

400 PARTNERS

avec

imwi
Interim Managers With Impact

IMPACT

ENGAGER UNE MISSION DE TRANSITION À IMPACT

C'EST POSSIBLE



**GUIDES 400
C'EST POSSIBLE**

**COLLECTION DE GUIDES PRATIQUES
PAR 400 MANAGERS DE TRANSITION**

COPYRIGHTS

Editeur et auteur : SAS 400 Partners

Directeur de la publication : Bruno Calbry

Rédacteurs : Laurent Frédéric

Directrice de la collection : Fanny Neveu

PAO : Marion Borelle et Valentin Petit

Edition : Mars 2022

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

Dépôt légal : Mars 2022



Avec



ENGAGER UNE MISSION DE TRANSITION À IMPACT C'EST POSSIBLE

Avec la contribution de

Bénédicte Bailleul

Didier Douziech

Lionel Garnier

Nicole Lafrasse-van den Assem

Didier Leys

Isabelle Préhost

Membres 400 Partners

Membres IMWI



**GUIDES 400
C'EST POSSIBLE**

400 Partners

156 boulevard Haussmann - 75008 Paris

ISBN : 979-8-4291-5551-7

Dépôt légal : Mars 2022

Imprimé à la demande par Amazon

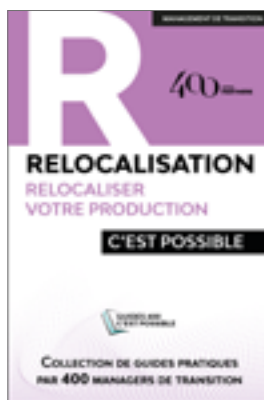
DANS LA COLLECTION



La collection de guides intitulée "Guides 400 c'est possible" est une œuvre collective de managers de transition créée sur l'initiative et sous la direction de 400 Partners.

Faciles à lire, ces guides illustrés sont destinés aux managers et dirigeants d'entreprise souhaitant mieux appréhender les enjeux opérationnels en dehors de leur propre champ d'expertise.

GUIDES PARUS OU À PARAÎTRE PROCHAINEMENT



SOMMAIRE

0

INTRODUCTION

1

CONTEXTE

2

QUELS IMPACTS
POUR
L'ENTREPRISE ?

3

MÉTHODOLOGIE
& OUTILS

4

CRITÈRES
& INDICATEURS
DE MESURE DES
DIFFÉRENTS IMPACTS

5

RETOURS
D'EXPÉRIENCE

6

CONCLUSION

INTRODUCTION



En ce début du 21^{ème} siècle, toute entreprise se doit de concilier performances économique, sociale, sociétale et environnementale.

Le propos de ce guide est de procurer aux chefs d'entreprises confrontés à ce défi un éclairage sur ces notions de performance, des méthodes et outils pour évaluer leur avancée dans ces domaines et transformer leur organisation, ainsi que des retours d'expérience issus du Management de Transition à Impact.

Le Management de Transition (MdT) est le recours par une organisation à des compétences managériales, opérationnelles, chevronnées et externes dans le but d'accomplir une mission spécifique sur une durée limitée, pour conduire une transformation majeure, un projet stratégique.

Le MdT n'est-il pas, par définition, à impact ? Un manager de transition qui n'impacterait pas l'entreprise dans laquelle il intervient remplit-il sa mission ?

Certes, mais ici, nous proposons la définition suivante : le Management de Transition à Impact (MTI) repose sur la notion de performance globale d'une organisation, intégrant les performances économique, sociale, sociétale et environnementale. Le Manager de Transition à Impact dispose d'un pouvoir décisionnel lui permettant d'exercer une réelle influence sur la gouvernance du périmètre concerné.

Le MTI se caractérise par une volonté de transformation d'une organisation orientée vers des objectifs environnementaux, sociaux et de bonne gouvernance (ESG).

Contexte

Quels impacts pour l'entreprise ?

Méthodologie & outils

Critères & indicateurs de mesure
des différents impacts

Retours d'expérience

The background features a light gray vertical bar on the left and a bright yellow vertical bar on the right. A black horizontal bar is positioned at the bottom of the yellow bar. The bottom half of the image is filled with a pattern of small, light yellow dots arranged in a wavy, undulating fashion.

1

CONTEXTE

DÉFINITIONS

Les bouleversements climatiques et environnementaux ont des impacts direct et indirect sur toutes les entreprises, quelle que soit leur taille. Ces impacts sont visibles à plusieurs niveaux : individuel, communautaire, social, sociétal, gouvernemental et mondial. A tel point que certains objectifs et cadres ont déjà été fixés par des organisations telles que les Nations Unies.

Quelques définitions dans ce contexte :

DÉVELOPPEMENT DURABLE

Vision macro-sociétale du monde à un horizon 2030 formalisée par les Nations Unies en 17 Objectifs de Développement Durable (ODD). L'économie, le social et l'environnemental sont ses 3 pôles.

RSE

Démarche d'intégration volontaire au sein des entreprises de préoccupations sociales et environnementales dans le cadre de leurs activités commerciales et de leurs relations avec les parties prenantes. La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) peut avoir des actions sur tout ou partie des 7 axes définis par la norme ISO 26000 (gouvernance, droits de l'homme, relations et conditions de travail, environnement, loyauté des pratiques, questions relatives aux consommateurs, communautés et développement local). C'est un des outils permettant aux entreprises de participer à l'atteinte des ODD. La loi PACTE de 2019 a modifié certains cadres réglementaires afin de la renforcer.

IMPACT

Mesure quantitative ou qualitative de l'action de l'entreprise sur son environnement socio-économique (parties prenantes) ou environnemental. Orienté résultats mesurables (internes et externes) des actions de l'entreprise, notamment celles définies et mises en œuvre par une démarche RSE, il permet de mesurer la performance des actions mises en œuvre et de les piloter. (Impact management, Impact by Design, Impact investing).

DÉFINITIONS

Typologie des entreprises "à impact"

- Entreprises cotées
1 entreprise cotée sur 5 dans le monde aurait un impact social ou environnemental positif.
- Sociétés à mission rendues possibles grâce à la loi PACTE de 2019 en inscrivant la mission dans ses statuts. Toutes les sociétés peuvent s'inscrire dans cette démarche.
- Entreprises du Secteur Economie Sociale et Solidaire.
- Entreprises dont l'activité affiche clairement un but environnemental : recyclage, tri, etc ...
- Toutes les entreprises, toutes tailles et toutes activités confondues, et particulièrement celles de petites tailles (TPE) ont la capacité à devenir "entreprise à impact" de par leur agilité et leur flexibilité. La chaîne de décision plus courte et leur actionnariat souvent familial leur confèrent une plus grande liberté.

CONTEXTE

LE CONSTAT QUE LES BOULEVERSEMENTS CLIMATIQUES ET ENVIRONNEMENTAUX ONT DES CONSÉQUENCES À TOUTES LES ÉCHELLES N'EST PLUS À DÉMONTRER.

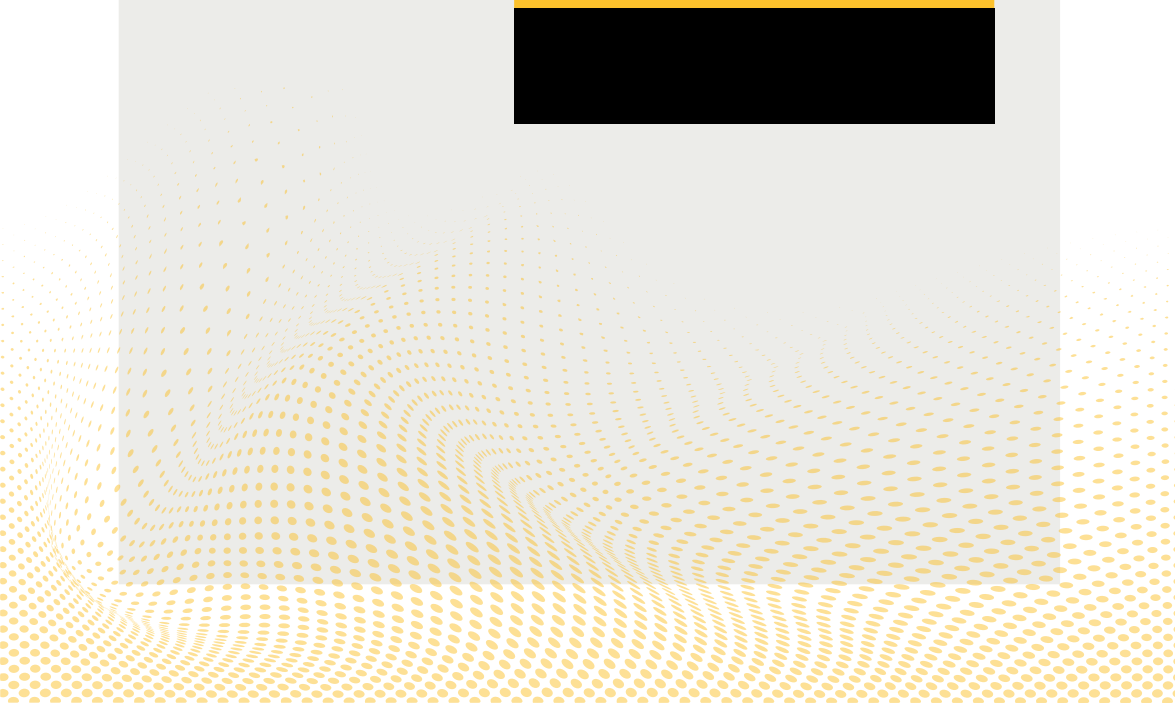
DANS CE CONTEXTE, RÉDUIRE LEURS IMPACTS ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET SOCIÉTAUX EST UNE PRÉOCCUPATION CROISSANTE POUR LES ENTREPRISES QUELLES QUE SOIENT LEUR TAILLE, ACTIVITÉ, IMPLANTATION ET RAISON D'ÊTRE.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- LES NATIONS UNIES ONT DÉTERMINÉ 17 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD), RÉPARTIS EN 3 PÔLES : ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL. CES 17 ODD SONT LE SOCLE COMMUN DANS LEQUEL S'INSCRIVENT LES ACTIONS LOCALES, GOUVERNEMENTALES, ENTREPRENEURIALES ET MONDIALES. HORIZON : 2030.
- LA RSE (RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES) EST UN OUTIL PERMETTANT AUX ENTREPRISES DE RÉDUIRE LEURS IMPACTS, EN AGISSANT SUR TOUT OU PARTIE DES 7 AXES DE LA NORME ISO 26000. CES 7 AXES PARTICIPENT À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS FIXÉS PAR LES NATIONS UNIES.
- LE MANAGEMENT DE TRANSITION À IMPACT OU UNE DÉMARCHE À IMPACT PERMET DE PILOTER LES ACTIONS MENÉES DANS LE CADRE DE LA DÉMARCHE RSE EN LES MESURANT SUR UN PLAN QUALITATIF OU QUANTITATIF.

2

QUELS IMPACTS POUR L'ENTREPRISE ?



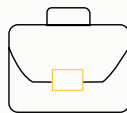
L'IMPACT SOCIAL



**Santé
du personnel**



**Sécurité
du personnel**



**Développement
de l'employabilité**



**Engagement
dans le travail**



**Respect
des règles éthiques**



**Qualité
du dialogue social**



**Equilibre
vie personnelle /
vie professionnelle**



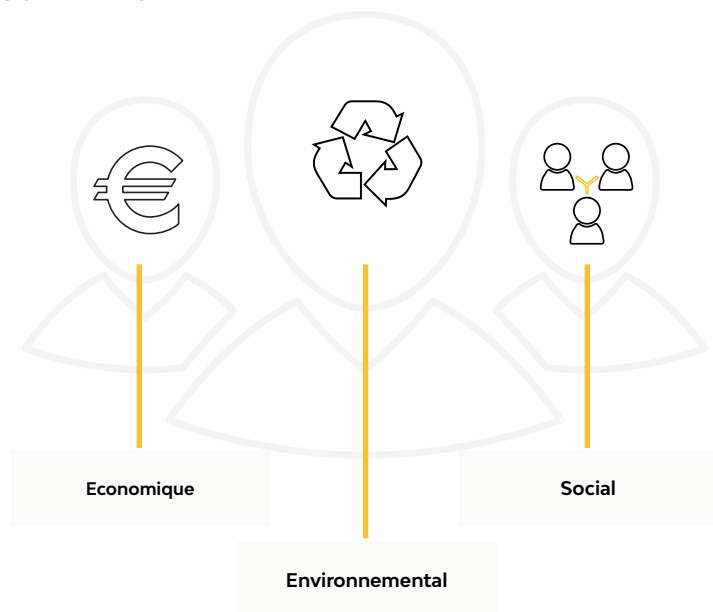
**Attractivité
marque employeur**

L'IMPACT SOCIÉTAL

SUR LE TERRITOIRE OÙ EST IMPLANTÉE L'ORGANISATION



SUR LA SOCIÉTÉ EN GÉNÉRAL



L'IMPACT ENVIRONNEMENTAL



Résilience



**Réduction
des émissions des GES
(Gaz à Effets de Serre)**



**Préservation
et dépollution de l'eau**



**Préservation
et dépollution de l'air**



**Préservation
et dépollution des sols**



**Préservation
et dépollution
de la biodiversité**



**Limitation
du niveau sonore**



**Limitation
des radiations nucléaires**



**Limitation
des ondes
électro-magnétiques**



**Limitation
de la consommation
des matières**



**Économies
d'énergie**

L'IMPACT ÉCONOMIQUE



**Résultat financier
positif**



**Trésorerie
adaptée**



**Accès
au financement**



Pérennité

GOUVERNANCE



Mise à plat
des instances
de gouvernance



Clarification des rôles
des parties prenantes



Formalisation
des missions
et valeurs
de gouvernance



Formalisation
de la vision



Elaboration
d'un plan stratégique

QUELS IMPACTS POUR L'ENTREPRISE ?

LES ENTREPRISES DU 21^{ÈME} SIÈCLE FONT FACE À DE MULTIPLES CHALLENGES, ÉCONOMIQUES, SOCIAUX, SOCIÉTAUX, ENVIRONNEMENTAUX, SANITAIRES, ETC ...

LE MANAGEMENT DE TRANSITION À IMPACT (MTI) LEUR PERMET DE SE RENFORCER TEMPORAIREMENT POUR GAGNER EN EFFICIENCE ET EN RÉSILIENCE ET LES AIDER AINSI À RELEVER CES DÉFIS.

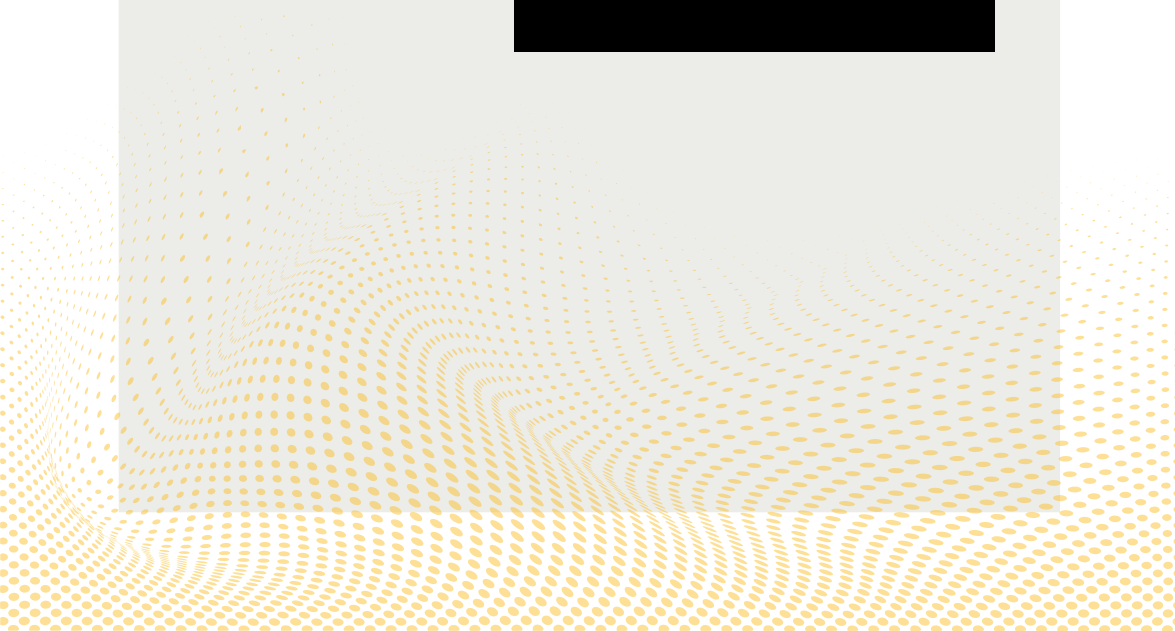
CE QU'IL FAUT RETENIR

LE MANAGEMENT DE TRANSITION À IMPACT

- MET L'HUMAIN AU CENTRE,
- DONNE DU SENS À L'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE,
- RÉDUIT SON IMPACT ÉCOLOGIQUE ET DÉVELOPPE SA RÉSILIENCE SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL,
- HARMONISE PERFORMANCE ÉCONOMIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DE L'ENTREPRISE.

3

MÉTHODOLOGIE & OUTILS



MÉTHODOLOGIE

MÉTHODE STRATÉGIQUE SOMO

Situer.	Créer une vision claire et globale dans les 4 dimensions puis l'exécuter et la mesurer : AF2E.	Analyse, formulation, exécution, évaluation.
Optimiser.	Améliorer la dimension économique.	Profits, processus, systèmes, collaborateurs, ressources variables et fixes.
Maximiser.	Inclure les opportunités sur les aspects environnementaux et/ou sociaux & sociétaux.	Ventes, canaux de distribution, production, sourcing, transformations.
Organiser.	Approcher de façon holistique pour pérenniser une croissance durable.	Alignement des parties prenantes, des processus, des outils et systèmes.

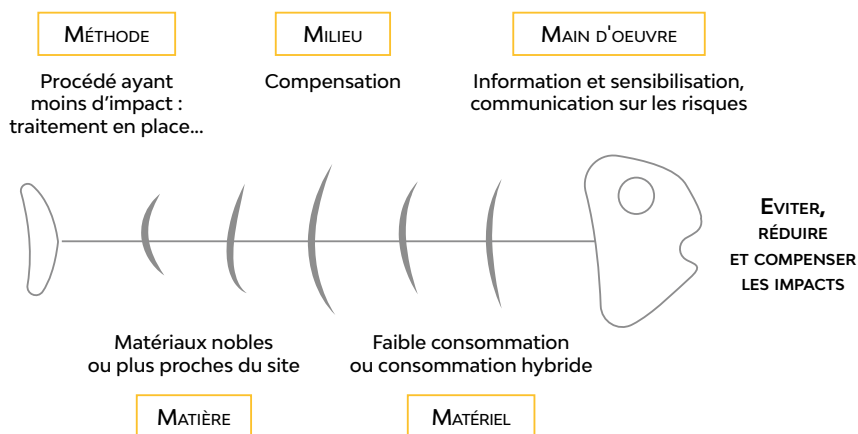
MÉTHODES SOUS-JACENTES À LA MÉTHODOLOGIE SOMO

- Analyser et diagnostiquer : priorité au dialogue
- Proposer un plan d'actions avec des objectifs chiffrés et un calendrier précis
- Exécuter le plan d'actions avec notamment, mais pas seulement, les outils spécifiques du MTI
- Mesurer les résultats pour alimenter une boucle circulaire en retour sur les actions prises et à reprendre
- Organiser et passer le relais aux équipes

OUTILS

- Matrice définissant le positionnement de l'entreprise prenant en compte sa RSE
- Plan de communication Développement Durable
- Matrice d'identification des risques avec l'outil "Fishbone ou Ishikawa"
 - Stratégie
 - Opérationnel
 - Reporting
 - Conformité vs environnement interne
 - Définition des objectifs
 - Identification des événements
 - Evaluations du risque
 - Réponse au risque
 - Activités de contrôle
 - Information & communication
 - Evaluation de sa réputation : suivi, engagement, actions à mener

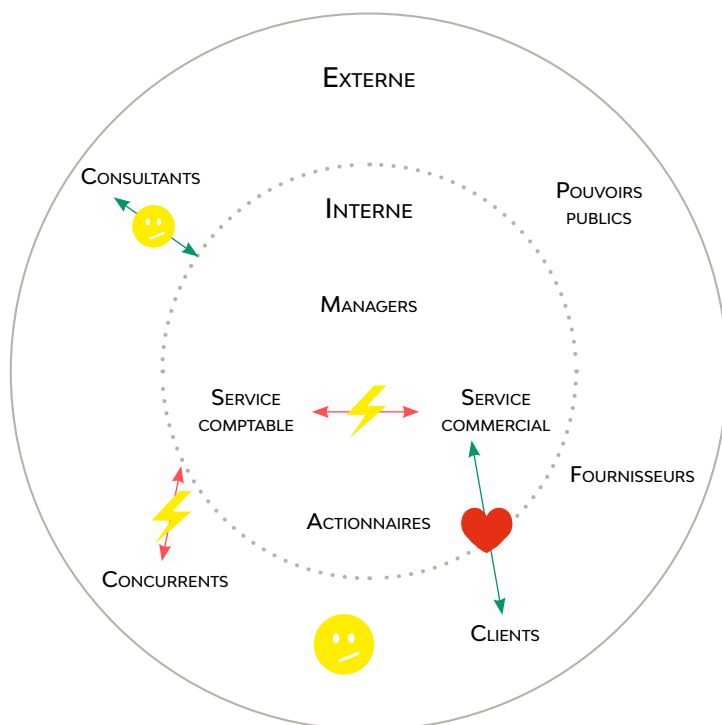
DIAGRAMME D'ISHIKAWA



OUTILS

- Matrice de priorisation des actions à mener
- Feuille de route de la démarche Développement Durable
- Cartographie des parties prenantes (carte heuristique)

CARTE HEURISTIQUE



- Baromètre de la QVT et du stress au travail
 - Risques Psychosociaux

OUTILS

- Mise en œuvre des indicateurs de performance (KPIs) de Développement Durable
 - Indicateurs GRI (ISO 26000)

INDICATEURS GRI

NORMES UNIVERSELLES		NORMES SPÉCIFIQUES À UN ENJEU
 Point de départ pour l'utilisation des normes GRI	  	
 Pour communiquer sur les informations contextuelles d'une organisation	 Pour communiquer sur l'approche managériale de chaque enjeu pertinent	Sélectionner ces normes afin de communiquer sur des éléments d'information spécifiques pour chaque enjeu pertinent

Source : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/fr/iso-gri-26000_2014-01-28.pdf

- Intégration de la Green Supply Chain
 - Achats responsables
 - Production avec recyclage
 - Logistique avec réduction des déchets
 - Gestion et traitements des retours
- Intégration du Développement Durable à travers les actions des Ressources Humaines
- Construction du référentiel vs les bonnes pratiques
- Elaboration d'un plan de financement éco-responsable

MÉTHODOLOGIE & OUTILS

UNE APPROCHE STRATÉGIQUE CIBLÉE AVEC DES OUTILS RSE SPÉCIFIQUES.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- UNE MÉTHODE D'ANALYSE ET DE DIAGNOSTIC BASÉE SUR LE DIALOGUE AVEC L'ENSEMBLE DES SERVICES DE L'ENTREPRISE.
- QUELQUES OUTILS UNIVERSELS MAIS SURTOUT DES OUTILS RSE SPÉCIFIQUES : BAROMÈTRE QVT, INDICATEURS GRI (ISO 26000).
- CONSTRUCTION DU RÉFÉRENTIEL DES BONNES PRATIQUES.
- COMMUNICATION, PARTAGE, IMPLICATION ET PASSAGE DE RELAIS AUX ÉQUIPES.

4

CRITÈRES & INDICATEURS DE MESURE DES DIFFÉRENTS IMPACTS

POURQUOI UTILISER DES CRITÈRES & INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'IMPACT ?

LE CADRE DU RÉFÉRENTIEL

La mesure de l'impact d'une mission de MTI doit se faire dans la mesure du possible dans le cadre d'un référentiel, comme par exemple l'ISO 26000 ou les ODD (les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies).

POURQUOI UTILISER DES CRITÈRES ET INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'IMPACT ?

De nombreux phénomènes comme le dérèglement climatique et les pollutions, l'effondrement de la biodiversité, les changements récurrents dans les rapports humains, ... ont un impact sur les équilibres écologiques et sociétaux au sein de l'entreprise. Il est important de définir des critères et des indicateurs d'évaluation des risques - négatifs - et opportunités - positifs - afin d'évaluer leurs enjeux et de suivre leurs évolutions et transformations au sein des entreprises à la lumière de la transition écologique et solidaire de notre société.

Les Objectifs de Développement Durable (ODD) ont été adoptés par l'Organisation des Nations Unies.

Ils constituent l'Agenda 2030, qui associe à chaque objectif des cibles à atteindre à l'horizon 2030, en vue "d'éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous".

POURQUOI UTILISER DES CRITÈRES ET INDICATEURS D'ÉVALUATION DE L'IMPACT ?

LES 17 ODD

01 PAS
DE PAUVRETÉ



02 FAIM
"ZÉRO"



03 BONNE SANTÉ
ET BIEN-ÊTRE



04 ÉDUCATION
DE QUALITÉ



05 ÉGALITÉ
ENTRE LES SEXES



06 EAU PROPRE ET
ASSAINISSEMENT



07 ÉNERGIE PROPRE
ET D'UN COÛT
ABORDABLE



08 TRAVAIL DÉCENT
ET CROISSANCE
ÉCONOMIQUE



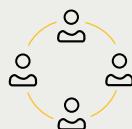
09 INDUSTRIE
INNOVATION ET
INFRASTRUCTURE



10 INÉGALITÉS
RÉDUITES



11 VILLES ET
COMMUNAUTÉS
DURABLES



12 CONSOMMATION
ET PRODUCTIONS
DURABLES



13 CHANGEMENTS
CLIMATIQUES



14 VIE
AQUATIQUE



15 VIE
TERRESTRE



16 PAIX, JUSTICE
ET INSTITUTIONS
EFFICACES



17 RÉALISATION
DES OBJECTIFS



CRITÈRES & INDICATEURS : DE QUOI PARLE-T-ON ?

Définitions

Différences entre critères et indicateurs : de quoi parle-t-on ?

Un critère permet de juger et de définir quelque chose tandis que l'indicateur le quantifie sous la forme d'un taux ou d'un nombre.

Il s'agit ici de définir et de bien comprendre les différents indicateurs ayant une influence directe sur les activités de l'entreprise et des Hommes.

Afin de faire prendre conscience des enjeux auxquels l'entreprise peut être confrontée, l'éclairage et la sensibilisation des collaborateurs passent par des outils comme la Fresque du Climat et autres.

EXEMPLES

LES BILANS CARBONE (ADEME) ET LES ANALYSES DU CYCLE DE VIE (ACV)

Risques :

Liés aux éléments : tsunami, sécheresse, froid extrême
En Thaïlande, les différentes pluies torrentielles et submersions ont eu comme conséquence l'arrêt des usines

Opportunités :

Le réchauffement climatique permet de rendre accessible le permafrost avec de nouveaux gisements de minéraux

INDICATEURS SOCIÉTAUX

Risques :

Comment mieux communiquer sur le net afin d'éviter les nuisances d'une e-réputation dégradée ?

Opportunités :

Faire en sorte d'apporter de la mixité au sein des entreprises

INDICATEURS ENVIRONNEMENTAUX

Risques :

Attractivité de l'entreprise au niveau local (clients, talents, partenaires, ...)

Opportunités :

Réfléchir à sa chaîne d'approvisionnement avec des fournisseurs du territoire

DE LA NÉCESSITÉ DE S'APPROPRIER DES INDICATEURS POUR LE MdT À IMPACT

Le Management de Transition à Impact permet de rajouter au MdT une dimension supplémentaire d'agilité et de résilience face aux enjeux d'impacts – environnementaux, sociaux, sociétaux – actuels de l'entreprise.

Il s'agit pour le manager de transition à impact d'aider le dirigeant :

- À PRENDRE CONSCIENCE DES ENJEUX
 - environnementaux, sociaux et sociétaux – de son entreprise en évaluant risques et opportunités.
- DE TROUVER DES PALLIATIFS AUX RISQUES ENCOURUS
 - ou de revoir les objectifs de réemploi, d'imaginer de nouveaux usages en pensant "out of the box".
- DE METTRE EN PLACE
 - des indicateurs d'évaluation afin d'effectuer des suivis.



Ces indicateurs et les mesures d'impact permettront de définir un plan d'actions et de qualifier les résultats obtenus.

"Les entreprises disposant de politiques de mixité ont 31 % de chances supplémentaires de déclarer des résultats commerciaux en hausse que celles qui n'en ont pas." Ce chiffre provient d'un rapport de l'Organisation mondiale du travail (OIT) issu d'une enquête en ligne diffusée en 15 langues auprès de 13 000 entreprises de 70 pays.

<https://www.lesnouvellesnews.fr/mixite-et-performance-ca-se-confirme-mais>

CRITÈRES & INDICATEURS DE MESURE DES DIFFÉRENTS IMPACTS

LES CRITÈRES & INDICATEURS APPORTENT AU DIRIGEANT UNE VISION À 360° DES DIVERS IMPACTS ET PLUS PARTICULIÈREMENT LES RISQUES ET OPPORTUNITÉS POUR L'ENTREPRISE.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- 17 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE (ODD) EN VUE D'ÉRADIQUER LA PAUVRETÉ, PROTÉGER LA PLANÈTE ET GARANTIR LA PROSPÉRITÉ POUR TOUS.
- LE MTI MET EN LUMIÈRE, ÉVALUE ET MESURE LES ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET SOCIÉTAUX.
- LE MANAGER DE TRANSITION À IMPACT EST FORCE DE PROPOSITION ET MET EN PLACE LES ACTIONS NÉCESSAIRES AFIN DE DIMINUER LES RISQUES ET D'IDENTIFIER DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS.
- LE SUIVI DE CES ODD PAR DES INDICATEURS AMÉLIORERA LA PERFORMANCE GLOBALE DE L'ENTREPRISE.



5

**RETOURS
D'EXPÉRIENCE**

MISE EN PLACE D'UNE ENTREPRISE À IMPACTS POSITIFS

EN FRANCE

CONTEXTE ET SITUATION DE DÉPART

Pour une entreprise néerlandaise adepte de valeurs écologiques fortes, il s'agit d'ouvrir sa filiale en France.

L'entreprise qui prône l'indépendance énergétique des consommateurs au travers de ses produits - éolienne domestique à effet venturi, solaire, thermique, chaudière à pellets - ne perçoit pas du tout les différences de mentalités françaises et les adaptations nécessaires concernant son business model.

ACTIONS

Lobbying auprès des fédérations environnementales

Adaptation de la stratégie aux réglementations françaises - vente aux distributeurs d'énergie d'état - et aux mesures locales d'économies réalisables

Adaptation de la communication - accents mis sur les enjeux environnementaux - et du marketing

Mise en place d'une politique tarifaire dédiée

Constitution de modules de formation adaptés

Recherche de partenaires distributeurs et installateurs et management du réseau

RÉSULTATS APRÈS 18 MOIS

Émulation vertueuse : les distributeurs convaincus ont formé à leur tour leurs salariés avec un décollage des ventes de 35% et une prise de conscience de la nécessité d'aller vers des ventes de produits durables

La mise en place d'éoliennes domestiques a permis de sensibiliser les consommateurs aux gains d'énergie réalisables et de prendre conscience des apports gratuits de notre environnement

Les collectivités ont commencé à réfléchir à se désengager des énergies fossiles pour leurs logements sociaux

ÉVALUATION ET MISE EN CONFORMITÉ DU SOURCING ASIATIQUE

POUR UN GROUPE INTERNATIONAL COTÉ EN BOURSE

CONTEXTE

Mission de direction du sourcing d'un groupe du textile-habillement pour améliorer la performance globale de sa base d'approvisionnement constituée de 80 fournisseurs basés en Corée, Chine, Vietnam, Cambodge et Indonésie.

MANDATS

Evaluer la performance environnementale, sociale, sociétale et économique sur la base d'indicateurs standards et internationaux

Négocier et mettre en place un plan d'amélioration sur les 4 axes

Etablir un classement A-B-C sur la volonté et la capacité des fournisseurs à combler les lacunes éventuelles en 18 mois

Mettre en place une méthode pour assurer la continuité de la démarche au-delà de la mission

ACTIONS

Visite de 56 fournisseurs sur 7 mois

Qualification de la performance environnementale en utilisant la plateforme higg.com

Investissements visant à soutenir les économies d'énergie (machines et bâtiments)

Réduction des émissions directes et indirectes de CO₂

Maîtrise des consommations d'eau

Gestion des déchets

ÉVALUATION ET MISE EN CONFORMITÉ DU SOURCING ASIATIQUE

POUR UN GROUPE INTERNATIONAL COTÉ EN BOURSE

ACTIONS

Qualification de la performance sociale :

Santé et sécurité avec l'index osha.gov (Occupational Safety and Health Administration)

Gestion des risques incendie

Salaires et compensations en référence des lois et standards de chaque pays

Heures de travail hebdomadaire et heures supplémentaires (en rapport avec la législation par pays)

Diversité inclusive (rapport homme / femme par catégorie)

Qualification de la performance sociétale :

Programme de développement scolaire pour les enfants des employés

Accès à la formation pour les employés

Qualification de la performance économique :

Productivité, qualité, livraisons complètes et à l'heure

ÉVALUATION ET MISE EN CONFORMITÉ DU SOURCING ASIATIQUE

POUR UN GROUPE INTERNATIONAL COTÉ EN BOURSE

RÉSULTATS

GROUPE A	12 fournisseurs prouvant une performance globale supérieure à la moyenne de leurs pays respectifs et au panel global, avec possibilité d'augmenter leurs parts de marché respectives entre 10% et 30% en fonction de leur spécialisation sur le mix-produit.
GROUPE B	36 fournisseurs accompagnés sur un plan d'amélioration de la performance sur un ou plusieurs axes en stabilisant les marchés alloués.
GROUPE C	8 fournisseurs sans volonté évidente ou capacité de faire progresser leur performance globale, et sujets à une nouvelle revue sous 6 mois avant un déréférencement éventuel.



Méthodologie pérenne pour sécuriser une base d'approvisionnement performante capable de gains de productivité en respectant des critères clairs de prise en compte de l'environnement, du social et du sociétal.

CRÉATION D'USINES TEXTILES

EN ZONE RURALE

CONTEXTE

Mission de DG pour restructurer une base de production égyptienne (50M\$ FOB) et rétablir sa rentabilité.

MANDATS

Réduire de 30% la capacité de 6 usines au Caire faisant face à une haute volatilité de l'emploi dans le contexte des révolutions du "Printemps arabe"

Créer un impact en remplaçant les premières usines en Haute-Egypte dans un environnement purement agricole

ACTIONS

Identification d'une région d'accueil

Négociation avec les autorités locales

Information de la collectivité pour se convertir à des emplois industriels stables non soumis à la volatilité des éléments naturels

Création d'une 1^{ère} usine pilote de 200 personnes sur 10 mois, d'un investissement de 2M\$

Construction d'une 2^{ème} usine de 1 000 personnes sur 14 mois, d'un investissement de 10M\$

RÉSULTATS

Impact social : 1 200 emplois industriels stables générant de meilleurs revenus pour les familles et formation scolaire + apprentissage

Impact sociétal : amorçage économique d'une zone rurale + activités induites

Impact économique : ROI = 3 ans

RETOURS D'EXPÉRIENCE

LES MISSIONS À IMPACT GLOBAL SONT EN GÉNÉRAL PLUS LONGUES, EN MOYENNE **18 MOIS**, DU FAIT DE LA DIVERSITÉ DES PILIERS À CONSTRUIRE ET DÉVELOPPER.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- BESOIN D'UNE FEUILLE DE ROUTE CLAIRE ET PARTAGÉE AVEC LE CLIENT COMPTE TENU DES INVESTISSEMENTS SIGNIFICATIFS EN TEMPS ET EN COÛTS.
- UN RETOUR SUR INVESTISSEMENT QUI SE MESURE EN ANNÉES.
- MISSIONS LARGES QUI REQUIÈRENT UNE DIVERSITÉ DE RESSOURCES ET COMPÉTENCES COMPATIBLES AVEC UNE APPROCHE DU MANAGEMENT DE TRANSITION EN ÉQUIPE COMPLÉMENTAIRE.
- MISSIONS SOUVENT INTERNATIONALES EN LIAISON AVEC LA NATURE DE LA SUPPLY-CHAIN GLOBALE DES CLIENTS.

CONCLUSION

Une Mission de Transition à Impact pourrait se définir comme une mission qui tiendrait compte des conséquences positives ou négatives sur le plan social, sociétal ou environnemental. Mais encore faudrait-il que ces points soient indiqués dans la lettre de mission du Manager de Transition précisant des références

- En termes d'impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance adaptée (ESG)
- Dans le cadre d'une démarche éthique, démarche RSE, ISO 14000, ISO 26000 ou autres référentiels.

Dans les cas les plus avancés, la mission devrait commencer par la définition, avec les parties prenantes, de la "raison d'être" et de la culture de l'entité concernée : elle consisterait à transformer son organisation et ses process de façon à les aligner sur cette "raison d'être".

Mais quel est le profil idéal du Manager de Transition à Impact ? Celui-ci doit entretenir sa veille et ses connaissances sur l'état de l'art sur les aspects sociaux, sociétaux et environnementaux tout en garantissant une bonne performance économique et une résilience de l'organisation. Une démarche permanente de développement personnel et de développement de ses compétences managériales sont donc requises, notamment en matière de développement durable.

N'hésitez pas à solliciter l'expérience des managers de transition que nous sommes chez 400 Partners et IMWI.

BONNE GOUVERNANCE.

UN ACCOMPAGNEMENT POUR DEVENIR UNE ENTREPRISE QUI FERA LA DIFFÉRENCE DEMAIN

**UN MANAGER DE TRANSITION À IMPACT PEUT INTERVENIR SEUL OU EN ÉQUIPE
POUR IMPULSER ET CONDUIRE LES TRANSFORMATIONS LIÉES À L'IMPACT**

EN AMONT

- Réaliser un audit à 360° sur les risques extra-financiers et les opportunités vis-à-vis :
 - de l'externe auprès des parties prenantes (fournisseurs et clients) et des organismes divers (banques, cabinets comptables, juridiques, medias, talents, ...)
 - de l'interne auprès des actionnaires, salariés, ...

PENDANT

- Etre force de propositions sur les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux comme de performance globale vis-à-vis des organes de Gouvernance.
- Intervenir selon des champs d'actions multiples :
 - dans un rayon d'action transversal et en mode projet avec les différentes équipes (Direction, Achats / Supply-Chain, RH, Finance, Ventes, Marketing et Opérations) en tant que Coordinateur RSE - Chief Impact Officer
 - dans des domaines précis selon ses fonctions et les demandes.

DANS LA POURSUITE DE L'OBJECTIF & EN FIN D'INTERVENTION

- Transformation avec l'implication de toute l'entreprise
- Communication sur les actions engagées (mise en place de relais en interne, démarches de labellisation, changement de statut, raison d'être, ...)

Avertissement

"Ce document regroupe un ensemble de suggestions mais ne saurait se substituer ni aux dispositions législatives et réglementaires, ni aux procédures en vigueur au sein de l'entreprise. En fonction de votre domaine d'activité, vous pouvez être soumis à un régime spécifique non répertorié dans ce document et, dans ce cas, vous devez vous référer aux lois et règlements en vigueur dans votre profession. Par ailleurs, ce document n'a pas pour objectif d'être exhaustif en ce qu'il ne peut envisager tous les cas de figure, et la mise en œuvre des suggestions reste de la responsabilité de l'utilisateur de ce document"

CONTRIBUTEURS

Dir. BU / Filiale

Bénédicte Bailleul

Spécialisée dans la formation, le conseil et l'externalisation dans le cadre de Business Process Outsourcing. Stratégie, transformation, développement, et direction opérationnelle.

06 84 52 48 87



Direction Générale

Didier Douziech

Dirigeant de transition depuis 2007, intervenant principalement en entreprise industrielle en tant que directeur général. Il a mis au point et pratique en mission le mode de management Manager 21 et a cofondé IMWI, association de managers de transition à impact.

www.didier-douziech.fr

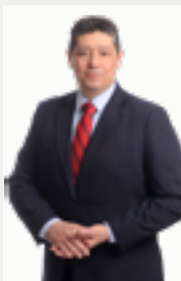


Dir. BU / Filiale

Lionel Garnier

Spécialisé dans la transformation de PME, ETI et filiales internationales de groupes sur des fonctions de Direction Générale industrielle et Supply Chain sur des périmètres de 20 à 700 M€. Développement, restructuration, retournement, gestion de crises, création et transfert d'unités.

06 87 04 33 50



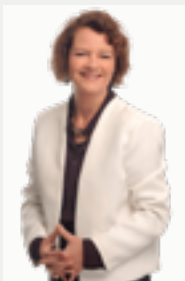
CONTRIBUTEURS

Dir. Développement

Nicole Lafrasse-van den Assem

Spécialisée dans l'accélération de la croissance -stratégie, marketing, ventes, management- durable et à impact en France et à l'international pour les PME/PMI en B2B lors d'enjeux forts (lancement de projet, débuts difficiles, structure export, économie circulaire, hypercroissance) ou de transformations.

06 26 54 92 22



Dir. Opérations

Didier Leys

Spécialiste de la transformation de société ou centres de profit (filiale, département, BU) sur des enjeux de croissance et d'évolutions organisationnelles, par optimisation des ressources et processus.

07 63 22 62 52



Dir. Res. Humaines

Isabelle Préhost

Spécialisée dans la transformation de filiales, sièges sociaux de groupes en France et à l'international. Développement, restructuration, gestion de crises.

06 85 49 13 01



400 PARTNERS

LE MANAGEMENT DE TRANSITION NOUVELLE GÉNÉRATION

400 Partners propose une nouvelle vision du management de transition.

Le numerus clausus de 400 garantit aux organisations clientes la sélection des meilleures compétences.

Grâce à sa plateforme d'intermédiation, 400 Partners permet d'accéder à l'offre de services de spécialistes, managers et dirigeants, intervenants de Comex/Codir, sélectionnés sur la base de leurs compétences, expériences, savoir-être et valeurs communes.

Chez 400 Partners, ce sont avant tout les hommes et les femmes qui font le projet et non l'inverse.

contact@400.partners

T. 01 838 11 400

www.400.partners

IMWI

INTERIM MANAGERS WITH IMPACT

IMWI réunit au sein d'une association des managers de transition à impact aux profils variés et complémentaires, engagés à améliorer la performance globale des organisations clientes de façon mesurable sur quatre axes : économique, social, sociétal et environnemental.

Convaincus que les entreprises sont des acteurs clés d'une société responsable et durable, nous sommes des facilitateurs de leur transformation pour répondre à ces enjeux. Nous travaillons collégialement à l'acquisition de nouvelles compétences en partageant nos expertises et à la sensibilisation des acteurs du marché du management de transition pour susciter des missions à impact.



contact@imwi.io

www.imwi.io

ENGAGER UNE MISSION DE TRANSITION À IMPACT

C'EST POSSIBLE

IMPACT /ε.pakt/ nom masculin

Le Management de Transition à Impact repose sur la notion de performance globale d'une organisation : économique, sociale, sociétale et environnementale. Il propose l'opportunité d'adapter les enjeux de l'entreprise par un déploiement de solutions ad hoc.

Nous proposons de mieux comprendre qui est le Manager de Transition à Impact, ses compétences et périmètre, ainsi que la notion même d'Impact au fil des chapitres suivants :

Impacts pour l'entreprise, Méthodologie & outils, Critères & indicateurs de mesure des différents impacts, Retours d'expérience.

La prise de conscience grandissante de ces enjeux donne l'occasion d'anticiper ces évolutions naissantes et de transformer une contrainte en un atout stratégique.



Dans la même collection :

ACHATS Acheter mieux que vos concurrents c'est possible

RELOCALISATION Relocaliser votre production c'est possible

CASH Optimiser votre trésorerie c'est possible

400 PARTNERS

400 Partners propose une nouvelle vision du management de transition.

Le numerus clausus de 400 garantit aux organisations clientes la sélection des meilleures compétences.

Chez 400 Partners, ce sont avant tout les hommes et les femmes qui font le projet et non l'inverse.

www.400.partners

© 400 Partners

Tous droits de reproduction, d'adaptation
et d'exécution réservés pour tous les pays

9€