



**UNIVERSITÉ
DE GENÈVE**

GENEVA SCHOOL OF ECONOMICS
AND MANAGEMENT



ENTRE URGENCE CLIMATIQUE ET RENTABILITÉ QUELLES DÉCISIONS POUR LE DIRIGEANT ?

Recherche-interaction de l'OVSM 2020-2021



Octobre 2021.

Entre urgence climatique et rentabilité : quelles décisions pour le dirigeant ?

Association OVSM - Observatoire des Valeurs et de la Stratégie du Management.

Genève, octobre 2021.

© Tous droits de reproduction réservés.

Remerciements

L'Association OVSM remercie les professeurs Marcelo Olarreaga, Doyen de la faculté GSEM, et Yves Flückiger, Recteur de l'Université de Genève, qui ont particulièrement encouragé le développement de l'Association OVSM.

Ils ont notamment appuyé la réalisation des recherches-interactions qui constituent la colonne vertébrale de notre action au service de la connaissance et de la Cité.

Nous remercions particulièrement les 330 dirigeants d'entreprises qui ont reçu des étudiants pour répondre à leurs questions et les encourager en cette période troublée par les restrictions sanitaires.

Avant-propos

Créé en 1999, l'Observatoire des Valeurs de la Stratégie et du Management (OVSM) est conçu comme un espace de rencontre entre les trois mondes économique, académique et pédagogique. L'Association OVSM a été créée le 21 mars 2016 sous le statut juridique d'association sans but lucratif avec une nouvelle appellation.

Le rôle de l'Observatoire des Valeurs de la Stratégie et du Management n'a cependant jamais été modifié, car il s'agit de :

Observer les mutations sociales et leurs enjeux, par la réalisation de “recherches-interactions” conduites par des chercheurs et des dirigeants d'entreprise, avec le concours d'étudiants des trois niveaux (Bachelor, Master et Doctorat).

Concevoir des événements annuels, comme des espaces de rencontre, de dialogue et d'action, pour les étudiants de l'université et les acteurs du monde économique et social.

Inscrire ses réflexions et ses actions dans le souci d'une mise en œuvre pragmatique de l'éthique intellectuelle, sociale et managériale.

Aujourd'hui, notre société savante compte, outre plus d'une trentaine de membres individuels cotisants et très impliqués, 8 membres institutionnels et une base stable de plus de 300 dirigeants qui apprécient notre démarche de créateur de rencontres et de connaissance avec les jeunes étudiants.

Les membres, responsables et décideurs issus des entreprises et organisations de la place, décident collégalement des axes à développer pour ces dernières, en partenariat avec la faculté GSEM de l'Université de Genève.

La philosophie de l'Association est de laisser ses acteurs imaginer leur rôle et le développer le plus librement possible avec leurs réseaux et leur connaissance de l'environnement, et de veiller à un développement harmonieux en accord avec les valeurs de l'Association OVSM.

Le Bureau est composé de :

Prof. Michelle Bergadaà, Présidente

Dr-Ing. Daniel Delmas, Secrétaire général

Dr Vincent Mottet, Trésorier

M. Pascal Besnard, Représentant des membres institutionnels

M. Bertrand Rajon, Représentant des membres institutionnels

M. Jean-Patrick Marquet, Organisation et communication numériques

Site web : <https://ovsm-unige.ch/association-ovsm.html>

Page LinkedIn : <https://www.linkedin.com/company/ovsmgeneve/?viewAsMember=true>

Table des matières

Remerciements	5
Avant-propos	7
Table des matières	9
Introduction	11
1. Les enjeux du thème de l'urgence climatique	15
1.1 Les enjeux du changement climatique pour les dirigeants : de quoi parle-t-on ?.....	15
1.2 L'(évolution de la) perception des dirigeants : une préoccupation avérée, mais sans lien avec la stratégie de l'entreprise	16
1.3 Du discours à la réalité : quelles stratégies ?	19
1.4 Conclusion	20
2. La création de la thématique annuelle	23
3. Le guide d'entretien des 330 interviews de hauts dirigeants.....	27
Thème 1 : La conscience du dirigeant	27
Thème 2 : La prise en compte de l'« urgence climatique » par l'organisation	27
Thème 3 : Une vision plus large des enjeux de société	28
4. Synthèse des étudiants de Bachelor.....	29
4.1 Synthèse par le meilleur groupe d'étudiants de Bachelor <i>Objectif 2030</i>	29
4.2 Compléments apportés par les deux autres meilleurs travaux de groupe de Bachelor	35
Groupe <i>Porter's Five forces</i>	35
Groupe <i>Jack Boys</i>	36
5. Synthèse du mémoire de Master.....	39
5.1 Méthode.....	39
5.2 Résultats.....	40
5.3 Conclusion et recommandations	42
6. Recommandations du séminaire des dirigeants 2021	45
6.1 Le témoignage de Lars Zimmermann : Exercer le leadership dans un monde d'impacts (numériques) disruptifs	45
6.2 Urgence climatique et rentabilité : un défi d'ordre individuel	48
6.3 L'action collective au niveau de l'organisation	50
7. Conclusion	53

Introduction

L'OVSM a été, depuis son origine, conçu comme une « communauté de destin ¹ ». Le fait de devenir une association en 2016 a renforcé ce caractère distinctif.

En effet, nous développons ce modèle de communauté pour rester au cœur de la compréhension scientifique des tendances économiques et sociales, du débat démocratique et de l'action, ce avec pour objectif de faire avancer la connaissance.



Communauté de destin
Figure tirée de Bergadaà (2020), p. 130

Ainsi les membres de l'OVSM ne constituent en aucun cas un réseau où les intérêts opportunistes prévaudraient. Ils agissent selon trois leviers : une stratégie de recherche et pédagogie prospective, une loyauté fondée sur une non-concurrence des membres et l'affirmation identitaire que l'OVSM soit une société savante.

Le caractère distinctif de l'OVSM et de sa pérennité est la mise en œuvre de la "recherche-interaction", mise au point il y a plus de trente ans par la Pr Bergadaà, alors professeure à l'ESSEC (France).

La synergie entre ces acteurs des mondes économique et académique alimente ce concept original.

Il s'agit bien de créer du lien social dans une époque troublée, où les repères de l'action individuelle et collective ne sont pas évidents.

Le rythme d'interaction est régulier et chaque étape est propice à l'émergence d'épiphanies à la fois intellectuelles et humaines.

Chronologie de la recherche-interaction annuelle de l'association OVSM

Étape 1 : Choix de la thématique annuelle

- Il est réalisé par le bureau de l'association OVSM, après large consultation des membres.
- L'analyse introductive, les enjeux du thème, est posée par un chercheur de renom. (cf. Chapitre 1, p. 15)



¹Voir les travaux de la Pr. Bergadaà présentés dans l'ouvrage : *Le temps entre science et création*, Michelle Bergadaà, 2020, Coll. Les grands auteurs francophones, EMS.

Étape 2 : Atelier de création photo sur le thème

- Une exposition des photos librement choisies comme illustratives du thème par les membres présents donne lieu à un brainstorming qui permet de fixer les dimensions du thème de l'année. L'atelier-photo se déroule lors du repas thématique de février.
(cf. Chapitre 2, p. 23)



Étape 3 : Réalisation du guide d'entretien

- Le guide d'entretien est d'abord conçu par des membres du Bureau, puis sa validation en 3 parties a lieu lors du repas thématique de septembre.
(cf. Chapitre 3, p. 27)



Étape 4 : Réalisation des entretiens et analyses par les étudiants de Bachelor

- Sous la supervision de la Pr Bergadaà et de l'assistant.e de Master en stage à l'OVSM, quelques 300 étudiants de Bachelor de la GSEM conduisent chacun l'entretien d'un haut dirigeant. En groupe de 5 étudiants, ils réalisent ensuite une analyse compréhensive des réponses obtenues.
- Le meilleur groupe de 5 étudiants reçoit le prix OVSM lors de la soirée de clôture.
(cf. Chapitre 4, p. 29)



Étape 5 : Réalisation du mémoire de Master en gestion

- La personne en stage de Master à l'OVSM réalise son mémoire de Master sur le thème de l'année en analysant de manière inductive entre 50 et 100 entretiens. Elle propose une synthèse de ses analyses lors de la soirée de clôture.
(cf. Chapitre 5, p. 39)



Étape 6 : Séminaire résidentiel des membres institutionnels

- Les représentants des entreprises « membres institutionnels » de l'OVSM se réunissent durant deux jours en mars pour débattre du thème de l'année et proposer des axes d'action.
- La présentation des travaux est articulée en 3 synthèses : du conférencier miroir, du sous-groupe « Décisions du dirigeant » et du sous-groupe « Dispositifs ».
(cf. Chapitre 6, p. 45)



Étape 7 : Débat final de clôture

- Une centaine de hauts dirigeants sont présents à la soirée de clôture de l'année, à l'invitation du Doyen de la GSEM et de la présidente de l'Association OVSM.
- Les résultats du présent document leur sont présentés, suivis d'un débat, lequel se poursuit lors du cocktail dînatoire.
(cf. Chapitre 7, p. 53)

Le présent document réunit les principaux résultats et recommandations issus de ces étapes, traitant du thème de l'année universitaire 2020-2021 :

« Entre urgence climatique et rentabilité : quelles décisions pour le dirigeant ? »

1. Les enjeux du thème de l'urgence climatique

Par le Pr Pierre-Jean Benghozi

1.1 Les enjeux du changement climatique pour les dirigeants : de quoi parle-t-on ?

Un vrai enjeu, mais un mot valise

Les termes de changement climatique sont aujourd'hui omniprésents dans les débats publics. Mais, à étudier de près les échanges et préoccupations manifestés par toutes les parties prenantes, force est de constater que l'on parle de manière quasi similaire de transition climatique ou de transition environnementale, souvent résumées derrière les termes de « durable », « vert », « responsable » ou « bio ». Comme le montrent bien les entretiens de dirigeants menés cette année dans le cadre de la recherche annuelle de l'OVSM, les notions de changement climatique et de développement durable apparaissent dès lors souvent confuses dans leurs contours, dans les responsabilités qu'en ont les multiples acteurs (aussi bien l'entreprise que l'État, une industrie donnée, les consommateurs et les citoyens), tout autant que dans la grande variété des actions et stratégies qu'elles appellent (en termes de degré, de nature ou de principes d'action).

La difficulté de perception des enjeux climatiques tient aussi à la double perspective dans lesquels ils se présentent aux dirigeants : il leur faut en effet à la fois considérer l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement et, parallèlement envisager dans quelle mesure les évolutions de l'environnement (température ou rareté de certaines ressources par exemple) vont peser sur les activités de l'entreprise.

Il est utile, dans cette perspective, de rappeler l'histoire du concept, ses glissements successifs et la manière dont les organisations se le sont progressivement approprié. Pesqueux (2010)² rend notamment compte de cette évolution selon les étapes suivantes :

- La lutte contre la pollution apparaît vraiment au début de la décennie 1970 en réaction au développement économique accéléré des « trente glorieuses » et se traduit par des approches réactives d'ordre technico-réglementaire.
- Elle se transforme ensuite, avec le choc pétrolier, en une dynamique anticipatrice de prévention axée sur la réduction des consommations et l'économie des ressources.
- La montée en puissance politique de la contestation écologique dans les années 90 conduit à inclure les enjeux environnementaux dans une réflexion stratégique plus globale, lesquels commencent, pour la première fois, à être intégrés par les entreprises avec, par exemple, la prise en compte de leur responsabilité sociale par des actions plus spécifiques telles que le développement de l'éco-conception.
- L'exigence impérieuse d'un développement durable apparaît enfin, de plus en plus fortement, au tournant du siècle, en poussant à repenser les fondements mêmes de

² Yvon Pesqueux (2010). "Le développement durable, une "théorie" floue et ambiguë". Post-Print hal-00494033, https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:YGR3OjyOZggJ:scholar.google.com/+d%C3%A9cision+des+dirigeants+et+d%C3%A9veloppement+durable&hl=fr&as_sdt=0,5&as_ylo=2017&as_vis=1

l'organisation sociale et des modèles industriels, avec les notions d'économie circulaire et d'économie de la fonctionnalité.

Des dimensions multiples à intégrer et non des solutions « sur étagère » ou « prêtes à l'emploi »

La succession et l'accumulation de ces différentes perspectives ont naturellement eu des conséquences sur la manière dont entreprises et dirigeants perçoivent et pensent leurs actions. Au-delà du seul changement climatique, les entreprises doivent en effet tenir compte, dans leurs activités et leurs décisions, de ces différentes dimensions environnementales qui se sont stratifiées au fil des ans. Face à la variété des objectifs et interactions permanentes entre réduction des pollutions, décarbonatation, lutte pour le climat, préservation de la biodiversité et protection des ressources naturelles, développement soutenable...les entreprises peuvent alors être démunies, car il n'existe pas de réponses simples ni de solutions prêtes à l'emploi.

Les politiques mises en œuvre en matière climatique dans les organisations se confondent ainsi avec celles de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et cherchent à articuler des objectifs multiples aux logiques souvent antagonistes : économique, industrielle, sociale, écologique, éthique, de pérennité de l'entreprise et de la planète, de culture et d'identité de l'entreprise. Mais, pour autant, ces politiques continuent aussi de s'inscrire dans le cadre de gouvernance préexistant. D'une part, l'évaluation et la mesure des actions engagées restent interprétées dans les KPI (Key Performance Index), outils de gestion et logiques de contrôle comptable existant, tout en cherchant à intégrer de nouveaux critères et tableaux de bord créant alors un ensemble composite hétérogène. D'autre part, par son caractère stratégique même, le développement durable devient un argument de communication, que les dirigeants l'envisagent par conviction personnelle, par engagement moral, comme la condition de pérennité de leur entreprise, ou simplement comme une condition de sa réputation.

Ainsi, alors qu'en décembre 2020, à l'anniversaire de l'accord de Paris, le secrétaire général de l'ONU, António Guterres, appelait chaque pays à déclarer une « urgence climatique », les dizaines de dirigeants mondiaux mobilisés à cette occasion n'ont offert que des ajustements aux engagements existants ou de simples promesses de mesures plus audacieuses, plutôt que d'engager de nouvelles politiques révolutionnaires répondant à l'ampleur de l'urgence³.

1.2 L'(évolution de la) perception des dirigeants : une préoccupation avérée, mais sans lien avec la stratégie de l'entreprise

Le discours sur le climat n'est plus le seul apanage des grandes multinationales des pays industrialisés, il s'est élargi désormais à tous les types d'entreprises et d'organisations. Pour mieux comprendre la position des dirigeants telle qu'elle s'est manifestée sur la place genevoise dans le cadre de la recherche-interaction menée cette année par l'OVSM et présentée dans les pages qui suivent, il est de ce fait intéressant de mettre cette situation en perspective. Pour ce faire, nous reprenons ci-dessous l'essentiel des constats - parfois d'ailleurs contre-intuitifs - d'une étude publiée sur les PME-ETI françaises par Bpifrance Le Lab⁴.

³ <https://news.un.org/fr/story/2020/12/1084422>

⁴ Source Bpifrance (2020)

https://lelab.bpifrance.fr/get_pdf/1815/bpifrance_le_lab_climat_110x177_062020_cl_num_v10.pdf

Le premier de ces constats importants est que le fait de percevoir l'urgence climatique ne se traduit pas pour autant en action : le défi de l'urgence climatique apparaît bien ancré chez les dirigeants (80% d'entre eux), mais trop peu le prennent en compte dans leur stratégie. Ainsi, parmi les entreprises qui n'ont pas réduit leurs émissions carbone, les trois quarts estiment en effet quand même qu'il y a une urgence climatique. Même conscients de l'enjeu (80%) et convaincus (67%), les dirigeants n'adaptent pas pour autant tous leur stratégie : l'urgence climatique y reste au second plan et se traduit peu en action. Ils sont uniquement 10% à envisager un changement de Business Model comme levier pour réduire leur empreinte environnementale. La majorité se focalise sur une logique d'optimisation et de mise en place de "gestes écologiques" et seuls 13% déclarent pouvoir réduire leur émission carbone dans les 5 ans. Par contre, contrairement aux idées reçues, ce ne sont pas les entreprises internationales et mondialisées qui sont les plus asociales et les moins sensibles aux objectifs mondiaux de réduction des émissions de carbone.

Gendron *et al.* (2017)⁵ avaient d'ailleurs noté aussi que la lutte contre le réchauffement climatique ne se matérialise ainsi en actions concrètes que si elle n'a pas d'incidence sur le rendement financier. Le dirigeant ne semble donc pas prêt à mettre en place toutes les actions nécessaires à l'avènement d'une faible économie de carbone.

Au niveau mondial, une étude PwC⁶ de 2021 indique même que si les dirigeants interrogés que leur entreprise doit prendre davantage de mesures au regard de son impact environnemental, le changement climatique n'est cependant pas une préoccupation de premier ordre et le changement climatique occupe seulement la neuvième place du classement des menaces perçues pour la croissance. Pire, contrairement à d'autres risques (pandémie, cyberattaques, régulation), le risque climatique ne leur semble pas constituer une menace immédiate pour la croissance de leur firme et 27% d'entre eux ne sont donc "pas" ou "pas très" inquiets face à lui.

Concernant les dirigeants, l'étude de Bpifrance distingue trois profils correspondant à des "convaincus", des "opportunistes" et des "contraints". Un résultat paradoxal concerne les entrepreneurs, car les plus jeunes ne sont pas forcément les plus convaincus quant à l'adaptation de leur entreprise aux enjeux du changement climatique et de l'environnement, pas plus d'ailleurs que les plus expérimentés. La part de dirigeants la plus importante qui agirait par conviction est finalement celle des Boomers, des 55-64 ans (71 % vs 62 % pour les moins de 40 ans et 56% chez les plus de 65 ans, surreprésentés parmi les dirigeants qui déclarent agir par contrainte en la matière).

Les jeunes entrepreneurs ne sont d'ailleurs pas non plus les plus technophiles. Parmi ces derniers, on compte au contraire une surreprésentation des dirigeants les plus âgés. Les dirigeants de plus de 65 ans sont trois fois plus nombreux que les moins de 40 ans à être tout à fait d'accord sur le fait que la technologie soit la solution face aux enjeux environnementaux ou climatiques.

Parmi les freins à la mise en œuvre par les dirigeants de mesures pour le climat, l'étude Bpifrance identifie le manque de moyens financiers (49% des cas), l'absence de solutions technologiques (32%) et même le manque de reconnaissance de leurs clients (29%). De ce fait, parmi les recommandations et les soutiens qu'ils appellent de leurs vœux aux pouvoirs publics pour les aider

⁵ Corinne Gendron, Bernard Girard, Silvester Ivanaj, Vera Ivanaj, Alice Friser (2017). Rôle et responsabilités des hauts dirigeants face aux changements climatiques : réflexions à partir du cas de BP. *Entreprises et histoire*, 2017/1 (n° 86), pp. 34-53. <https://www.cairn.info/revue-entreprises-et-histoire-2017-1-page-34.htm>

⁶<https://www.pwc.fr/fr/publications/dirigeants-et-administrateurs/global-ceo-survey/24eme-annual-global-ceo-survey/changement-climatique.html>

dans cette transition, les dirigeants attendent notamment des incitations financières, sous forme de subventions (64 %) ou d'aides fiscales (59 %) et d'autre part, des évolutions réglementaires (49 %).

Au-delà de ces réponses somme toute attendues, le manque d'informations et d'accompagnement des dirigeants est aussi identifié comme un facteur important, car plus un dirigeant est informé, plus il agit. Réciproquement, l'action pousse à l'information : par exemple, les entreprises ayant dû affronter des catastrophes climatiques ont ensuite mis en place des mesures d'adaptation et de prévention.

Les résultats de PwC confirment ici ceux de Bpifrance sur cette importance de l'information et de la communication sur ces sujets. Le discours en faveur de l'écologie des entreprises et des dirigeants est clairement une réalité, notamment dans les secteurs les plus polluants comme l'aéronautique. Ainsi, la part des dirigeants au niveau mondial affirmant être préoccupés par le changement climatique a augmenté, passant de 24% en 2020 à 30% en 2021, et 20% se disent même extrêmement inquiétés par le changement climatique. Ils sont ainsi 2 à 3 fois plus attentifs aux changements climatiques qu'il y a 10 ans. La prise de conscience progresse, même si elle reste minoritaire.

L'importance de penser « écosystème »

De nombreux articles ont montré combien il était difficile pour des dirigeants de PME de s'informer et d'innover en matière de RSE. Les manques de connaissance, de temps et d'information sont souvent des freins majeurs au développement des pratiques responsables (Berger-Douce, 2008)⁷. Pourtant, comme le montrent ces auteurs, les PME qui s'engagent dans une telle stratégie affirment que les retombées sont souvent bénéfiques en termes de réduction des coûts, d'augmentation de la fidélité des salariés, de meilleures relations avec les instances territoriales, d'acquisition de nouvelles connaissances ainsi que de meilleure réputation.

Mais comme le montrent Bonneveux et Saulquin (2009)⁸, les différents outils de management de la RSE destinés aux entreprises, et plus particulièrement aux PME sont avant tout le résultat d'un travail mené par des dirigeants d'entreprises organisés en réseau, ayant les mêmes préoccupations d'innover et d'améliorer la performance de l'entreprise, tout en respectant les valeurs sociales et environnementales du travail. Ce sont ces relations en réseau⁹ qui permettent, en instaurant confiance, connaissance et interdépendances entre partenaires, de développer la coopération entre entreprises et de favoriser leur développement mutuel tout en s'engageant dans des actions et politiques communes, au profit de leur développement mutuel comme de celui de la société en général.

Les dirigeants sont souvent conçus et envisagés comme des décideurs individuels. Pourtant, les enjeux de l'information et de l'accompagnement en matière climatique montrent qu'en matière de changement climatique, il est important de penser les transitions en termes de création d'un écosystème industriel et sociétal.

⁷ Sandrine Berger-Douce (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Management & Avenir*, 2008/1 (n° 15), pp. 9-29.

⁸ Elise Bonneveux, Jean-Yves Saulquin, L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & Avenir*, 2009/3 (n° 23), pp. 170-186. <https://www.caim.info/revue-management-et-avenir-2009-3-page-170.htm>

⁹ Benghozi P.-J., Pollet P., Trahand J., Vardanega-Lachaud N. (2003). *Le travail en réseau - Au-delà de l'organisation hiérarchique et des technologies de demain*. L'Harmattan, 96 pages.

1.3 Du discours à la réalité : quelles stratégies ?

Dans toutes ces dimensions, il est rassurant de relever que les choses évoluent. Ainsi, loin de n'en percevoir que les risques ou les contraintes, 25 % des dirigeants français voient des opportunités dans des initiatives pour le climat et autant pensent que leurs actions en faveur du climat ont un impact positif sur leur réputation interne et externe. Ils n'étaient que 10 % à le penser en 2010 !

Tous n'abordent cependant pas de la même manière la création de valeur sociétale associée. Comme l'illustrent les tableaux suivants, Bon *et al.*¹⁰ identifient ainsi, par exemple, plusieurs approches parmi les entreprises en termes de saisie des opportunités et d'approche de la valeur.

Tableau 1

Les deux approches de la valeur à créer

	Approche 1	Approche 2
Lien entre valeur économique et valeur sociétale	Subordination de la valeur sociétale à la valeur économique	Intégration dynamique des valeurs économiques, sociales et environnementales
Création de valeur sociétale	Incidente, ponctuelle, discontinue	Perpétuelle et renouvelée
Dimension valorielle	Valeur accordée aux gains économiques pour soi et pour l'entreprise	Valeur accordée aux gains pour autrui
Figure type	Entrepreneur économique en DD	Entrepreneur responsable en DD

Les deux approches de l'opportunité d'affaires en DD

	Approche 1. Opportunité en DD à visée économique	Approche 2. Opportunité responsable en DD
Définition de l'opportunité saisie ou créée	Gain économique inexploité	Gain sociétal inexploité
Modèle de génération de l'opportunité	Découverte/Construite	Construite
Rationalité	Causale/Effectuale	Effectuale

Élan du dirigeant vs. cadre organisationnel et de gouvernance

Selon Gendron *et al.* (2017), la volonté et les décisions des dirigeants en matière environnementale se heurtent aux structures actuelles de gouvernance des entreprises dans lesquelles le dirigeant n'est responsable qu'envers l'actionnaire. Il est dès lors prisonnier de deux objectifs contradictoires à articuler. Face aux actionnaires auxquels il rend des comptes et qui peuvent le sanctionner ou le démettre, le dirigeant doit assurer un rendement suffisant, en ligne avec ceux de l'ensemble de son secteur. Mais le dirigeant se voit, dans le même temps, attribuer par les parties prenantes des responsabilités sociales auxquelles il ne peut parfois répondre que par des discours, des actions de communication, ou des actions d'ordre plus marginal.

Cet écartèlement entre ces deux types d'objectifs s'est concrétisé récemment par le changement de PDG de Danone, Il contribue à créer des incohérences dans la communication et le contenu des

¹⁰ Véronique Bon et Corinne Van Der Yeught (2018). L'entrepreneur responsable en développement durable : un cadre conceptuel intégrateur. *Revue internationale P.M.E.* Volume 31, numéro 2, p. 7-208.

discours, et brouille donc les messages et les actions que peuvent développer les entreprises en matière environnementale. C'est pour réconcilier ces injonctions contradictoires que les responsables d'entreprise s'efforcent de démontrer qu'«il est rentable d'être responsable» (Gendron *et al.*, 2017).

1.4 Conclusion

Face à la variété des perceptions, des situations et des manières de résoudre les injonctions contradictoires entre climat et rentabilité, il faut entrer plus finement dans les leviers d'action des dirigeants pour mieux comprendre comment ceux-ci peuvent construire des stratégies différenciées pour résoudre de telles tensions. Nous en identifions pour notre part quatre grands registres.

Une première typologie d'actions peut s'envisager d'abord selon la manière et les raisons de penser et d'agir. Il existe en effet différents types de perceptions et d'objectifs envisagés par le dirigeant : l'environnement externe (concurrence, clients, médias, loi, phénomènes naturels), la stratégie commerciale et de production, l'identité et la réputation. Mais au-delà de cette perception, les actions se différencient aussi par la manière de faire et les dynamiques d'enclenchement des décisions et des actions menées dans l'entreprise : création d'incitations, adaptation des procédures et pratiques, souci de durabilité et pérennité, obligations et actions volontaristes, ou bien stimulation de la responsabilité de chacun. Plusieurs facteurs structurels influent sur ces attitudes des dirigeants : importance des informations, rôle de l'État comme facteur d'impulsion et définissant le cadre de déploiement, poids des attentes des clients. Enfin, les différences entre dirigeants peuvent également se jouer dans le registre dans lequel ils envisagent de traiter le dilemme omniprésent entre urgence climatique et rentabilité : en le considérant comme un problème de l'ensemble de l'entreprise, en l'envisageant comme un problème de dirigeant et de gouvernance, en l'appréhendant comme un problème de consommateurs pour arbitrer entre prix et qualité, par exemple.

S'interroger sur les décisions des dirigeants face à l'alternative entre urgence climatique et rentabilité ne doit donc pas seulement conduire à considérer le dirigeant dans la solitude de son bureau face aux choix économiques de son entreprise. Comme dans toute organisation sociale, il s'inscrit en effet dans des nœuds de conflits et de relations face auxquels il doit savoir construire et défendre des compromis.

Comme le relèvent Scherer *et al.*¹¹, les actions responsables des entreprises en font des institutions sociales, car elles les engagent dans des débats publics, des décisions collectives, la fourniture de biens publics et la limitation de nuisances dans les cas où les autorités publiques ne peuvent ou ne veulent pas remplir ce rôle. Les engagements des entreprises sont responsables parce qu'ils visent à résoudre efficacement des problèmes publics de manière légitime, dans le but (explicite) de contribuer à améliorer le bien-être social, sans se limiter donc à des motivations économiques. Mais certains auteurs (Mäkinen et Kasanen, 2015¹² ou Djelic et Etchanchu, 2015¹³) plaident toutefois en faveur d'une division claire du travail entre les gouvernements et les entreprises, arguant que des

¹¹ Andreas Georg Scherer, Andreas Rasche, Guido Palazzo (2016). Managing for Political Corporate Social Responsibility - New Challenges and Directions for PCSR 2.0. *Journal of Management Studies*, March 2016, 53(3). <https://www.researchgate.net/publication/297892103>.

¹² Jukka Mäkinen, Eero Kasanen (2015). In defense of a regulated market economy. *Journal of Global Ethics*, Volume 11, Issue 1, pp. 99-109.

¹³ Marie-Laure Salles-Djelic, Helen Etchanchu (2015). Contextualizing Corporate Political Responsibilities: Neoliberal CSR in Historical Perspective. *Journal of Business Ethics*, 131 (2), pp 1-21.

intérêts contradictoires conduiraient les acteurs privés à abuser de leur participation à la réglementation pour la promotion de leurs propres intérêts. En la matière, la question du changement climatique a en outre une spécificité majeure, car la dimension éthique du développement durable repose autant sur l'idée d'une responsabilité inter-générationnelle (dans le temps) qu'intra-générationnelle (dans l'espace) (Pesqueux, 2010).

2. La création de la thématique annuelle

Objectifs

L'un des repas-thématiques est consacré à un atelier photo de brainstorming, d'après un jeu de photos fournies par les membres de l'Association OVSM.

La surprise, la spontanéité et l'interaction induisent les choix visuels de chacun qui permettent la construction des axes du guide d'entretien de la recherche-interaction de l'OVSM. Ce guide d'entretien est ensuite utilisé par les étudiants de Bachelor de la faculté GSEM, Université de Genève, auprès de plus de 330 dirigeants.

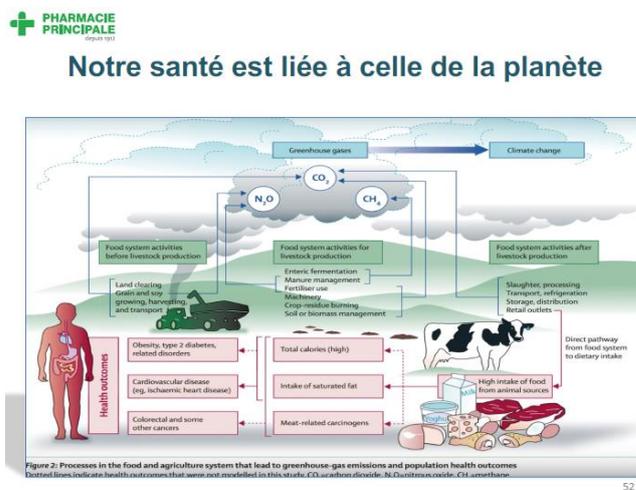
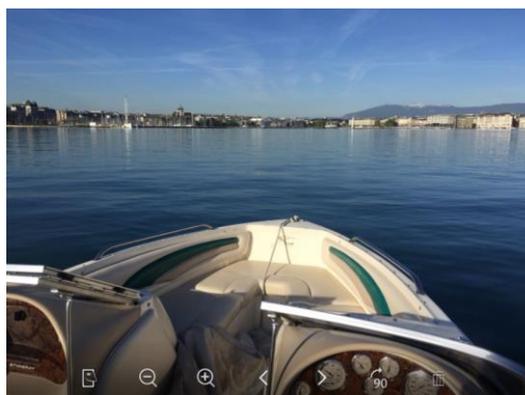
Ont participé le 5 février 2020 à la création de cet opus :

David Azagury, Serban Badic, Yves Berchten, Michelle Bergadaà, Serena Cambria, Céline Cheval, Charles Chaussepied, Ralf de Coulon, Yves De Siebenthal, Jean-Philippe De Toledo, Daniel Delmas, Jean-François Deroche, Gibert Farina, Olivier Ferrari, Michel Generelli, Fred Herren, Jacques Hertzschuch, Lorenza Jachia, Marin Katchamakov, Raffi Krikorian, Monica Malcarne, Michel Müller, Serge Natarajan, Tal Schibler, Ivan Slatkine, Alec Tournier, Félix Urech, Laurent Vianin.

Ci-après un extrait de la trentaine de photos présentées et discutées en séance.







Une sélection des photos est disponible sur le site de l'Association OVSM.

3. Le guide d'entretien des 330 interviews de hauts dirigeants

Méthode

Chaque année, l'Association OVSM propose un thème de recherche qui lui apparaît comme intrigant et urgent de traiter sous l'angle de la prise de décision des dirigeants dans un environnement fortement évolutif.

Lors du repas-thématique de février, les membres participent à un brainstorming permettant la construction des axes de la recherche-interaction de l'OVSM. Lors du repas-thématique de septembre, les membres valident le guide d'entretien qui est utilisé par les étudiants du cours obligatoire de Bachelor de la faculté GSEM "Introduction au marketing et à la dirigeance d'entreprise".

Les membres de l'OVSM ont ainsi validé le thème de recherche-interaction 2020-2021 :

« Entre urgence climatique et rentabilité : quelles décisions pour le dirigeant ? »

Dimension 1 : individuelle

L'« urgence climatique » est bien perçue par tous les dirigeants et la majorité considère le thème comme essentiel. Mais il semblerait que peu d'entre eux connaissent réellement les enjeux et/ou la mission ou les moyens pour prendre des décisions en ce sens. Notamment, car elles peuvent aller à l'encontre des objectifs économiques de performance ou de rentabilité.

Q1 Avez-vous déjà été, dans votre activité de dirigeant, confronté à des dilemmes concernant « l'urgence climatique » ? Si oui, lequel d'entre eux vous a paru le plus difficile à résoudre ?

Q2 La prépondérance et la médiatisation de plus en plus fortes de la thématique « urgence climatique » ont-elles modifié votre perception de la rentabilité des entreprises ? Si oui, de quelle manière ?

Q3 Avez-vous une définition personnelle de l'« urgence climatique » que ce soit à titre personnel ou professionnel ? Si oui, laquelle ?

Q4 Comment définiriez-vous la rentabilité d'une entreprise qui s'engage en faveur de l'« urgence climatique » par rapport aux parties prenantes ?

Q5 Quelles propositions pourriez-vous faire pour partager avec les parties prenantes ce que serait une nouvelle forme de rentabilité pour une entreprise qui s'engage en faveur de l'« urgence climatique » ?

Q6 En tant que décideur, avez-vous assez d'informations, d'incitations et d'appuis de votre organisation pour traiter du dilemme entre « urgence climatique » et rentabilité ?

Dimension 2 : organisationnelle

Des études ont montré que 80 % des dirigeants de PME suisses ont une conscience civique du défi de l'« urgence climatique ». Pour autant, quand on les interroge, l'impact du climat sur l'entreprise et réciproquement, se classe à la dernière position de leurs enjeux stratégiques.

Q7 Dans votre entreprise, la relation entre « urgence climatique » et rentabilité est-elle discutée au niveau du Comité de direction, du Conseil d'administration ou d'une entité spécifique ? Êtes-vous membre de l'une ou de l'autre de ces entités ?

Q8 Est-ce que des initiatives ont été prises dans votre entreprise ces trois dernières années en matière de considération de l'« urgence climatique » ? Si oui, avez-vous des exemples ?

Q9 En tant que membre dirigeant de l'entreprise, vous considérez-vous suffisamment informé par les pouvoirs publics et par le monde scientifique des caractéristiques complexes de cette « urgence climatique » ? Pourquoi ?

Q10 Pensez-vous qu'il faille laisser les entreprises répondre par une démarche volontaire et structurée ou au contraire doit-on mettre en place un système de lois, une normalisation des pratiques pour toutes les entreprises et des sanctions éventuelles ? Pourquoi ?

Q11 Est-il de la responsabilité des pouvoirs publics de fournir des mesures d'aide aux entreprises qui s'engagent dans des mesures concrètes : incitations financières, subventions, aides fiscales, kits de campagne de communication, etc. ? Dans quelle mesure ?

Dimension 3 : sociétale

Les nouveaux risques que font courir à la rentabilité et pérennité des entreprises de votre secteur l'« urgence climatique », la technologie, le Covid-19, les catastrophes écologiques, la transition énergétique relèvent des enjeux techniques, financiers, humains et éthiques.

Q12. La crise du Covid-19 s'est accompagnée d'une profonde remise en question des formes courantes d'organisation et de production. Selon vous, cette profonde remise en question sera-t-elle durable ou son effet ne sera-t-il que passager ? Pourquoi ?

Q13 Dans votre secteur d'activité, constatez-vous déjà une adaptation des processus de la chaîne de valeur à l'« urgence climatique » : à court terme court, moyen terme ou long terme ? Si oui, lesquels ?

Q14 Dans votre secteur, les entreprises devront-elles définir de nouveaux « Business models » élaborés sur des modèles financiers existants, réorientés ou encore à découvrir ? Si oui, lesquels ?

Q15 Face à cette adaptation permanente voire cette rupture des métiers de l'entreprise, le client (B2B ou consommateur final), peut-il constituer un frein ou un encouragement à votre stratégie ou aux innovations ? De quelle manière ?

Q18 Pour conclure : avez-vous des exemples d'entreprises, en Suisse ou ailleurs dans le monde, qui vous semblent particulièrement actives dans une appréhension de l'« urgence climatique » préservant la rentabilité des parties prenantes ?

Q19 Avez-vous autre chose à ajouter à l'entretien que nous venons d'avoir ?

4. Synthèse des étudiants de Bachelor

Méthode

L'une des actions les plus originales et les plus appréciées des membres de l'Association OVSM est le contact direct et continu qu'ils peuvent avoir avec le corps étudiantin.

Tous les étudiants du cours obligatoire de Bachelor "Introduction au marketing et à la dirigeance d'entreprise" doivent réaliser - au cours du premier semestre - un long entretien. Ainsi, plus de 300 étudiants ont l'opportunité de rencontrer un haut dirigeant durant une heure. Ensuite, en groupes de 5 étudiants, ils analysent les résultats obtenus.

Plus de 330 dirigeant-es se sont portés volontaires pour nous aider dans cette pédagogie du "learning by doing". En période de pandémie, ils ont accepté de recevoir en face à face les étudiants qui étaient contraints de suivre la majorité de leurs enseignements à distance.

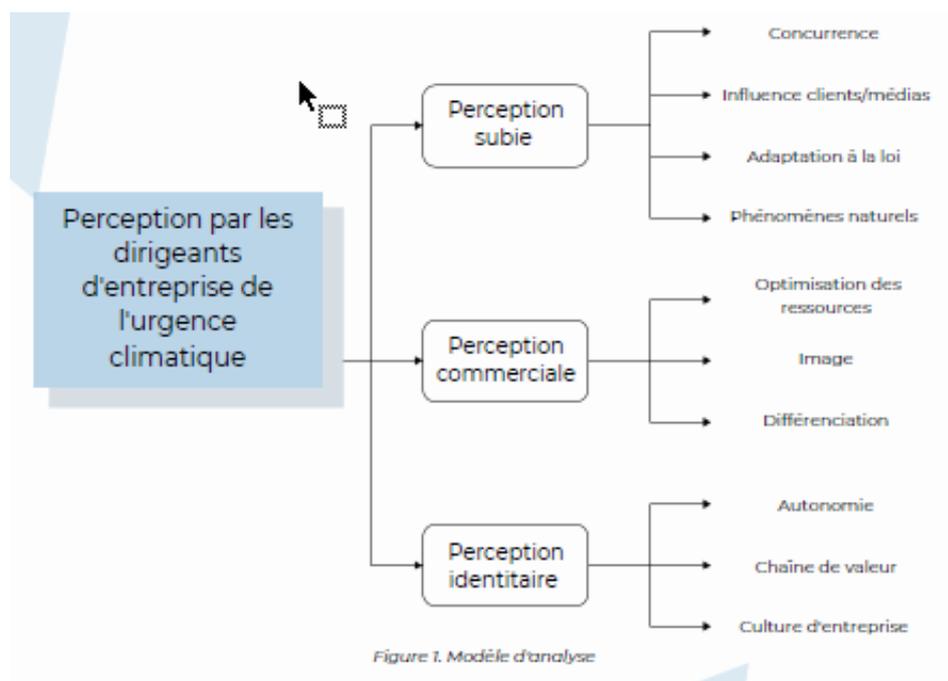
4.1 Synthèse par le meilleur groupe d'étudiants de Bachelor *Objectif 2030*

Réalisé par : Léa Béal, Sélim Besseling, Léa Cattaneo, Camille Lecellier, Soumeya Tiguemounine

D'après de nombreuses études réalisées auprès de dirigeants d'entreprise, 80 % d'entre eux affirment avoir une conscience civique du défi de l'urgence climatique, mais admettent toutefois que cette thématique reste un enjeu mineur dans la mise en place de leurs stratégies. Nous nous sommes dès lors demandés quelles étaient les différentes dimensions de la perception d'un dirigeant quant à l'urgence climatique et comment celle-ci pouvait ensuite se traduire en des prises de décisions dites écologiques. Nous nous sommes donc intéressés aux différentes perceptions, à savoir les dimensions de la prise de conscience, que les dirigeants ont par rapport à l'urgence climatique : dans quelle mesure la perception de l'urgence climatique par les dirigeants d'entreprise, soumis à la contrainte de rentabilité, se traduit-elle dans des prises de décisions écologiques ?

Notre analyse nous amène à identifier trois types de perception du dirigeant en lien avec la rentabilité qui impactent la prise de mesure écologique ou non. La première est la perception subie, dans le sens où nos dirigeants sont contraints d'agir en raison de plusieurs facteurs : la concurrence, les clients/médias, la loi et les phénomènes naturels. Ces prises de mesures écologiques, décidées sous la contrainte, se font souvent au détriment de la rentabilité, et même si leurs effets sont indéniablement positifs pour la société, elles peuvent avoir des implications ambiguës sur la perception des dirigeants. Le cas d'une loi trop contraignante illustre cette ambiguïté puisqu'elle risque de conduire à des pertes de rentabilité et a poussé certains dirigeants à la suivre à minima. La deuxième dimension est la perception commerciale. Nous avons observé que plusieurs dirigeants percevaient dans l'urgence climatique une opportunité économique grâce à une optimisation des ressources énergétiques, une amélioration de l'image de leur entreprise et une différenciation de leur produit/service vis-à-vis de la concurrence. Ces mesures sont souvent plus faciles à implémenter dans une entreprise, car elles sont alignées avec les objectifs de rentabilité des entreprises et donc mieux perçues par les dirigeants. Enfin, notre dernière dimension est la perception identitaire. Elle consiste au fait que certains dirigeants

associent l'urgence climatique à leur entreprise via des caractéristiques de type identitaire. Dans cette approche, la rentabilité est reléguée au second plan, même si les dirigeants ne peuvent pas vraiment s'en détacher. À titre d'illustration, en fonction de la culture d'entreprise, un dirigeant sera plus ou moins enclin à prendre des décisions écologiques, or, les valeurs d'une entreprise sont également le fruit des convictions individuelles des dirigeants vis-à-vis de l'environnement. Deux autres observables caractérisent cette perception : l'autonomie dans la prise de mesures et l'adaptation écologique de la chaîne de valeur. Puis, nous avons quantifié de manière subjective : (1) la perception moyenne de l'urgence climatique de chacun de nos dirigeants dans le cadre de la rentabilité d'entreprise ; et (2) le degré d'intégration de valeur écologique dans la prise de décision des dirigeants. Nos données montrent une forte corrélation entre la perception moyenne observée de chacun de nos dirigeants et le degré d'intégration écologique dans la prise de décision.



Dimension 1 : perception subie

Dans le cadre de leur environnement, les dirigeants doivent faire face à plusieurs facteurs contraignants qui peuvent les pousser à mettre en place des mesures écologiques parfois au détriment de la rentabilité. Ces contraintes peuvent toutefois amener à des situations non souhaitables et avoir des effets contre-productifs. Nous qualifions cette perception de subie pour le dirigeant. Celle-ci est composée de 4 observables : la concurrence, l'influence des clients et des médias, l'adaptation à la loi et les phénomènes naturels.

La concurrence

La concurrence peut donc avoir un effet positif sur la prise en compte de l'urgence climatique, ou bien conduire le dirigeant à privilégier la rentabilité et aller à l'encontre de cette problématique. Elle peut également avoir peu d'effets dans le cadre d'entreprises étatiques et/ou peu soumises aux règles du marché.

Nos entretiens ont révélé deux effets divergents sur l'impact que pouvait avoir la concurrence sur la prise de décision des dirigeants. D'une part, l'adoption de mesures prenant en compte l'urgence climatique par des entreprises concurrentes peut en inciter d'autres à faire de même pour éviter de paraître en retard dans ce domaine. Il s'agit là d'un effet d'entraînement vertueux. D'autre part, certains pays comme la Chine n'ont pas les mêmes réglementations que la Suisse

en ce qui concerne la protection de l'environnement ou le droit du travail. Cela permet à la concurrence étrangère d'avoir des avantages comparatifs. Cette forte concurrence peut empêcher les dirigeants de prendre les décisions qu'ils jugeraient souhaitables. Mais, elle ne concerne pas tous les secteurs de la même manière : les entreprises présentes sur des marchés fortement concurrentiels (concurrents venant majoritairement de l'international) sont beaucoup plus touchées que les autres.

Influence des clients/médias

Une grande majorité des CEO classe les clients en première position des facteurs de marché qui ont le plus d'influence sur leur organisation. Plusieurs dirigeants ont mentionné les clients comme étant un facteur d'encouragement vers des prises de mesures écologiques, tandis que d'autres dirigeants les perçoivent a contrario comme un frein. Cet effet ambigu dépend de la sensibilité du client vis-à-vis de l'urgence climatique et par conséquent de la demande d'un produit/service prenant en compte l'urgence climatique. Le secteur influence fortement l'attente des clients par rapport à cette problématique. Nous avons noté une plus forte sensibilité du client dans les secteurs du luxe, bancaire et de la mécanique. Les médias sont aussi un facteur important, car ils constituent un support majeur de diffusion de l'information, peu importe le canal utilisé (presse, réseaux sociaux, etc.). L'image des entreprises qu'ils diffusent peut avoir des conséquences importantes et influence fortement la prise de décision des dirigeants.

Adaptation à la loi

La loi est un élément contraignant pour les entreprises et peut avoir un rôle ambivalent dans la prise en compte de l'urgence climatique. Dans un premier temps, elle peut avoir des conséquences négatives sur l'entreprise. En effet, si la réglementation est trop draconienne, elle peut handicaper l'entreprise qui doit subir des coûts de production plus importants et ainsi mettre à mal sa rentabilité. Certes la loi oblige certaines entreprises à se conformer aux nouveaux standards réglementaires, mais dans certains cas, une fois ce processus terminé, l'entreprise ne cherche pas à aller plus loin dans sa démarche. Dans un deuxième temps, la loi peut avoir des effets positifs en obligeant les dirigeants à adopter des pratiques plus écologiques. Certains secteurs ont dû revoir leurs modes de production. La loi a donc permis la prise de conscience avec des effets positifs in concreto pour l'environnement. De nombreux dirigeants s'entendent ainsi sur le fait que la loi constitue parfois l'unique moyen de faire bouger les mentalités.

Phénomènes naturels

Les dirigeants interrogés disent devoir faire face à de plus en plus de phénomènes naturels extrêmes, augmentant de facto leur prise de conscience de l'urgence climatique. Nos dirigeants étant tous situés sur Genève et dans la région d'Annecy, ceux-ci observent directement l'impact des grosses chaleurs en été ou la diminution des chutes de neige en hiver. L'emplacement géographique de l'entreprise rend le dirigeant par conséquent plus ou moins sensible à cette problématique. Par ailleurs, les événements climatiques extrêmes étant de plus en plus fréquents, ils commencent à avoir un impact sur le core business de certaines entreprises.

Dimension 2 : perception commerciale

Pour plusieurs de nos dirigeants, l'urgence climatique est vue comme une opportunité économique ce qui permet de s'aligner aux objectifs de rentabilité des entreprises. Cette perception dite commerciale est perçue à travers trois observables qui ressortent de nos entretiens, à savoir : l'optimisation des ressources, l'image et la création de valeur par la différenciation.

Optimisation des ressources énergétiques

Sous la pression des clients, de la loi ou agissant de leur propre chef, les dirigeants sont de plus en plus tenus responsables vis-à-vis de leur utilisation des ressources. Prenant de plus en plus conscience de la nécessité de revoir leur gestion en énergie, tous nos dirigeants perçoivent dans cette transition énergétique un nouveau levier de rentabilité grâce à une utilisation plus efficiente et parcimonieuse des différents intrants énergétiques nécessaires à la production de leurs biens/services. Cette conception va au-delà de certaines idées préconçues d'incompatibilité entre rentabilité et écologisme.

La gestion efficiente des ressources s'exprime à travers d'autres mesures, comme le télétravail qui permet d'économiser non seulement des déplacements souvent superflus, mais également le temps des collaborateurs, ou encore la décentralisation des activités. Une reconfiguration géographique des activités permet de réduire considérablement les déplacements des collaborateurs et d'avoir un impact sur leur bilan carbone.

Dans l'ensemble, tous les dirigeants ont démontré une forte sensibilité face à cette question d'optimisation des ressources, synonyme dans leurs esprits de gains financiers. En effet, cherchant à rendre leurs entreprises les plus profitables, les dirigeants voient dans ces mesures une façon de faire d'une pierre deux coups, à savoir augmenter la profitabilité et réduire leur empreinte environnementale en termes de ressources.

Image

Certains dirigeants ont conscience que le positionnement de leur entreprise au regard des enjeux environnementaux peut affecter/améliorer leur image auprès de leurs clients. Les dirigeants n'hésitent dès lors pas à s'engager dans des mesures écologiques sans retour financier direct afin de se démarquer de la concurrence et pour séduire leur clientèle. En agissant ainsi, ces dirigeants ne recherchent pas un retour sur investissement direct, mais plutôt un gain en légitimité et en réputation, d'où la nécessité de communiquer et rendre observable ce type d'investissement auprès d'acteurs tiers.

Dans un premier temps, les dirigeants issus de secteurs d'activités généralement considérés comme étant des contributeurs directs/indirects d'émissions carbone portent une importance particulière à la visibilité de leurs mesures afin de rétablir leur réputation auprès de leur clientèle. Deuxièmement, les dirigeants d'entreprise publique mettent l'accent à renvoyer une image irréfutable pour montrer l'exemple dans la transition écologique.

Différenciation

Enfin, certains dirigeants voient dans l'urgence climatique une opportunité pour augmenter la valeur perçue de leurs produits ou services en se différenciant des concurrents par un système de production plus écologique. Cette valeur ajoutée, de plus en plus souhaitée par les clients, est garante de qualité et permet d'améliorer la valeur et le positionnement économique de leur marque, justifiant certaines pratiques de prix plus élevés. Cette différenciation écologique s'applique principalement dans des secteurs où les clients accordent une place prépondérante au degré d'implication écologique des entreprises.

Dimension 3 : perception identitaire

Cette dimension de la perception des dirigeants consiste au fait d'associer l'écologie à son entreprise via des caractéristiques de type identitaire. Dans cette approche, la rentabilité est reléguée au second plan même si les dirigeants ne peuvent jamais vraiment s'en détacher. Trois observables caractérisent cette perception, à savoir la culture d'entreprise, l'autonomie et la chaîne de valeur.

Culture d'entreprise

Plusieurs de nos dirigeants nous ont affirmé prendre des mesures écologiques selon des critères de type identitaire, c'est-à-dire proche de leur conviction personnelle, mais avant tout propre à la culture de leur entreprise. En d'autres termes, un ensemble de structures et de valeurs ont été mises en place au sein de certaines entreprises pour favoriser des mesures et comportements éco-responsables.

La culture d'entreprise se reflète également à travers le discours des dirigeants. À l'inverse, la culture d'une entreprise peut être un frein pour certains dirigeants et les empêcher de mettre en place des mesures écologiques malgré leurs convictions personnelles. La culture d'une entreprise étant également le reflet des personnalités qui la composent, certaines attitudes conservatrices de la part de ses collègues ont aussi un impact négatif sur la prise de mesures éco-responsables.

Autonomie

D'après certains de nos dirigeants, la prise de mesures écologiques est le fruit d'un processus autonome et naturel, inscrit dans l'ADN de l'entreprise. Cette approche se caractérise par un dirigeant proactif qui n'attend pas la promulgation d'une loi, ni la pression des clients ou médias pour intégrer des mesures protectrices envers l'environnement. Cette proactivité de la part du dirigeant peut donc se définir comme un dépassement de la notion de contrainte pour intégrer au maximum des valeurs écologiques tout en préservant une certaine forme de rentabilité et donc une certaine légitimité auprès d'un nombre élargi de parties prenantes. Le dirigeant justifie cette autonomie en avançant l'identité de son entreprise, cas notamment des entreprises d'État qui se doivent d'être responsables et exemplaires.

Cette autonomie est également perçue par certains dirigeants comme un facteur de légitimité et donc un avantage stratégique vis-à-vis de la concurrence. Cela permet notamment d'imprimer un certain rythme quant aux évolutions vers des pratiques éco-responsables généralisées et de se montrer plus exigeants face à des comportements inadéquats envers l'environnement de la part de concurrents. À l'inverse, certains dirigeants démontrent un certain attentisme, dans le sens où ils se disent prêts à s'adapter aux évolutions réglementaires, mais sans aller plus loin.

Chaîne de valeur

Plusieurs dirigeants nous ont expliqué avoir encouragé des modifications de leur chaîne de valeur en intégrant autant que possible des valeurs éco-responsables. Pour autant, certaines de ces mesures sont plus ambitieuses que d'autres, notamment : la digitalisation à l'interne, le développement technologique, la création de poste de spécialistes environnementaux, le passage à des fournisseurs plus éco-responsables ou encore la transition vers des processus de productions plus durables. Pratiquement tous les dirigeants ont fait mention de l'une ou plusieurs de ses mesures, ce qui démontre une volonté générale d'augmenter le caractère identitaire de leur entreprise vis-à-vis de l'environnement puisque ces mesures touchent le cœur des activités de l'entreprise. Ces mesures se caractérisent par le fait qu'elles ne sont pas le fruit de la contrainte, mais démontrent plutôt une volonté d'intégrer des valeurs écologiques dans l'entreprise quitte à sacrifier certains avantages comparatifs en termes de coûts de production.

Conclusion et recommandations

En conclusion, nous pouvons dès lors affirmer qu'il existe une forte corrélation entre la perception de l'urgence climatique par les dirigeants d'entreprise et la prise de décisions écologiques. Nos résultats montrent que la prise en compte de la rentabilité pouvait être prépondérante, alignée ou subsidiaire en fonction du type de perception.

Parmi nos recommandations aux dirigeants, nous encourageons la mise en place de mesures associées à la perception identitaire, qui est le modèle qui amène aux meilleures mesures écologiques au fil de notre travail. À titre d'exemple, nous appuyons la proactivité des dirigeants, soit l'anticipation des réglementations écologiques, ou encore la mise en place d'une entité ou d'un organe au sein de l'entreprise, responsable des questions écologiques. Enfin, nous encourageons les entreprises à se montrer plus transparentes vis-à-vis de leur consommation énergétique comme avec un bilan carbone par exemple, et d'accepter toutes critiques subséquentes dans une approche constructive.

4.2 Compléments apportés par les deux autres meilleurs travaux de groupe de Bachelor

Groupe *Porter's Five forces*

Florian Zimmermann, Rebekka Heikkila, Thomas Meier, Oscar Dumont, Marine Combe

En novembre 2019, l'Europe a déclaré l'urgence climatique, étant ainsi le premier continent à le faire. Nous serons ainsi tous amenés un jour à prendre des décisions qui changeront nos habitudes, nos actions, nos projets afin de combattre cette situation alarmante. Nos entretiens avec des dirigeants traduisent toutefois une divergence quant à l'importance de l'urgence climatique face à la rentabilité dans la prise de décision des responsables d'entreprise. Nous nous sommes de ce fait centrés sur la question de recherche suivante : quels sont les facteurs qui influencent l'importance de l'urgence climatique dans la prise de décisions des dirigeants en faveur de la rentabilité ?

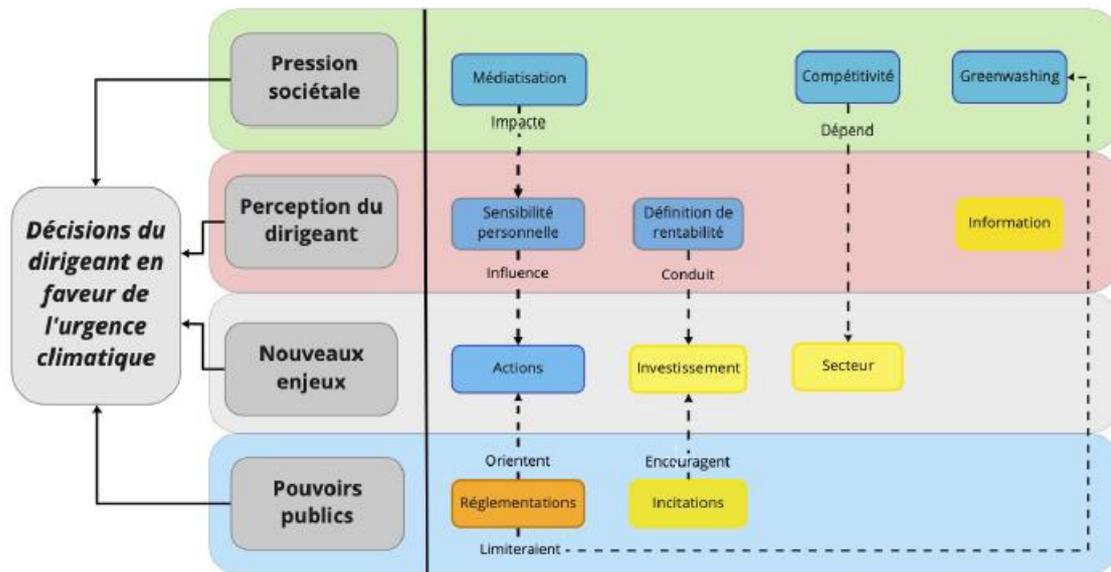
L'analyse inductive de nos différents entretiens nous a permis d'isoler quatre facteurs exerçant une influence sur l'importance de l'urgence climatique dans la prise de décisions du dirigeant :

La pression sociétale induite par la mise en lumière de la problématique de l'urgence climatique à travers les médias résulte en des attentes plus précises de la part des clients au niveau des produits et services demandés. Ces exigences de plus en plus pointues forcent ainsi les entreprises à survivre dans un environnement fortement compétitif, augmentant ainsi les risques de Greenwashing.

- La perception du dirigeant dont la sensibilité personnelle influence les actions et les investissements, et la définition de rentabilité peut expliquer certaines divergences dans la prise en compte de l'importance de l'urgence climatique dans leurs décisions. Les sources d'informations qu'ils ont à leur disposition sont également un facteur qui les différencie.
- De nouveaux enjeux, qui se présentent de manières différentes pour chaque secteur d'activité, émergent de cette situation d'urgence climatique. Néanmoins, ces défis peuvent également se présenter comme de nouvelles opportunités d'innovations pour les entreprises, tout en étant éco-responsables.
- Les pouvoirs publics ont un impact sur la prise de décisions du dirigeant, notamment par les réglementations mises en place que ceux-ci se doivent de respecter. Des incitations de l'État pourraient également favoriser l'apparition de plus en plus de projets verts, ce qui serait bénéfique pour l'urgence climatique autant que pour la rentabilité de l'entreprise.

Les dirigeants d'aujourd'hui prennent ainsi tous en considération la situation de l'urgence climatique dans leurs activités quotidiennes. Néanmoins, chacun a une approche différente envers cette problématique dans sa prise de décisions. Ces différents facteurs exercent ainsi tous une influence sur la prise de décisions des dirigeants et l'importance accordée à l'urgence climatique par rapport à la rentabilité, que cela soit de manière volontaire ou non. Il n'existe donc pas une solution unique pour les dirigeants concernant l'urgence climatique ; chaque action dépendra donc de votre perception, des enjeux auxquels vous devez faire face, de la pression sociétale que vous subissez, ainsi que des pouvoirs publics.

Contrairement à ce que nous aurions pu penser, nous avons constaté à travers nos entretiens que la notion de rentabilité et celle de l'urgence climatique étaient extrêmement liées. En prenant en compte ces observations, nous avons ainsi réussi à isoler plusieurs facteurs potentiels pouvant influencer l'importance de l'urgence climatique face à la rentabilité dans la prise de décisions des dirigeants.



Groupe Jack Boys

Jack Harmon, Victor Hogan, Spencer Hyun Burron, Louis Mallet, Grégoire Mottier

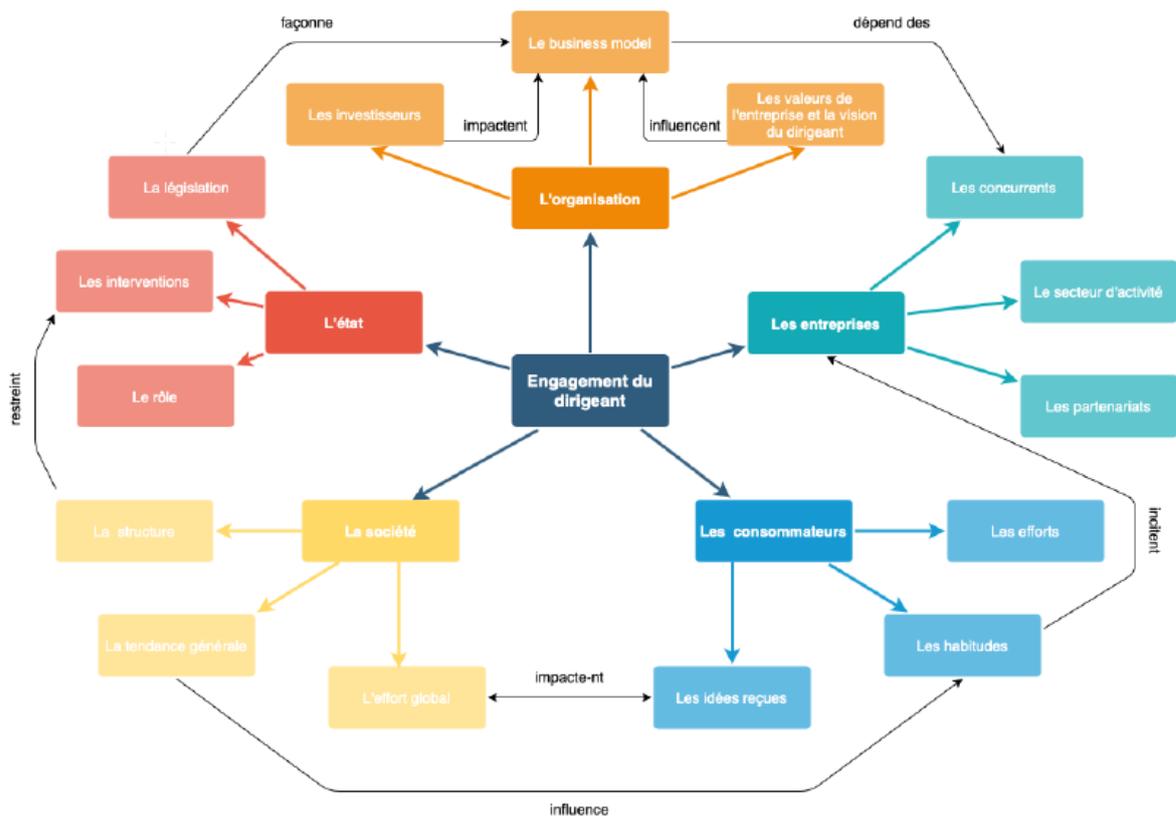
Étant donné l'importance prise par l'environnement et sa protection dans notre société ces dernières années, les dirigeants d'aujourd'hui sont désormais confrontés au dilemme entre urgence climatique et rentabilité. Plutôt que de nous intéresser aux motivations à proprement parler des dirigeants interviewés, nous avons décidé de nous axer sur les facteurs exerçant une influence sur eux. Ces facteurs sont plus précisément des acteurs de la société. Le but de ce travail est donc de comprendre, quelles que soient les motivations personnelles du dirigeant, quels acteurs le limitent ou l'encouragent à s'engager en faveur de l'urgence climatique. Cela nous permettra de comprendre concrètement de quelle façon les éléments externes au dirigeant rentrent en considération lors de sa prise de décision au sujet de la santé de la Terre.

Le core-concept de notre analyse est ainsi "l'engagement du dirigeant par rapport à l'urgence climatique". Dans un souci de clarté, il a été divisé en cinq dimensions clés : la Société, l'État, les Entreprises, l'Organisation et le Consommateur. Ces dimensions sont les acteurs exerçant une influence sur l'engagement du dirigeant par rapport à l'urgence climatique et elles ont été choisies après extraction des éléments les plus importants des interviews. Les observables récoltées lors des interviews se retrouvent dans ces cinq dimensions et permettent de faire émerger les points éclairants.

Nous avons donc remarqué l'existence d'un dilemme entre urgence climatique et rentabilité des entreprises pour les dirigeants d'aujourd'hui. En effet, exercer ses activités tout en protégeant l'environnement engendre pour de nombreuses entreprises, du moins dans un premier temps, des coûts élevés de mise en œuvre. Contestés par des entreprises de plus en plus grandes et engagés dans une concurrence fiscale pour attirer ces sociétés motrices de croissance, les États se retrouvent limités dans leur champ d'action pour régler la question climatique. Les consommateurs, quant à eux, bien que sensibles à la cause environnementale, ne sont, dans la majorité, pas encore prêts à payer plus pour un produit plus écologique.

Ceci nous amène au problème d'organisation de l'économie d'aujourd'hui, dans laquelle l'unique but des entreprises est de maximiser la valeur de l'entreprise à court terme pour satisfaire les actionnaires. Tant que les organisations seront sous la pression des investisseurs, elles n'auront pas la possibilité d'envisager les choses sur le long terme et d'apporter les changements structurels à même de répondre au défi de l'urgence climatique.

Malgré tous ces obstacles au changement, les dirigeants sont sensibles à la thématique de l'urgence climatique et entreprennent des mesures plus ou moins conséquentes liées au climat pour essayer de faire évoluer les choses dans leurs entreprises.



Le dilemme entre urgence climatique et rentabilité est une problématique dont tous les dirigeants interviewés sont conscients. Cependant, de nombreux leaders ne veulent pas initier le mouvement, par peur des coûts initiaux et de se retrouver isolés dans leur démarche. Nous avons constaté que, globalement, tous les dirigeants se disent prêts à accorder des ressources et à faire des efforts pour la protection du climat. Les ressources allouées à l'urgence climatique par les dirigeants au sein de leur entreprise dépendent de l'effort de la société, de l'État, de la régulation et de la réglementation imposées, du comportement des autres entreprises, du fonctionnement et de la structure de l'organisation et des choix des consommateurs.

Les dirigeants se retrouvent alors dans une position où leur marge de manœuvre pour traiter de l'environnement est réduite, car ils doivent tenir compte de tous les acteurs liés aux activités de leur organisation et de leurs volontés tout en gardant à l'esprit que leur entreprise se doit d'être rentable pour pouvoir continuer à exister. Ainsi, l'incorporation de l'urgence climatique dans les valeurs de la société ne peut pas se faire aux dépens de la rentabilité des activités de l'organisation.

La conclusion qui se dégage est que l'acteur le plus à même de favoriser un engagement des dirigeants plus important en faveur de l'urgence climatique est l'État. En effet, au moyen de la législation, d'incitations, d'interdictions ou de sanctions, il peut modifier les comportements de tous les autres acteurs qui chercheront, eux, presque toujours à agir dans leur meilleur intérêt dans la limite du cadre légal.

Ainsi, nos recommandations ne sont pas particulièrement adressées aux dirigeants des entreprises, mais plutôt à l'État qui, nous le pensons, se doit d'intervenir davantage dans l'économie pour orienter nos choix vers ce qu'il y a de mieux pour la société et pour notre planète sur le long terme. Ces recommandations consistent à mettre en œuvre des incitations ou des sanctions à même de faire changer les choses en changeant la législation dans le but de modifier les intérêts des organisations pour qu'ils soient en concordance avec la problématique de l'urgence climatique.

5. Synthèse du mémoire de Master

Méthode

Chaque année un étudiant de Master est recruté par l'OVSM pour effectuer son stage final entre septembre et août, et rédiger durant cette période son mémoire de Master.

Durant le semestre d'automne, sa tâche consiste à former les étudiants aux techniques de l'entretien qualitatif, à les mettre en contact avec le haut dirigeant qu'ils interviewent, à répondre à leurs interrogations puis à corriger leur travail final.

Pour son mémoire de fin d'études, ce stagiaire est donc particulièrement informé du potentiel de la base de données recueillie au cours du semestre d'automne et est en mesure de réaliser une synthèse compréhensive.

Synthèse de son mémoire de Master par Catarina Da Costa, GSEM, Université de Genève

Depuis des décennies, l'urgence climatique est un sujet d'inquiétude pour tous les acteurs mondiaux. Fortement médiatisée, elle est aujourd'hui inévitable pour les gouvernements, mais aussi le secteur économique. Souvent décriées pour leur forte empreinte environnementale, les entreprises sont maintenant au cœur de la résolution de cette problématique et leurs efforts sont essentiels. Elles sont conscientes de la situation et des différents éléments qui la composent.

Les dirigeants sont de plus en plus sensibles à cette thématique et l'intègrent dans leurs discussions stratégiques. Recyclage, transports moins polluants, ou encore optimisation énergétique font partie des nombreuses actions initiées par certains chefs d'entreprises ces dernières années. Malgré les efforts, la situation peine à s'améliorer et les actions sont souvent faibles. Il ne faut pas oublier que la rentabilité reste l'élément central pour les dirigeants d'entreprises et que la viabilité de celle-ci ne doit pas être mise en péril par les stratégies durables. Ainsi, la problématique de cette recherche est de concevoir la perception des dirigeants concernant l'urgence climatique afin de comprendre leurs besoins et d'établir les bonnes pratiques à suivre, car le développement durable doit faire partie intégrante de la vision stratégique des entreprises de demain.

5.1 Méthode

Cette étude est fondée sur un examen de 330 entretiens semi-directifs d'une durée d'environ 45 minutes. Ils ont été menés auprès de hauts dirigeants de divers secteurs et de tous types d'entreprises de la région genevoise. Nous avons sélectionné les dirigeants de micro, petites et moyennes entreprises remplissant les critères de richesse, pertinence et diversité des réponses. Ce

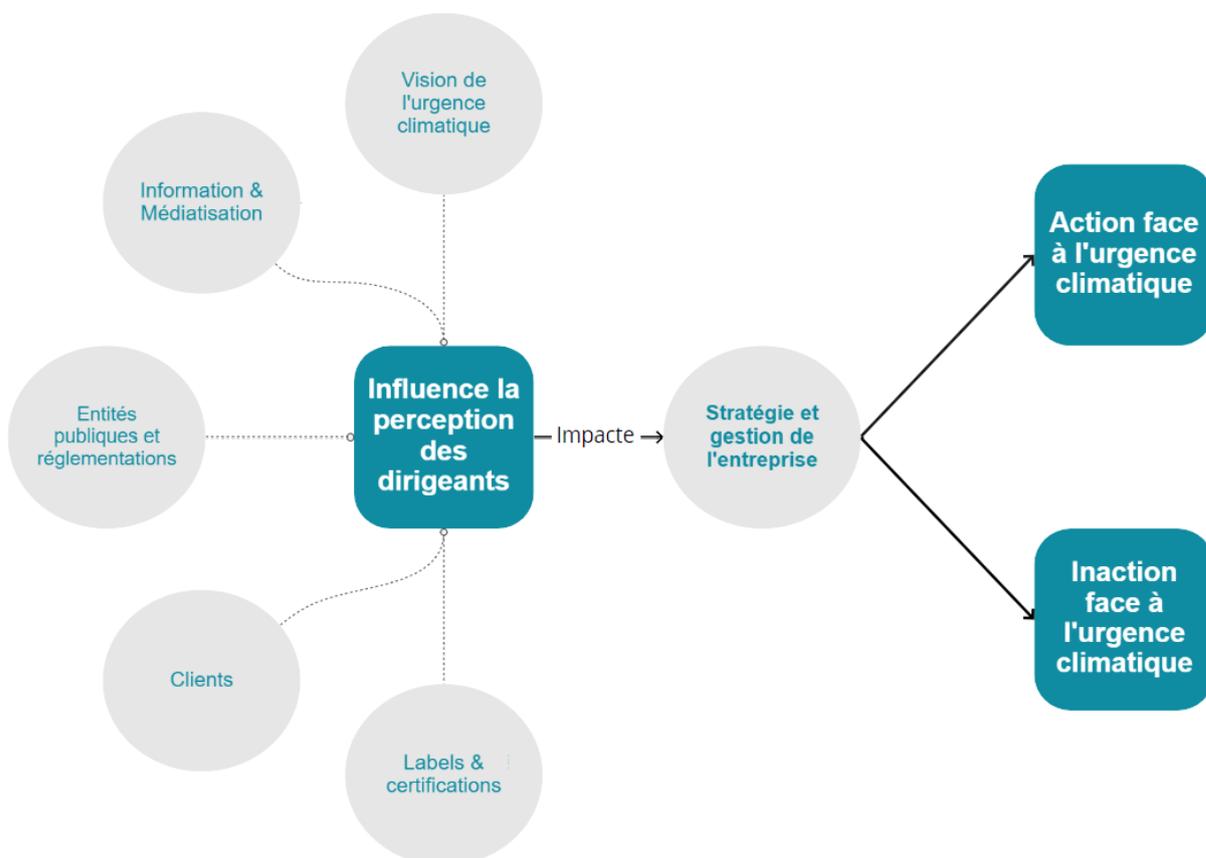
processus de sélection nous amène à un échantillon de 77 entretiens qui a fait l'objet d'une analyse qualitative et textuelle afin de regrouper les thématiques les plus abordées et les différents profils de chefs d'entreprise. Finalement, une analyse quantitative a également été menée pour valider certains résultats.

5.2 Résultats

À la suite de notre analyse, nous avons identifié 5 thèmes composant la perception des dirigeants concernant l'urgence climatique :

- 1. La vision de l'urgence climatique :** Les dirigeants ont défini l'urgence climatique de manière très variée. Surpopulation, épuisement des ressources ou encore l'empreinte écologique liée aux activités humaines sont des thématiques récurrentes dans le discours des chefs d'entreprises. Ces dernières proviennent de l'expérience, des connaissances et des savoirs personnels de chaque dirigeant. Si pour la plupart il est nécessaire d'agir tout de suite pour lutter contre les conséquences actuelles déjà visibles et protéger les générations futures, d'autres indiquent qu'il est déjà trop tard pour intervenir. Ils sont malgré tout conscients qu'à leur échelle, ils peuvent du moins contribuer à ralentir le phénomène.
- 2. Information et médiatisation :** Les canaux de diffusion de l'information sont aussi prépondérants dans la perception des dirigeants sur l'urgence climatique. La plupart d'entre eux sont intéressés par la thématique et cherchent de manière indépendante des informations sur le sujet. Les médias traditionnels restent aussi une source d'information importante pour eux. Plusieurs interviewés avouent en discuter dans leur cercle familial et privé, et particulièrement avec les plus jeunes qui sont éduqués et fortement sensibles à la question. Concernant les scientifiques, leur apport est, selon les dirigeants, primordial à leur compréhension du problème, mais les constats de ces derniers ne sont pas assez mis en valeur. Néanmoins, les influences de groupes d'intérêts ou de secteurs économiques peuvent parfois fausser certaines informations rendant l'appréciation du problème d'autant plus difficile et démotivante pour certains.
- 3. Entités publiques et réglementations :** 68% des dirigeants questionnés sentent le besoin d'être encadrés par les autorités publiques et les lois. D'une part, pour pouvoir bénéficier d'un cadre similaire et égalitaire entre toutes les entreprises. De l'autre, pour inciter les chefs d'entreprises à prendre des mesures qu'ils accepteraient difficilement sans incitations ou contraintes. Cependant, il est clair pour tous les dirigeants que les actions publiques doivent fonctionner de pair avec la volonté des dirigeants afin de garantir la pérennité des actions.
- 4. L'influence des clients :** Acteur inévitable pour les entreprises, la majorité des dirigeants (44%) considèrent ces derniers comme un moteur pour la transition écologique. Les entreprises prennent de plus en plus en considération les volontés et désirs de leurs clients pour des produits ou services soucieux de l'environnement. Ils sont conscients qu'ils doivent s'adapter à eux ou sinon ils risquent de perdre des parts de marché, ainsi que leur compétitivité.

5. Certifications et labels : Ces derniers sont des supports non négligeables qui ont été mentionnés à multiples reprises par les dirigeants. Certification B Corp, ISO 14000 ou encore SIG éco21 sont des programmes qui accompagnent les entreprises dans leurs démarches écologiques au sein de leurs structures. Les dirigeants ressentent le besoin d’être guidés dans cette thématique instable et très complexe. Les labels sont également vus par nos interviewés comme un moyen de prouver légitimement leur engagement auprès de leurs parties prenantes.



À partir de ces résultats, nous avons pu construire un modèle. La perception des dirigeants concernant l’urgence climatique est influencée par les 5 facteurs ci-dessus. Le dirigeant étant l’acteur le plus influent de l’organisation, il adapte ainsi sa stratégie environnementale en fonction de la perception de ces éléments. L’environnement qui l’entoure façonne sa vision impactant ainsi la décision d’agir ou non face à l’urgence climatique.

L’analyse issue des entretiens nous a aussi permis d’établir des profils types de dirigeant relatifs à l’urgence climatique. Les interviewés ont notamment été classés selon leur degré d’information sur le sujet et le niveau d’initiatives prises dans leur entreprise pour lutter contre l’urgence climatique. Les 4 profils identifiés sont les suivants :

- 1. Les précurseurs :** Les dirigeants de ce type sont conscients de la problématique et tendent à chercher des informations sur la thématique afin de pouvoir prendre des actions dans leur entreprise. Ils mettent continuellement en place, au sein de leur organisation, des initiatives durables.

2. **Les preneurs d'initiatives** : Malgré le sentiment d'être insuffisamment informés sur la thématique, les dirigeants avec ce profil prennent néanmoins des initiatives. Par contre, les interviewés attendent de la part des autorités publiques plus de soutien aux entreprises dans leurs démarches de développement durable.
3. **Le déni** : Ces dirigeants ne se sentent pas suffisamment informés et par conséquent n'adoptent pas d'action envers l'urgence climatique. Soit parce qu'ils ne savent pas comment s'y prendre, soit parce qu'ils n'ont pas notion de l'implication de leurs actes et pensent ne pas être la cause de cette urgence.
4. **Les *Free-riders*** : Ces derniers sont conscients de l'urgence climatique et ils jugent avoir une bonne connaissance sur le sujet. Néanmoins, ils ne prennent aucune mesure pour lutter contre l'urgence climatique. Ces dirigeants attendent d'être face au mur pour prendre des mesures. Seules des contraintes financières ou législatives les font agir.

Afin d'appuyer les résultats de l'analyse qualitative de ce travail, une analyse quantitative a permis de mettre en avant certaines corrélations significatives. Un des résultats notables de cette analyse est la relation importante entre la discussion de la thématique au sein du comité de direction et la prise d'initiatives. La discussion de cette thématique favorise l'implémentation de changements durables au sein de l'entreprise. Le niveau d'éducation semble également avoir son importance quant à la discussion de cette problématique, ils sont plus sensibles à cette thématique et l'abordent plus facilement et spontanément au sein de leur entreprise. Un autre élément important et non négligeable est que si l'initiative vient du plus haut niveau managérial, les changements s'implantent plus facilement et rapidement au sein de leur société. La tête pensante de l'entreprise permet l'accélération des prises de mesures à tous les niveaux.

5.3 Conclusion et recommandations

L'urgence climatique est une thématique aujourd'hui cruciale pour les dirigeants d'entreprises. Le terme urgence dénote le besoin immédiat d'action. Une réaction est nécessaire non seulement pour le bien de la société, mais aussi pour la pérennité des activités économiques. Cependant, au vu de nos résultats, cette réaction ne peut pas provenir uniquement des chefs d'entreprises. La réponse doit être collective et intégrer des actions des entités publiques. Pour cela nous proposons les recommandations suivantes :

1. **Pour les dirigeants** : La prise d'information proactive sur l'urgence climatique est cruciale. Nos résultats ont démontré que lorsque le sujet est débattu dans le comité de direction, les entreprises adoptent des actions pour l'environnement. Ainsi, la connaissance sur le sujet est indispensable pour pouvoir prendre des décisions stratégiques adaptées à la vision de l'entreprise. Le soutien de labels et certifications peut aussi être décisif pour un développement plus durable. Ils permettent d'être guidés et sont un gage de reconnaissance vis-à-vis de leurs parties prenantes et de démarcation de leurs concurrents.
2. **Les gouvernements** : Dans leurs entretiens, les dirigeants ont mentionné vouloir plus d'action de la part des autorités publiques. Pour eux, les initiatives indépendantes des entreprises doivent être accompagnées de lois ou d'actions publiques. L'implémentation de programmes ou d'aides financières serait un atout et un catalyseur pour la prise d'action des secteurs économiques. Les gouvernements devraient poser les règles et les limites nécessaires pour atténuer les dégâts climatiques et ainsi prévenir toutes inégalités. Les

interviewés y sont réceptifs, c'est donc un chemin qu'il faut explorer et mettre en place. Comme mentionné par certains dirigeants, il est important que ce processus se négocie avec le monde économique afin d'éviter toutes disproportions de mesures et ne pas faire l'effet contraire.

- 3. L'éducation :** Les structures éducatives doivent incorporer dans leur cursus des formations afin de sensibiliser à l'urgence climatique. Les universités et les écoles sont des lieux d'échanges et de connaissance qui se doivent aujourd'hui de trouver des solutions pour la résolution de ce problème et préparer les dirigeants.

6. Recommandations du séminaire des dirigeants 2021

Méthode

Le séminaire résidentiel de deux jours et demi se déroule sous l'animation du Pr Pierre-Jean Benghozi.

Il est organisé pour les hauts dirigeants des entreprises « membres institutionnels » de l'OVSM.

L'objectif de ces séminaires est de permettre à chacun des dirigeants d'approfondir et de valider ses connaissances et ses compétences sur des sujets à la pointe des innovations. Ils y apprennent ensemble à maîtriser des outils spécifiques afin de les appliquer ensuite à des situations concrètes de leur quotidien.

Un expert international du thème annuel de la « recherche-interaction » vient animer ce séminaire. Une animation en deux groupes est réalisée. Le premier est axé sur les dispositifs individuels du décideur, le second sur les dispositifs organisationnels.

Le débat final permet de proposer des voies d'action concrètes.

Dirigeants ayant participé au séminaire résidentiel de La Tour-de-Peilz du 26 au 28 mai 2021 : Harry Allegrezza, Pascal Besnard, Jean-François Deroches, Marco Ferrara, Monica Malcarne, Jean-Patrick Marquet, Philippe Léopold-Metzger, Philippe Peverelli, Bertrand Rajon, Tal Schibler. Excusés : Jean-Philippe de Toledo, Thierry Outin.

Expert praticien : intervention de Lars Zimmermann.

Animateurs : Pierre-Jean Benghozi et Michelle Bergadaà.

6.1 Le témoignage de Lars Zimmermann : Exercer le leadership dans un monde d'impacts (numériques) disruptifs¹⁴

Lars Zimmermann est directeur général de PUBLIC, une société de capital-risque pour la technologie gouvernementale (GovTech) basée à Berlin, Londres, Paris et Copenhague. PUBLIC soutient les startups et les entreprises technologiques avec une croissance et une mise à l'échelle dans le secteur public et développe des projets technologiques et d'innovation spécifiques avec les gouvernements fédéral, étatiques et locaux en Allemagne. Auparavant, il était PDG d'Axel Springer hy! GmbH, le conseil en technologie et transformation d'Axel Springer SE. Dans son rôle, Lars Zimmermann a accompagné les conseils d'administration et de surveillance d'entreprises renommées d'Europe et du Japon ainsi que des ministères fédéraux et des villes dans la transformation numérique et le développement de l'innovation technologique et du potentiel de croissance. Lars Zimmermann est également investisseur et conseiller principal chez QuantCo, une société d'analyse de données - fondée par des diplômés de l'Université Harvard et du MIT -

¹⁴ Traduction P.-J. Benghozi

basée à Boston, Cologne et Tokyo. De 2007 à 2013, il a été le fondateur et porte-parole du conseil d'administration de la New Responsibility Foundation, un groupe de réflexion sur les innovations politiques basé à Berlin.

Il ne fait désormais aucun doute : les nouvelles technologies ont un impact sur tous les aspects de notre vie, à une échelle et à une vitesse sans précédent, sur divers secteurs, des médias à l'automobile, en passant par la logistique et la banque, l'industrie du luxe, les soins de santé, les sciences de la vie, l'administration publique, les organisations scientifiques et le secteur non marchand. La force de ces technologies donne une capacité énorme de disruption et - sa contrepartie - de leadership aux acteurs qui s'en saisissent. Les risques de transformations économiques, environnementales et sociales sont de ce fait omniprésents. Mais, ces disruptions et leurs impacts potentiels ne sont pas tous uniquement dus aux progrès des technologies, notamment numériques. Le cas du climat comme celui, récent, de la pandémie de COVID-19 en fournissent deux illustrations majeures. Partout dans le monde, les organisations sont dès lors confrontées à un avenir incertain et à une nouvelle ère faite de bouleversements et de changements radicaux et doivent composer avec. Cette période qui s'ouvre a été déclenchée et résulte de la combinaison de facteurs différents, mais qui convergent, d'ordre marchand autant que non marchand : ce sont le changement climatique, les crises financières, les changements démographiques ou les risques de santé et de maladie.

La technologie reste, bien sûr, le déclencheur clé de ces changements. Mais cela ne doit pas, pour autant, conduire à la conclusion que les capacités technologiques sont devenues désormais l'atout principal des dirigeants qui réussissent. Ce qui met le plus en danger la position des dirigeants comme leaders est moins leur absence d'engagement dans la technologie que leur incapacité de relever les défis plus ou moins directs liés, sur le plan culturel et organisationnel, à ces technologies.

Les entreprises doivent en effet être agiles dans leur organisation et leur culture pour pouvoir stimuler l'innovation, assurer leur croissance et rester compétitives face à des conditions disruptives qui les remettent en question, parmi lesquels l'enjeu climatique naturellement. En tant que dirigeants, nous devons donc tous répondre aux questions suivantes :

1. Les pratiques et compétences actuelles en matière de leadership sont-elles toujours pertinentes face à de telles disruptions ?
2. Comment les dirigeants peuvent-ils se préparer non seulement à survivre, mais aussi à prospérer en relevant les défis des événements disrupteurs et des crises qui se font jour ?
3. Quels sont les facteurs qui aident les organisations à gérer avec succès les défis liés aux disruptions de toutes natures ?

Pour trouver des réponses à ces questions, il convient d'explorer les perceptions erronées que nous avons chacun, en tant que dirigeant, lorsqu'il s'agit pour nous de faire face à l'impact et aux challenges des disruptions qui se manifestent.

Les (auto)-perceptions erronées des dirigeants

La première sans doute des erreurs en termes de perception est de penser que "la technologie / le numérique / la disruption" relève de la responsabilité et du travail de quelqu'un d'autre. Quelle que soit la manière pour un dirigeant d'exercer son leadership : il ne doit pas considérer que le "numérique" ne le concerne pas et constitue le terrain ou la chasse gardée des autres ou de spécialistes. Si les dirigeants ne perçoivent pas comment la technologie et les nouveaux modes de travail associés au numérique doivent se traduire dans leur propre métier et la vision de leur rôle, il

y a peu d'espoir quant à leur capacité de conduire leur entreprise vers le futur avec succès et innovation.

Une seconde erreur potentielle des dirigeants est, paradoxalement, le souci de perfectionnisme. Si la gestion mondiale du COVID-19 nous a appris quelque chose, c'est que l'inaction a un prix. Il en va de même pour les organisations qui, frappées par le souci d'attendre de disposer d'un produit ou d'un dispositif « parfait », ne parviennent pas à aller de l'avant pour déployer des outils et des modèles d'exploitation aussi rapidement que possible afin de s'adapter à un environnement en mutation.

Enfin, une dernière erreur, reliée directement à l'enjeu de rentabilité, est l'obsession de l'efficacité. Les organisations doivent favoriser la bonne culture, la bonne configuration organisationnelle et le bon état d'esprit pour encourager l'expérimentation et l'apprentissage autour de nouveaux modèles opérationnels. Sinon, à trop chercher l'efficacité directe, les bonnes idées (celles émanant des personnels ou des clients) seront écrasées, surtout pour une entreprise déjà en position d'être confrontée à une crise à court terme.

Que faire ? Comment penser de nouveaux styles de leadership ?

Mais face aux disruptions et aux enjeux systémiques tels que le climat, qu'est-ce qui constitue, en fait, un bon leader ? Les éléments clés d'un leadership réussi proviennent moins de la qualité intrinsèque des choix industriels rationnels et stratégiques que de la capacité de porter en avant, pour tous, des perspectives culturelles et organisationnelles. Donnons-en une illustration. Parmi les entreprises technologiques et les acteurs du numérique qui réussissent (start-ups, entreprises axées sur le numérique comme Axel Springer SE), on constate que les personnels, les investisseurs ou les communautés de développeurs cherchent surtout un cadre où ils puissent posséder des parts de l'entreprise dans laquelle ils s'impliquent, où ils voient l'effet et l'impact du travail qu'ils accomplissent et où ils bénéficient de la reconnaissance de leur engagement et de leurs compétences. C'est davantage cela qui les intéresse que de travailler dans une organisation marquée par une gouvernance et un style de direction anonyme, vertical et descendant.

De même, plus l'impact potentiel des nouveaux défis est disruptif, plus le suivi des consommateurs et la gestion de la base de clients deviennent importants pour l'entreprise. Les clients exigent un rôle actif de partie prenante dans le processus de marketing et de développement, plutôt que de se faire imposer ce qu'ils sont censés vouloir (et pourquoi). De manière générale, les organisations ouvertes et agiles sont capables de répondre plus rapidement et plus efficacement à ces évolutions que les organisations où toutes les idées et les orientations viennent du sommet.

Générer l'innovation, la croissance et le profit - La prochaine frontière du leadership

Si les approches classiques (descendantes) du leadership ne fonctionnent plus, qu'est-ce donc qui fonctionne ? Comme le dit Matthias Döpfner, PDG du géant allemand des médias, " l'orchestration et la co-création sont devenues les atouts fondamentaux du leadership d'Axel Springer à tous les niveaux ». En fait, l'entreprise a la réputation d'avoir su gérer avec succès sa transformation numérique et cette réussite a été étroitement liée à plusieurs facteurs tenant à sa capacité générale à :

- créer et stimuler un afflux d'idées nouvelles en ouvrant l'organisation aux sources et potentiels d'innovation de sources externes (Axel Springer orchestre aujourd'hui un portefeuille de plus de 400 entreprises),

- construire un système flexible et organique qui peut s'adapter plus rapidement aux changements du marché et aux nouvelles technologies (Axel Springer a établi un modèle de RH bien reconnu, défini par la participation au capital, l'impact des contributions et la reconnaissance),
- renforcer les relations avec les employés, les clients et les investisseurs. Axel Springer n'est qu'un cas parmi tant d'autres. Mais l'entreprise a plus spécifiquement appris que chaque organisation dispose d'un solide réseau de clients, d'employés et de partenaires qui veut participer à la création de valeur, et dont beaucoup le font déjà avec d'autres entreprises. Ce réseau de contributeurs potentiels constitue un atout et une ressource énorme, mais ne peut et n'a pas à être contrôlé de manière stricte et rigide. Seuls seront à même de tirer tous les bénéfices de la valeur que ces apports peuvent apporter à l'entreprise, les dirigeants qui sont capables de lâcher prise en renonçant à la tentation d'un contrôle étroit et en acceptant de partager les gains tirés de ces contributions.

6.2 Urgence climatique et rentabilité : un défi d'ordre individuel

Synthèse élaborée par le Pr Michelle Bergadaà

Introduction

L'urgence climatique n'est pas une option stratégique pour l'entreprise ; elle est une obligation. Hélas, la pression des consommateurs et du gouvernement a transformé la question en discours politique. Dès lors, les décisions à prendre au plus haut niveau de l'entreprise risquent d'être entachées par des considérations périphériques.

Car c'est un fait en 2021 : que l'on y croit ou pas, que l'on prétende y croire ou pas, l'urgence climatique est une réalité pour les entreprises depuis six ou sept ans.

L'exigence de mutation pour l'entreprise adaptée à son contexte actuel, mais qui sera inexorablement inadaptée au contexte futur si elle ne prend pas des décisions radicales, appelle d'abord à se recentrer sur son métier de base. Quel est ce centre de gravité stratégique à partir duquel il s'agit de considérer une mutation multisectorielle ?

La mutation logistique

L'exigence de rentabilité a, au cours des dernières décennies, modifié profondément la chaîne logistique. Les produits finis, comme les composants, répondent aux principes des enchères inversées garantissant à l'entreprise le prix de production, puis de mise en marché le plus bas possible. Le souci n'était pas de se préoccuper de la provenance lointaine ou pas des composants et de la manière dont ils étaient transportés, mais toujours d'optimiser la chaîne logistique au service d'une rentabilité absolue.

L'urgence climatique placée au cœur des décisions d'ordre logistique est mise en concurrence avec cette quête de la rentabilité absolue. Il faut donc modifier sa rhétorique et ne plus parler de « course à la rentabilité », mais pas non plus de termes politisés tels que « décroissance » ou « croissance alternative. »

La question est posée : par quoi remplacer la mécanique du moindre coût qui est un dogme depuis plus d'un siècle.

À défaut d'une réflexion émanant du monde économique et non politique, le groupe opte pour une « **économie circulaire** », soit une économie qui se voudrait capable de mettre en balance, à chacune

des décisions d'ordre logistique, le coût économique et le coût climatique. Les nouveaux directeurs logistiques devront ainsi devenir de fins stratèges.

La mutation de leadership

Les dirigeants d'entreprises savent que leur responsabilité est d'enclencher et d'accompagner cette mutation. Mais par où commencer ? Le risque, ils le savent, serait de n'affecter que des mécanismes superficiels et non, de manière structurelle, l'entreprise.

C'est une double vision qu'il s'agirait d'adopter :

- **Lancer une dynamique** en suivant le dicton que l'avenir se fait en marchant. Il faudrait alors commencer par une action, puis suivre une dynamique du changement active, avec des jalons de contrôle pour s'assurer que les efforts déployés ne sont pas juste cosmétiques.
- **Modifier la structure organisationnelle** en acceptant de faire de la décroissance responsable (ou de croissance sélective). Il faut donc être en mesure d'appréhender le système dans sa globalité avant de toucher à cette structure. Tous les leaders aujourd'hui ne le peuvent et/ou ne le veulent pas.

Hélas, les leaders sont évalués par les parties prenantes. Leurs conseils d'administration les jugent par rapport à la rentabilité de l'entreprise qu'ils dirigent ; les élus les considèrent en relation à l'emploi qu'ils génèrent. Or dans un monde de concurrence vive, la pénalité au premier qui se lance est forte.

Ces deux parties prenantes sont-elles capables de s'engager auprès des leaders qui seront les premiers à modifier le paradigme dominant, sachant qu'un jour ou l'autre toutes les entreprises concurrentes devront s'y plier.

La mutation de la relation client

Pourquoi des clients payeraient-ils, plus cher, les produits d'une entreprise engagée pour le climat plutôt que ceux d'une qui ne le serait pas encore ? Dans le B to B comme dans la grande consommation, c'est toujours le client qui a le dernier mot.

Il s'agit donc de développer une véritable stratégie de communication et de modifier aussi les habitudes du marketing. La segmentation des clients notamment - en fonction du degré d'éveil au climat de ceux-ci - doit refléter les modifications progressives de l'entreprise vers une **économie circulaire**.

Tout ne sera pas réalisé en un jour puisqu'une structure organisationnelle comme un réseau logistique prennent du temps à se modifier. Le client doit être associé à ces efforts inscrits dans le temps.

Les clés de ce marketing pourraient être :

- Communiquer « vrai » et expliquer clairement où en est l'entreprise de sa « Vaccination Économie Circulaire ». C'est-à-dire afficher clairement le pourcentage de réalisation progressive du plan stratégique, comme il est fait par les gouvernements pour la vaccination contre le coronavirus.
- Les décisions stratégiques doivent être rationnelles pour montrer qu'*in fine* des économies seront réalisées en modifiant les circuits.
- Provoquer le débat et valoriser l'expression des idées, en interne comme en externe, autorise un esprit communautaire pour un destin choisi.

- Donner des feed-back formels annuels et porteurs de messages qui expliquent pourquoi la « Vaccination Économie Circulaire » a, ou pas, progressé, quels sont ses freins et ses accélérateurs.

L'exemplarité du comportement du leader

À chaque moment de modification structurelle ou organisationnelle, la question se pose : comment conserver les collaborateurs qui constituent la valeur de l'entreprise dès que l'on modifie (ou élimine) un élément périphérique au produit central de l'entreprise ?

Rien de nouveau ici, puisqu'au nom d'une rentabilité à tout prix de nombreux postes étaient sacrifiés. Mais, la responsabilité envers la thématique de l'urgence climatique s'accompagne aujourd'hui d'une responsabilité à l'égard des collaborateurs. Les leaders devront apprendre à gérer ce dilemme inhérent à leur rôle, dès que le terme de « responsabilité » à l'égard du futur est posé.

Au quotidien, cette responsabilité doit aussi s'exercer, car l'exemplarité du comportement a valeur de discours. Ici la cohérence entre discours et comportement est le maître mot. Qu'il s'agisse de gestes aussi simples que de boire de l'eau du robinet, de monter les escaliers à pied, de se déplacer à vélo, de travailler par visioconférence au lieu de prendre l'avion pour de lointaines réunions, tout compte, car tout est vu et analysé de l'entourage.

Cette éducation comportementale place chacun dans de bonnes dispositions d'esprit pour prendre ensuite les décisions stratégiques : ainsi on ne risque jamais d'oublier de replacer l'économie circulaire et la crainte du réchauffement climatique comme centre de gravité individuelle et collective.

6.3 L'action collective au niveau de l'organisation

Synthèse élaborée par le Pr Pierre-Jean Benghozi

Face au changement climatique, tous les praticiens attestent que chaque secteur économique est contraint de bouger. Les seules bonnes intentions sont bousculées, car les entreprises sont contraintes à l'accélération sous l'effet de multiples raisons que sont par exemple la pression des consommateurs, la force des convictions personnelles des dirigeants ou l'orientation des services vers le « Green » dans toute la société.

L'adaptation au changement climatique se présente donc au départ comme une contrainte mondiale et sociale, avant de devenir une guideline à suivre puis une obligation réglementaire. Elle suppose d'être intégrée à ce titre dans les offres, mais peut constituer aussi une opportunité de changement, d'innovation ou de nouveau marché.

Recommandation 1. Penser quantité et qualité

Un des premiers constats effectués par les dirigeants est que la prise en compte du changement climatique par le management ne se heurte pas seulement à la question de la rentabilité, mais aussi à celle de la qualité des produits ou services offerts. En matière climatique et de responsabilité sociale, les consommateurs attendent des effets directement observables dans les services : la structure de leur portefeuille et de leur patrimoine en matière de finances, par exemple.

Les impacts de mesures écologiques mises œuvre dans une entreprise affectent donc la supply chain (fournitures, matières premières, logistique...) et conduisent éventuellement à redéfinir ou

relocaliser des processus de production. La prise en compte du climat se fait d'une part en aval de la chaîne de valeur, côté offre de valeur faite au client, mais aussi, d'autre part, en amont, dans la manière de définir et choisir ses inputs (matières premières, fournisseurs...). À ce titre, ces actions soulèvent donc aussi des enjeux d'harmonisation des données, de standardisation des normes de qualité, de compétences et ressources mobilisables. Cette refonte de la chaîne de valeur est difficile dans les secteurs les plus anciens, elle est bien plus facile quand le secteur est nouveau et se structure de zéro. Au-delà de la rentabilité stricto sensu, il peut en effet exister des limites techniques, opérationnelles ou de ressources aux actions à mener et certains modèles de production peuvent apparaître impossibles à remettre véritablement en cause sans sacrifier l'entreprise en tant que telle.

Recommandation 2. Concevoir une organisation et une métrologie adaptées.

Pour les dirigeants de l'OVSM, réconcilier climat et rentabilité suppose de savoir agir à plusieurs niveaux. Un premier registre concerne la construction de l'offre en rééquilibrant la gamme de produits / services, en inventant des produits et de nouvelles approches (tirées par le) du marché (cf. les greenbonds dans le marché obligataire), tout en redéfinissant les segmentations clients pour tenir compte des différentes sensibilités – plus ou moins fortes – à la question du climat et aux produits attendus.

Mais, un autre registre d'intervention nécessaire réside dans la manière de résoudre la difficulté de la mesure. Agir contre le changement climatique ou ses effets suppose en effet de pouvoir mesurer le poids effectif sur le climat des actions menées ou à mener, et donc de savoir comment définir périmètre des impacts, externalités et effets indirects à prendre en compte. L'enjeu dépasse le strict cadre d'une entreprise, car disposer de tels dispositifs de contrôle et de mesure suppose de définir et converger sur des méthodologies et des référentiels de mesure communs.

Concrètement, au niveau des organisations, les actions à mener se structurent alors en plusieurs étapes.

Elles doivent reposer d'abord sur la définition, au plus haut niveau, d'une stratégie formelle de décarbonation des opérations, sur la base d'un plan pluriannuel à plus ou moins long terme. Cela suppose de se traduire par des orientations et des objectifs à mettre en œuvre sur impulsion du haut de l'entreprise et avec accord du conseil d'administration, car ils peuvent conduire à profondément transformer le core business.

Ces objectifs doivent ensuite se décliner en directives opérationnelles sur la base de la mesure d'impact et d'efficacité environnementale des différentes actions envisagées et engagées, à la fois pour l'interne et pour l'externe, pour répondre aux orientations venues du haut. Cette structuration opérationnelle doit naturellement être placée sous la responsabilité de l'exécutif, mais l'exemple récent de Danone indique que l'articulation qu'elle suppose entre conseil d'administration et exécutif ne va pas forcément de soi. L'expérience montre que de telles démarches sont facilitées par l'instauration de plusieurs mesures concrètes :

- la nomination d'un véritable Chief Sustainability Officer dans l'Executive Board,
- la définition de nouveaux KPI (même si ceux-ci se résument in fine au niveau des émissions de carbone, les méthodologies pour y arriver sont différentes selon les métiers),
- la prise en compte du Return on Climate dans les différents supports d'évaluation (RH, projets, contrôle de gestion...),
- l'intégration de mécanismes de compensation financière (en sachant donc quel coût attribuer à la pollution) au niveau global de l'entreprise (droits à polluer, compensation du CO2...), et déclinée au niveau interne en créant des incitations pour les personnels ou les services (par

- ex. remplacer la disponibilité d'un parking par une rémunération correspondante couplée au paiement des places),
- une politique affirmée de transparence et de communication par le biais d'un bilan annuel, de mesures ex post des différentes opérations, tout autant que des actions de pédagogie.

Recommandation 3. Une action à penser collectivement.

Paradoxalement, au-delà de l'énoncé de la thématique annuelle de l'OVSM, réconcilier rentabilité et changement climatique ne doit donc pas se résumer seulement à une décision des seuls dirigeants, mais suppose pour eux de savoir impulser des actions collectives en pensant en termes d'écosystème à la fois interne et externe. Ce cadre collectif passe par l'établissement de normes communes, le partage et la co-élaboration d'outils de mesures et d'indicateurs, la définition de standards de marché en termes de performance pour le climat, l'engagement coordonné de tous les partenaires de la supply chain.

Penser l'articulation climat/rentabilité s'inscrit également forcément dans un cadre concurrentiel. Une question importante est en effet de savoir si, en matière d'action engagée, il vaut mieux être en avance de phase – ou pas – par rapport au marché et à la concurrence. En la matière, il peut exister une prime au first mover qui sait se positionner en leader écologique, mais les mesures à prendre peuvent aussi souvent être plus coûteuses (et douloureuses) en termes de part de marché si l'entreprise est conduite à supporter seule des surcoûts que n'ont pas les concurrents. En outre, l'impact des mesures des entreprises « vertueuses » peut s'avérer finalement annihilé au niveau global s'il ne concerne que certains segments d'activités, en reportant les mauvaises pratiques sur d'autres acteurs (c'est ce que l'on observe un peu pour la production d'huile de palme ou la consommation des poissons non retenus par la pêche durable). Le risque, dans ce cas, est alors celui d'un dilemme du prisonnier où rien ne se fait, car chaque entreprise attend que ce soient les autres qui bougent. Il est donc essentiel de penser les actions pour le climat au niveau de toute une filière afin que tout le monde adopte les bonnes pratiques en même temps.

Recommandation 4. Ne pas oublier le rôle de l'intervention publique.

Pour éviter les positions attentistes que nous venons d'évoquer, les acteurs de la régulation ont naturellement un rôle déterminant. Il ne tient pas simplement à leur propension à définir des normes ou des pratiques contraignantes (émission, interdictions, sanctions), voire à jouer sur les effets réputationnels et émotionnels (le Name and Shame). L'importance du rôle des acteurs publics tient aussi à leur capacité d'accompagner l'élaboration de cadres partagés. Législation et régulation sont en effet essentielles pour imposer des standards ou permettre que se mettent en place des structures d'actions collectives.

L'action des régulateurs est enfin déterminante également pour faciliter et stimuler les actions des entreprises. Dans cette perspective, alors même que la recherche de rentabilité peut s'avérer parfois un obstacle aux mesures pour le climat, elle peut aussi en constituer un des leviers quand existent des incitations fiscales. Dans ce cas, un risque est cependant celui de l'instabilité des règles et des incitations : les forces du marché apparaissent le plus souvent plus fortes et efficaces que celles de la réglementation. Il importe donc de penser les incitations fiscales comme un mécanisme transitoire ayant vocation à être remplacé progressivement par un mécanisme de marché.

7. Conclusion

2020-2021 aura été une année exceptionnelle, et nous l'espérons unique quant à ses conditions de réalisation des activités de pédagogie et de recherche. Cependant, malgré les aléas de la situation et les maints reports des événements que nous avons programmés, aucune de nos 7 étapes de réalisation de la recherche-interaction de l'OVSM n'a été délaissée. Au contraire !

Ainsi avons-nous demandé aux hauts dirigeants interviewés par les étudiants d'accepter de réaliser ces rencontres en présentiel tant il nous semblait important que ces derniers, déjà contraints de suivre tous leurs cours à distance, aient l'opportunité de passer un moment privilégié en face à face avec des managers dont beaucoup se sont transformés en conseillers voire mentors, en fin d'entretien.

Toutes les étapes de la méthode et tous les « livrables » ont été maintenus, certains ont juste été décalés dans le temps pour intégrer les contraintes sanitaires, tel le séminaire résidentiel qui s'est tenu en mai au lieu de mars et la Soirée finale qui se tient cette année exceptionnellement le 4 octobre au lieu de fin juin !

Cette implication des membres institutionnels à toutes les étapes de notre recherche-interaction a également permis une prise de recul particulièrement importante cette année.

Le lancinant questionnement des étudiants en manque certain de vécu au sein d'une communauté de travail et parfois sidérés de la vitesse à laquelle il était demandé à tous de s'adapter à de nouvelles conditions de travail a naturellement conduit à la prochaine thématique à investiguer :

« Future of Work »

Tel sera donc le thème de la recherche-interaction 2021-2022 de l'OVSM.

Aussi, à bientôt donc, au fil de nos activités !