

A LA CROISÉE DES CHEMINS

Bulletin du Laboratoire d'observation | Cavokay | Christophe Autrive

Adapter les conseils d'administration et la gouvernance ? ... p1

La transformation passe par une réflexion sur l'écologie et concerne au premier chef les conseils d'administration. Que peuvent ils faire ?

Réconcilier le Directeur Financier avec la durabilité des investissements ... p3

Optimiser les coûts lors des achats ou investissements n'est pas forcément synonyme de bon achat pour l'entreprise ou pour l'environnement. Alors comment faire ? Utilisons le TCO (Total Cost of Ownership).

Mobiliser les forces vives en s'appuyant sur les compétences de chacun ... p4

Relever les nouveaux défis va au delà des capacités des entreprises, mêmes les plus puissantes. Pour cela les entreprises peuvent libérer le potentiel des organisations, en privilégiant la collaboration, en développant les compétences et en s'interrogeant sur le management de la performance.

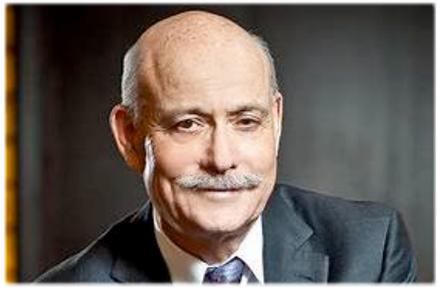


La performance de l'entreprise peut elle encore être durable ?

Nous mesurons chaque jour à quel point notre ancien monde est en train de disparaître mais restons désespérés à voir apparaître le nouveau.

Pourtant de nombreux signaux, tels les cailloux du petit Poucet nous indiquent quelques pistes, fragiles mais permettant d'envisager que la fin du monde annoncée par beaucoup n'est probablement que la fin d'une époque. Je vous propose aujourd'hui de suivre ce fil d'Ariane, sinon de sortir du labyrinthe, au moins d'en entamer le chemin avec des solutions déjà en place, empruntées dans plusieurs domaines.





Le New Deal Vert Mondial - J Rifkin(I).

Après avoir théorisé la Troisième Révolution industrielle, Jeremy Rifkin développe son grand projet de New Deal vert mondial.

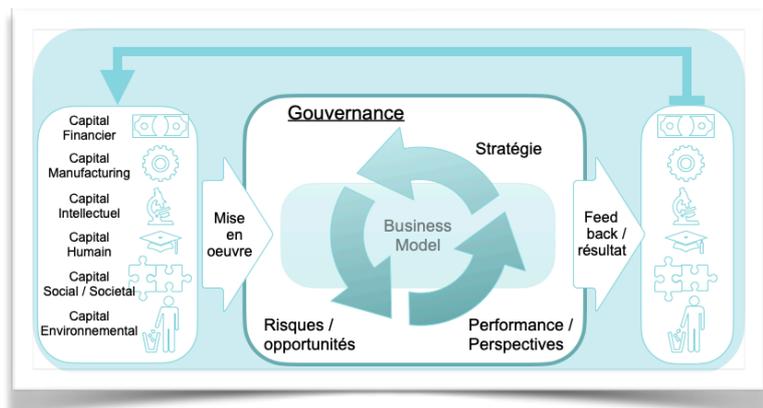
Il s'agit d'un véritable plan de transformation de la société pour faire face au changement climatique et à l'effondrement prévu en 2028, en construisant un monde post-énergies fossiles.

Seul un monde ultra technologique et hyper connecté pourrait permettre d'obtenir une énergie gratuite, abondante et propulser la démocratie et l'autonomie de chacun dans l'après crise climatique.

Très séduisant mais encore difficilement réalisable.

Adapter les conseils d'administration et la gouvernance pour tenir compte des parties prenantes. Un exemple avec le développement durable ?

De nombreuses entreprises comprennent l'importance de la responsabilité sociale, sociétale et du développement durable dans la réussite de leur entreprise à long terme, mais la plupart se sentent impuissantes à aborder ces questions ou se contentent tout simplement d'expédier ces questions à un futur lointain.



Source : Cavokay

Pour traiter ces risques et les transformer en opportunités, certains conseils d'administration ont créé un comité en charge des questions de responsabilité sociale spécifiques. C'est le cas de Nike qui a créé ce type de comité dès le début des années 2000.

Danone de son côté vient de soumettre son changement de statut pour devenir une entreprise à mission, au vote de ses actionnaires réunis en assemblée générale. L'adhésion a été quasi totale. En effet 99,4% des actionnaires sont en faveur du changement de statut du groupe.

Ce statut permettra à Danone d'unifier complètement les actions protégeant la planète ou de nature sociale dans son activité

économique.

Pour les grands fonds actionnaires, ce sont désormais des leviers de développement.





Des entreprises non cotées se sont converties en entreprises à mission. Parmi elles, la Maif, Camif ou encore le Groupe Rocher.

Par exemple pour l'inventeur de la cosmétique à base de plantes (Yves Rocher) l'entreprise à mission consiste à «reconnecter les gens à la nature» pour le bien-être de ses clients, mais aussi celui de la planète.

Selon Bris Rocher (dirigeant, petit fils du fondateur), cette évolution est inéluctable, car la quête de sens est une demande forte des consommateurs. « *Les marques ne s'adressent plus à un client, mais à un citoyen qui veut acheter en conscience. Ils dialoguent avec des communautés, dont le propre est d'être engagées.* »

Ainsi son nouveau gel éco-douche en 100 ml, par exemple, permet de prendre autant de douches qu'avec un flacon de 400 ml. Et cela avec un produit qui utilise moitié moins de plastique, et dont la production réduit de 50 % les émissions de gaz à effet de serre.

Réconcilier le Directeur Financier avec la durabilité des investissements ou Intégrer tous les facteurs de coût dans les achats.

De nombreux dirigeants peinent à justifier des investissements dans la durabilité. De la même façon, les critères pris en comptes dans les décisions d'achat, par les Directions des Achats se concentrent généralement sur des critères de court terme. Pourtant nous le savons tous, le produit le moins cher n'est pas forcément le meilleur.

Démontrer que les investissements dans la durabilité génèrent des rendements financiers intéressants n'est pas toujours facile. L'analyse du ROI (Return Of Investment) repose sur l'utilisation de données vérifiables. Mais au delà d'une certaine limite temporelle les chiffres ne sont plus pertinents. Les modèles financiers traditionnels sont conçus pour des résultats traçables et monétisables. Or les programmes de durabilité sont souvent intangibles. Mais à l'inverse ils peuvent inspirer les employés, inscrire une dynamique en terme de leadership et encore une fois donner du sens aux actions de l'entreprise. Nous pourrions comparer ces dépenses aux dépenses R&D qui ne sont pas associés à un bénéfice commercial direct et immédiat ou encore aux dépenses de publicité dont le ROI reste très difficile à calculer. Mais alors comment faire ?

Pour mesurer la durabilité des investissements, nous pouvons utiliser la méthode du «total cost of ownership» (TCO). Le TCO, nous permet d'estimer le coût global tout au long du cycle de vie d'un produit ou service, en tenant compte des



externalités, des coûts directs et indirects. Cette approche offre l'avantage d'associer des bénéfices aussi bien quantitatifs que qualitatifs.

L'impératif de la collaboration : Mobiliser les forces vives

Relever les nouveaux défis va au delà des capacités des entreprises, mêmes les plus puissantes. Pour faire face à ces menaces (ou opportunités) et libérer le potentiel des organisations, les entreprises et les parties prenantes doivent collaborer différemment, en se concentrant aussi bien sur les processus internes, la chaîne de création de valeur et les impacts extérieurs (environnement, société, ...).



Plusieurs études (par exemple celle des économistes **Patricia Crifo et Antoine Reberieux** : La participation des salariés au éditions de Sciences Po, 2019) montrent qu'une plus grande implication des salariés dans la marche de l'entreprise améliore les conditions de travail, la responsabilité sociale et l'intégration des problématiques environnementales dans la stratégie.

Pour cela les auteurs repèrent plusieurs conditions indispensables : la participation à l'organisation du travail, la participation en tant que représentants du personnel, la participation financière en tant qu'actionnaires et le rôle des administrateurs salariés.

Développer les compétences est plus efficace que de se concentrer sur la responsabilité de chacun : S'interroger sur le management de la performance.

En mettant l'accent sur la responsabilité individuelle concernant les résultats passés, les évaluations traditionnelles font peu de cas de l'amélioration des performances et du développement de compétences pour l'avenir. Cela nuira certainement à la compétitivité à long terme.

Afin de mieux soutenir le développement des compétences des collaborateurs, de nombreuses entreprises abandonnent ou modifient radicalement leurs systèmes d'évaluation annuelle, préférant donner aux gens du feedback moins formel et plus fréquent, suivant le cycle naturel du travail.

Pour **Alexandre Johnson**, spécialiste rémunération au sein du cabinet de conseil MCR Groupe, les entreprises qui se sont engagés sur cette voie ont fait le choix d'investir dans le développement de la performance durable de leurs collaborateurs :

« Exit l'entretien annuel - négociation ou ce qui se joue est le montant du bonus voire de l'augmentation de salaire ! Les conversations mises en place se projettent sur l'avenir ou l'enjeu est comment développer les compétences du collaborateur pas combien il va recevoir pour ce qu'il a fait. En désacralisant le côté annuel de l'entretien et en le découplant des aspects rémunération ces entreprises font le choix d'un management de la performance durable. »

Ce changement n'est pas une mode. Il est motivé par les besoins réels des entreprises. Mais pour cela un soutien au sommet est, cependant essentiel. Certaines entreprises qui ont eu des difficultés à se

passer entièrement d'évaluation, sont en train d'essayer une « troisième voie » : proposer des évaluations multiples plusieurs fois par an pour favoriser l'évolution des collaborateurs. Lorsque les échanges sont simples et directs, nous redécouvrons les vertus du dialogue.

Et la mise en oeuvre ?

J'ajoute à cela la nécessité d'instaurer et de maintenir la confiance. En effet sans la confiance les efforts de collaboration ont peu de chance de survivre, quelque soient la noblesse de la cause et la qualité des acteurs. Pour cela l'entreprise pourra :

- Mener des campagnes destinées à créer à court terme un véritable esprit d'innovation collaboratif. L'idée centrale est de concentrer l'attention du groupe non pas sur les problèmes (car dans cette approche si nous cherchons des problèmes nous en trouverons) mais plutôt de ce concentrer sur les points forts et les développements associés. Une forme de pensée positive de groupe.
- Développer un solide sentiment d'identité et d'appartenance chez les membres des différentes organisations. Les activités réalisées en extérieur pour les dirigeants permettent de relier la tête avec le coeur . Ces activité renforcent les liens entre les collaborateurs, leurs engagements en faveur des objectifs du groupe avec des effets persistants sur de longues périodes.
- Accompagner la transition avec un investissement massif dans la formation.
- Redonner du sens à l'action de l'entreprise en puisant les idées dans l'échange fréquemment avec l'ensemble des collaborateurs.



Il est maintenant temps de passer à l'action, de généraliser ces dispositifs qui ont fait leur preuve et ont démontré un impact positif sur la transformation durable des entreprises.

Christophe Autrive

+33 6 89 26 07 27

Cavokay

Equipe de talents constitués d'experts et de consultants en accompagnement des entreprises depuis la quête du sens jusqu'à la déclinaison opérationnelle.

