

LETTRE STRATEGIE

Attention, espèce protégée en voie d'apparition

*ou
Le Directeur du
Développement Durable,
futur Président*



Attention, espèce protégée en voie d'apparition

*Le Directeur du Développement Durable,
futur Président*

« Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir mais de le rendre possible. » (Antoine de Saint-Exupéry)

L'ambition de la durabilité n'est pas nouvelle, même si elle recouvre aujourd'hui des réalités plus nombreuses et complexes qu'hier. Elle est au cœur de l'actualité, dans la sphère économique et au-delà, et reste difficile à bien appréhender.

Les concepts de Développement Durable (DD) ou de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) sont en effet multidimensionnels (environnement, social, sociétal, économique), évolutifs et diffus. Pour le chef d'entreprise, il ne s'agit pas de se borner à introduire de nouvelles normes, systèmes ou certifications, mais bien de changer les manières de faire, de revoir les portefeuilles produits et services, de revisiter certains business models pour les rendre durables, à tous points de vue.

Avant même que le concept de Développement Durable ne soit né et n'ait été définitivement reconnu comme un facteur de la performance et de l'acceptabilité d'une entreprise, les meilleurs professeurs de stratégie soulignaient déjà l'importance pour le dirigeant d'adopter une vision à long-terme. Seul un regard fixé sur l'horizon permet d'anticiper et de déjouer les éventuels obstacles, d'identifier et de saisir les opportunités de demain.

Dans les faits, la difficulté s'avère grande de se soustraire à la logique des indicateurs trimestriels, scrutés sur les places financières, décortiqués trimestriellement puis annuellement en Assemblée Générale. Les aptitudes des

entreprises à livrer de superbes résultats à ces horizons proches s'en trouvent parfois, de fait, remarquablement développées. Toutefois, les secousses que les marchés financiers infligent parfois même aux bons élèves en la matière encouragent à dépasser le seul pilotage à court-terme.

Ainsi, nombre d'investisseurs ont élargi leur prisme d'analyse et se sont laissés convaincre par les Principes pour l'Investissement Responsable (PRI). Ils comptaient 20 signataires à leur lancement par les Nations-Unies en 2006 et en comptent aujourd'hui plus de 900, qui gèrent plus de 30 000 milliards de dollars (2011), soit à peine moins que 20% des encours mondiaux. Le fonds souverain norvégien, plus gros investisseur « Investissement Socialement Responsable » (ISR) au monde en termes d'encours, déplace périodiquement certains investissements de manière massive en fonction de données extra-financières, impactant notablement les valeurs actionnariales des entreprises concernées. Qui pense alors encore que la performance RSE ne sert que l'image ?

Une performance inscrite dans la durée mais qui n'exclut pas une bonne rentabilité à court-terme, une performance compatible avec le respect de la planète d'une part et des Hommes d'autre part, seule garantie de voir les efforts de l'entreprise soutenus par une fierté collective, c'est là l'enjeu pour la personne morale. Le chemin vers ce Graal est une pente rendue plus abrupte chaque jour, au rythme des nouvelles réglementations chinoises ou européennes sur les substances et leur traçabilité, de la raréfaction et de la hausse des prix des ressources naturelles, de la vigilance aiguisée de la société civile qui exige de plus en plus des marques qu'elles soient exemplaires sous tous rapports.

Pour gravir ces chemins pentus, les éclaireurs et autres premiers de cordée, capables de déchiffrer les signaux faibles et de gravir des cimes inexplorées seront indispensables. Parmi eux, les Directeurs du Développement Durable ou « Directeurs RSE », nécessairement visionnaires et communicants, constituent une espèce encore en voie d'apparition. Elle émerge déjà depuis quelques années mais doit aujourd'hui être hissée, sans attendre, au rang d'espèce protégée.

Des CEO à l'agenda très « Green »

Le rôle critique croissant de « l'intelligence DD » dans l'entreprise est patent. Certains CEO se sont eux-mêmes saisis de l'enjeu et positionnés en visionnaires artisans de la combinaison du « rentable » et du « durable ».

L'ampleur des transformations opérées force à admettre qu'il s'agit là souvent de bien plus que de simples et cyniques actions de communication externe. A un moment où son groupe Marks & Spencer était confronté à un certain nombre de défis sur ses marchés, Sir Stuart Rose a mis au point son « Plan A », intitulé ainsi car « *il n'y a pas d'autre manière de conduire les affaires, pas de « Plan B », pas de deuxième planète où puiser les ressources.* », et en est devenu l'ambassadeur zélé. Le dynamisme insufflé par cette démarche 360° de transformation a joué un rôle aujourd'hui reconnu important dans les succès consécutifs de M&S. Plus récemment, Paul Polman, CEO d'Unilever, a annoncé : « *D'ici 2020, nous aurons doublé nos revenus tout en réduisant notre impact actuel sur l'environnement* », grâce au « Sustainable Living Plan », impliquant le remaniement profond de la

stratégie d'innovation du groupe. En France, le Président de Schneider Electric, Jean-Pascal Tricoire, a depuis plus de cinq ans ancré l'efficacité énergétique et la lutte contre le changement climatique au cœur de sa stratégie d'entreprise, d'innovation et de son discours marketing.

Ce fut aussi le cas pour Lee Scott, alors CEO de Walmart, annonçant son plan « Company of the Future », comme pour Jeffrey R. Immelt (General Electric) et son plan « Ecomagination » qui génère aujourd'hui des revenus considérables issus de la vente de solutions plus vertes. Quant à Indra Nooyi, CEO de PepsiCo, elle sait que les clients et talents de son entreprise, aujourd'hui et demain, sont des jeunes qui accorderont une importance croissante aux différentes formes de responsabilité de leurs Marques et employeurs. Les efforts de son entreprise en la matière sont multiples, et contribuent au pouvoir de séduction durable de ses Marques.

Alors, le Directeur DD : porte-serviettes ou oiseau rare ?

Si de tels Présidents de premier rang se sont déjà saisis de ces problématiques, à quoi bon préserver une filière dédiée de Directeurs DD ou Directeurs RSE ? D'ailleurs, qui sont-ils ? De simples techniciens du Carbone ? Des spécialistes de l'ingénierie sociétale un peu plus aiguisés que leurs pairs ? Ou plutôt des catalyseurs de changement à la valeur ajoutée essentielle ?

Sa fiche de poste est chargée, et les talents nécessaires à l'accomplissement de ses missions nombreux. Interprète polyglotte, il parle CO2 comme il discute

euros, il s'efforce de réconcilier de multiples dimensions quand d'autres se décourageraient face à la complexité de l'équation. Chercheur d'or, on s'attend à ce qu'il déniche des pépites en matière d'innovation « Bottom of the Pyramid » pour rapprocher l'entreprise d'une clientèle moins solvable. Jongleur agile, il aura à organiser puis à encourager le découplage entre chiffre d'affaires et intensité en ressources naturelles - l'énergie, l'eau et les matières rares en tête - sans avoir, le plus souvent, le moindre ascendant hiérarchique sur ceux qui, dans l'entreprise, consomment ces ressources. Le Directeur DD, qui alerte à bon escient, transforme avec peu de moyens, donne le cap et embarque ses pairs sans être leur supérieur hiérarchique... ne fait-il donc pas la preuve de capacités de leadership hors du commun ?

La valeur de ces compétences est aujourd'hui de plus en plus prisée et reconnue : des directions « Innovation et DD », « Stratégie et DD », « Stratégie, Innovation et DD » se mettent à éclore, et en leurs seins les liens entre enjeux DD et performance business s'établissent plus naturellement. Et demain, jusqu'où hisser le Directeur DD dans l'organigramme ? Pourquoi ne pas l'élever à des postes de Comité de Direction ? Pourquoi ne pas le placer au cœur des décisions stratégiques qui orientent l'avenir de l'entreprise ? Celui ou celle qui conjuguera les connaissances tirées de postes de leadership opérationnel préalablement occupés, avec une intelligence multidimensionnelle développée au contact des problématiques de DD, sera un candidat de premier rang au poste de CEO. Ses concurrents à ce poste n'ont qu'à bien se tenir !

Et à ceux qui doutent encore qu'un Directeur DD puisse demain aspirer à un poste de CEO, rappelons, en étant un brin provocateur, que la promotion pourrait bien ne pas se dérouler dans le sens que l'on croit...

Quand les CEOs sont « promus » au rang de Directeurs DD

A ceux qui ne voient pas dans les profils DD de futurs patrons, ou qui n'envisageraient pas qu'un CEO ne brigue pas exclusivement un autre poste de CEO, l'exemple de PPR apporte un éclairage intéressant. Jochen Zeitz a été nommé Président du Directoire de PUMA à l'âge de 30 ans, devenant ainsi le plus jeune Président d'une société cotée de l'histoire allemande. Devenu administrateur et membre du Comité Exécutif de PPR, il est nommé, 18 ans plus tard, « Chief Sustainability Officer / CSO » de PPR après avoir pensé la stratégie DD de long-terme de PUMA. Et pour celui qui reçut de nombreuses distinctions tout au long de sa carrière - « Entrepreneur of the Year », « Strategist of the Year », « Trendsetter of the Year », etc. -, il semblerait que le vaste territoire d'exploration et d'innovations que constitue le DD soit une source de motivation toujours renouvelée, et offre un nouveau champ d'exercice au pragmatisme du business man.

D'autres leaders français ne sont pas en reste. Des groupes du CAC40, du SBF120, ou même des entreprises non cotées, ont à la tête de leurs équipes « DD », « Environnement » ou « RSE », des cadres expérimentés, roués aux postes de management et disposant de cette vision 360° nécessaire à la fonction. De surcroît passionnés, visionnaires et acteurs du changement, ils sont, en somme, des cadres de grande qualité.

Confier les sujets de la Durabilité à des cadres nécessairement exceptionnels

A force de responsabilité sociétale durablement démontrée, certaines Marques réussissent à obtenir plus aisément de nouveaux accès aux ressources ou aux marchés, ou de nouvelles autorisations pour étendre leurs activités (surfaces commerciales, exploitations minières, accès aux filières locales). Ailleurs, l'ambition de « frugalité matière » permet d'abaisser certains coûts de 20 à 30%. Mieux, de réduire certaines dépendances critiques. Enfin, certains « changements de paradigme », par exemple le passage d'une logique de volume à une logique de valeur et de service rendu, portent leurs fruits. On observe et on s'attend à de profondes transformations dans des secteurs tels que l'énergie, l'industrie, la mobilité, l'eau, les déchets, la grande consommation...

A l'inverse, un poids insuffisant accordé à ces sujets peut coûter cher à l'entreprise. De nombreux exemples existent, où la mise en lumière d'activités irrespectueuses de l'environnement, de pratiques sociales en deçà des attentes ou de cohabitations agitées avec des parties prenantes locales, ont eu un impact dévastateur sur les résultats où l'image de certaines Marques. Le comportement d'une entreprise peut ainsi engendrer sa gloire ou le ternissement durable de son image. Et c'est aujourd'hui l'affaire d'un clic, de l'activisme d'un groupe sur un réseau social, d'un article défavorable repris sans fin. Ceux et celles qui permettent une navigation paisible dans ces eaux agitées ont une valeur incontestable.

Qu'ils soient CEO, ex-CEO ou futur CEO, c'est la place accordée à ces « oiseaux rares » au sein de l'entreprise qui importe. Dans ces décennies mouvementées de transition vers des business models plus vertueux, la question de la criticité de tels profils ne se pose plus, au moins en attendant que chaque cadre et chaque employé ait « internalisé » le DD au sein de son propre périmètre de responsabilité. Chacun est en effet destiné à s'approprier ces problématiques, à intégrer que le monde est fini, ses ressources limitées, les flux d'informations immédiats et considérablement transparents, les images volatiles et les réglementations changeantes à vue d'œil.

En attendant, dans une mer économique de plus en plus incertaine, l'éligibilité de ces éclaireurs à des postes à responsabilité semble être une posture bien inspirée. La destinée professionnelle des Directeurs et Directrices DD ou RSE, comme leur positionnement hiérarchique, devront impérativement refléter leur rôle éminemment stratégique : leur rang d'espèce à protéger.

Xavier Houot

Partner BearingPoint

xavier.houot@bearingpoint.com



@BearingPoint_FR

Rédaction : Maurice Marchand-Tonel
Coordination et diffusion : Thierry Lalande
Chef de projet : Catherine Doumid

« Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge. »

(Winston Churchill)

A propos de BearingPoint

BearingPoint est un cabinet de conseil indépendant dont le cœur de métier est le Business Consulting. Il s'appuie sur la double compétence de ses consultants en management et en technologie. Animés par un véritable esprit entrepreneurial et collaboratif, nos 3200 consultants sont engagés à créer de la valeur et obtenir des résultats concrets, aux côtés de leurs clients. Ils interviennent de la définition de la stratégie jusqu'à la mise en œuvre des projets de transformation.

Nous faisons nôtres les priorités de nos clients, c'est pourquoi depuis plus de 10 ans, les deux tiers de l'Eurostoxx 50 et les plus grandes administrations nous font confiance.



Management
& Technology
Consultants

BearingPoint France
20, place de la Défense
92050 Paris La Défense Cedex
Tél. +33(0)1 58 86 30 00
www.bearingpoint.com

Allemagne | Argentine | Australie | Autriche | Belgique | Brésil | Canada | Chili |
Chine | Corée | Danemark | Espagne | Etats-Unis | Finlande | France | Irlande | Italie |
Japon | Malaisie | Maroc | Norvège | Nouvelle Zélande | Pays-Bas | Pologne |
Portugal | Roumanie | Royaume-Uni | Russie | Singapour | Suède | Suisse | Taïwan |
Thaïlande | marchés émergents en Afrique