

Série globale C-suite
25^e édition
Étude CEO



Maîtrisez votre impact

**Parcours pratique vers la
durabilité transformationnelle**



L'IBM Institute for Business Value, en coopération avec Oxford Economics, a interrogé 3000 CEO de plus de 40 pays et 28 secteurs d'activité dans le cadre de la 25^e édition de la série C-suite Study d'IBM. Ces conversations ont porté sur le point de vue des cadres sur le leadership et les affaires, sur l'évolution de leurs rôles et de leurs responsabilités, ainsi que sur la durabilité, y compris la manière dont ils relèvent les défis, ce qu'ils considèrent comme des opportunités et leurs visions de l'avenir.

Sommaire

- 1 Introduction
- 5 **Chapitre 1**
La durabilité : une priorité, et un défi pour l'entreprise
- 21 **Chapitre 2**
Le parcours vers la durabilité : De l'évaluation à la transformation
- 29 **Chapitre 3**
Les atouts de la transformation : Leadership, innovation ouverte et technologie
- 43 Guide d'action :
Les étapes pour progresser dans chaque parcours
- 50 Méthodologie de recherche et d'analyse
- 53 Remarques et sources

3000
CEO interrogés

40+
pays

28
secteurs

25^e
édition

« La durabilité est favorable à l'activité, répond aux besoins de nos clients, génère de la rentabilité et contribue à un monde meilleur. C'est ainsi que nous voyons notre rôle de transformation. »

Fausto Ribeiro
CEO de Banco do Brasil

Introduction

Nous avons atteint un point d'inflexion. Depuis quelque temps, le rôle des entreprises en matière de durabilité fait l'objet d'une attention croissante de la part des entreprises et de leurs parties prenantes. Mais, l'an passé, quelque chose a changé pour les CEO du monde entier, et les discours sur la durabilité se sont transformés en actions. Les perturbations persistantes, et notamment celles induites par la pandémie, ont amené la société à réclamer une nouvelle approche de l'activité économique et des priorités commerciales.

Notre nouvelle étude CEO, fondée sur des entretiens avec 3000 CEO du monde entier, révèle la spectaculaire émergence de la durabilité dans l'agenda des entreprises. Pour quelques-uns, cette nouvelle exigence est l'aboutissement de considérations bien ancrées, et d'années de planification. Pour la plupart des CEO, cependant, l'urgence à agir se heurte à la réalité : transformer les aspirations et les engagements en matière de durabilité en résultats quantifiables est plus facile à dire qu'à faire.

De nombreux CEO reconnaissent la responsabilité de l'impact de leurs organisations sur l'environnement et la société. Ils ressentent également une pression croissante les incitant à agir de la part de nombreux acteurs, dont beaucoup perdent patience, frustrés par ce qu'ils considèrent comme de beaux discours et trop peu d'actions. Suite à la prolifération de promesses des entreprises au sujet de la durabilité (de l'eau positive au carbone négatif en passant par le net zéro et le zéro déchet), certains acteurs s'interrogent sur les progrès réels des entreprises dans ces domaines.

Nos recherches suggèrent que la plupart des engagements des organisations en matière de durabilité sont l'expression d'un sentiment sincère de responsabilité, souvent associé à la reconnaissance de nouvelles opportunités à saisir. Cependant, beaucoup de CEO indiquent ne pas savoir comment progresser et réaliser des changements significatifs. Leurs organisations sont confrontées à des obstacles allant de la difficulté à mesurer le retour sur investissement aux défis liés aux données et à la technologie. Il est crucial de trouver des moyens de surmonter ces obstacles. La durabilité n'est plus un simple plus. Les entreprises qui ignorent ce besoin s'exposent à des risques importants, notamment sur le plan financier.¹

La bonne nouvelle est que certains CEO ont trouvé des manières d'agir efficacement. Ils parviennent à transformer les idéaux de la durabilité en une réalité. Non seulement ils progressent réellement vers leurs objectifs de durabilité, mais ils se positionnent également en termes de performances commerciales et de croissance. Que savent ces CEO que leurs collègues ignorent ? En quoi leurs organisations agissent-elles différemment ?

Les réponses à ces questions découlent de leur approche : ces CEO adoptent un état d'esprit différent pour relever le défi de la durabilité. Ils voient des opportunités là où d'autres voient des coûts. Des stratégies qu'ils adoptent aux acteurs qu'ils impliquent, en passant par les moyens numériques sur lesquels ils s'appuient, ces CEO perçoivent la durabilité comme une opportunité qui peut renforcer la croissance et avoir des effets positifs sur l'activité de l'entreprise.

Certains de ces CEO tirent parti de leurs investissements dans la durabilité pour optimiser les opérations en réalisant des gains d'efficacité et des améliorations. D'autres perçoivent la durabilité comme un axe de transformation de l'entreprise, et adoptent ce que nous appelons la durabilité transformationnelle (voir l'encadré « Perspective : Qu'est-ce que la durabilité transformationnelle ? »). Ils s'appuient sur des capacités numériques et sur l'innovation ouverte pour associer aux performances en matière de durabilité de meilleurs résultats financiers.

Dans ce rapport, nous révélons les pressions, les ambiguïtés et les opportunités auxquelles sont confrontés les CEO lorsqu'ils cherchent à répondre aux besoins urgents de durabilité. De plus, nous examinons leurs approches, identifions les outils les plus adaptés pour réussir et présentons un ensemble d'actions spécifiques adaptées pour aider à déterminer les mesures les plus appropriées à chaque organisation.

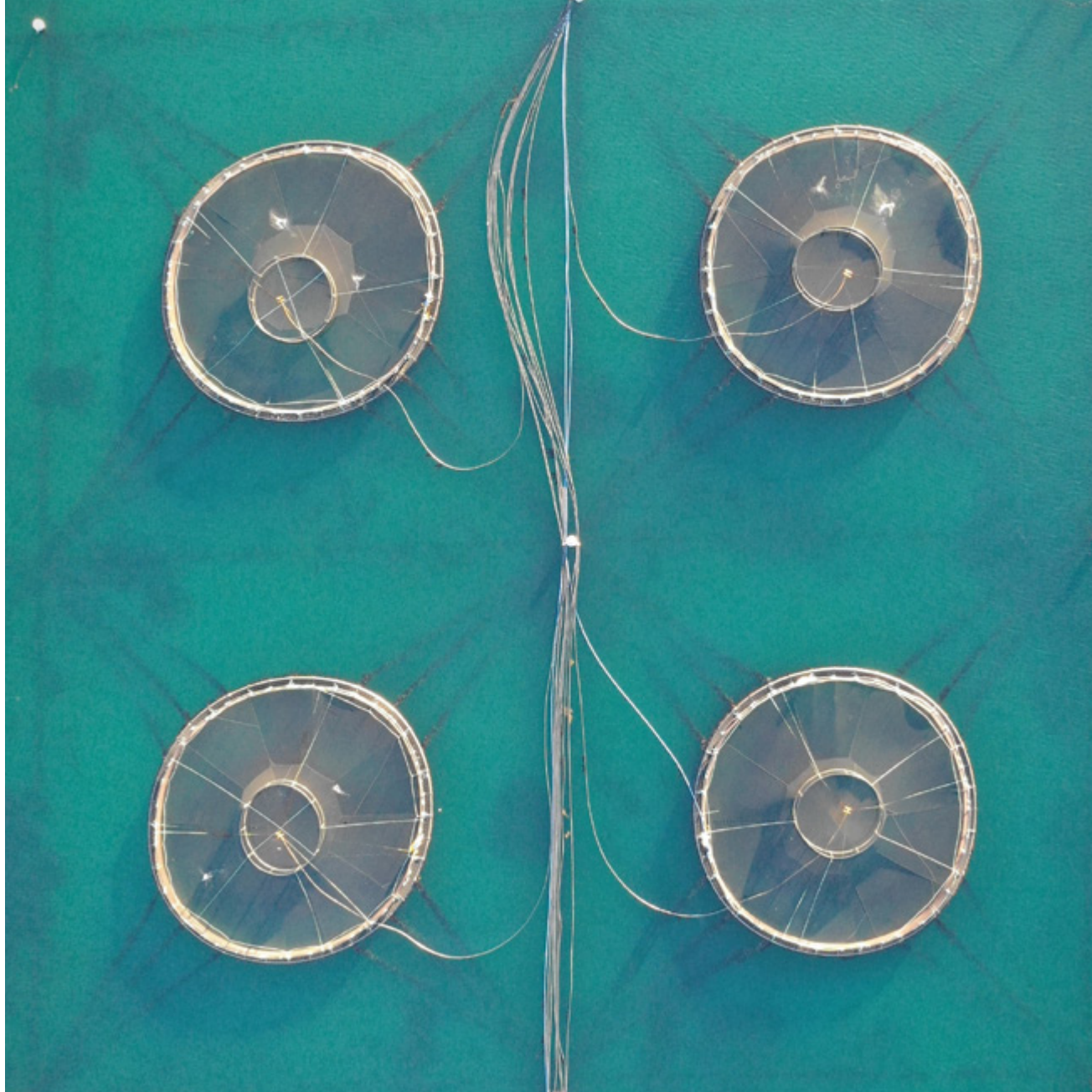
Perspectives

Qu'est-ce que la durabilité transformationnelle ?

On parle de durabilité transformationnelle lorsque la durabilité devient une partie intégrante de la stratégie commerciale d'une organisation. Plus qu'une initiative, la durabilité devient un élément central des valeurs de l'entreprise. Les dirigeants qui adoptent la durabilité transformationnelle reconnaissent l'opportunité de remodeler les principaux aspects de l'entreprise. Ils voient la durabilité comme un moteur, qui les aide à définir de nouveaux modèles commerciaux et à répondre aux besoins de la communauté. La durabilité transformationnelle adopte les technologies numériques sur le plan stratégique et opérationnel afin d'obtenir des résultats en matière de durabilité tout en développant les opportunités économiques.

La durabilité transformationnelle est un processus continu. Pour certains, le concept de durabilité est plus large, et comprend les enjeux abordés par les objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies. Les ODD, dont l'objectif est de contribuer à l'éradication de la pauvreté, de la faim et des maladies, cherchent à promouvoir la prospérité, à protéger l'environnement, à lutter contre le changement climatique et à soutenir l'équité.²

La durabilité transformationnelle implique de prendre des mesures pour résoudre les problèmes mondiaux les plus urgents, et améliorer la rentabilité dans le même temps. Elle renforce la valeur commerciale, notamment en modifiant la définition de la valeur et l'ensemble des bénéficiaires pris en compte.



Chapitre 1

La durabilité: une priorité, et un défi pour l'entreprise

Les CEO d'aujourd'hui sont confrontés au défi de résoudre des problèmes qui sortent du cadre commercial classique, à une échelle et à une intensité sans précédent. Les préoccupations sociétales croissantes concernant l'impact de l'activité économique sur l'environnement donnent lieu à un besoin urgent de pratiques plus durables. Et les citoyens, qui constatent que les gouvernements ne peuvent pas résoudre les problèmes à eux seuls, tournent leurs espoirs vers le monde de l'entreprise.³

De nombreuses entreprises endossent un rôle de leader en matière de durabilité et de moteur du changement. En effet, la durabilité est la question qui progresse le plus rapidement dans l'agenda des entreprises, et elle est désormais une priorité pour les entreprises, juste derrière l'expérience client et l'innovation. Près de la moitié des CEO déclarent que l'amélioration de la durabilité est l'une des principales priorités de leur organisation pour les 2 ou 3 prochaines années, alors qu'ils n'étaient qu'environ un tiers en 2021, soit une augmentation de 37 % en une seule année.

« Comment répartir nos ressources financières, le temps de nos collaborateurs et l'utilisation des ressources physiques de manière à créer plus de valeur que nous n'en consommons ? Cela représente un enjeu passionnant. »

David Kenny
CEO de Nielsen

Les différents secteurs d'activité sont confrontés à des défis et opportunités différents. Meg O'Neill, CEO et directrice générale de la société australienne Woodside, nous explique que son organisation joue un rôle unique en tant que société énergétique. « Tout d'abord, nous nous sommes engagés à atteindre une neutralité nette des émissions à terme... Ensuite, notre objectif est d'offrir à nos clients des produits et services à plus faible intensité de carbone. »

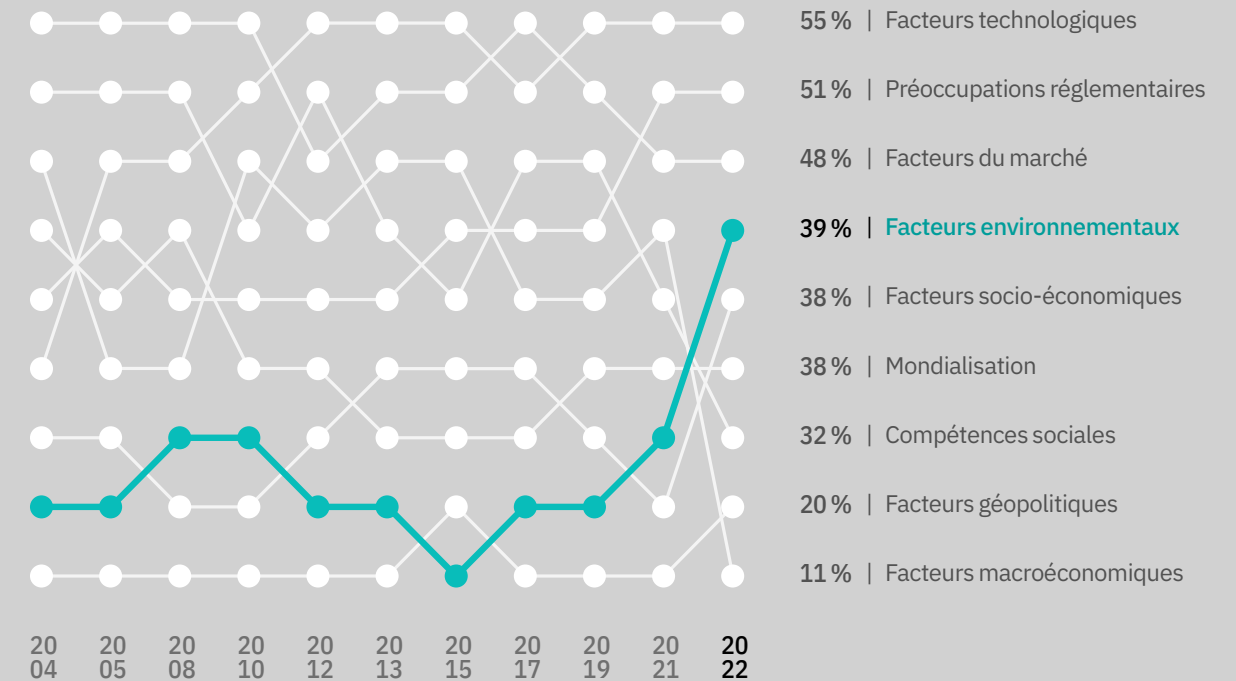
Pour certaines organisations, les efforts visant à favoriser la durabilité soutiennent également le développement économique de la société. Fabián Hernández, CEO de Movistar Colombia, un opérateur de télécommunications, a déclaré que la mise en place de réseaux de fibre optique est essentielle, « non seulement pour l'économie verte, mais aussi pour la contribution qu'elle apporte au PIB national ».

Depuis 2004, nous interrogeons des CEO sur les facteurs externes qui influencent leurs organisations. Jusqu'à présent, les facteurs environnementaux ont toujours été parmi les derniers, et parfois même les derniers de la liste. Notre dernière enquête révèle que la durabilité est devenue une priorité pour de nombreux CEO, en remontant de 5 places depuis 2015, un bond comparable à celui des technologies entre 2004 et 2012, l'augmentation la plus importante et la plus rapide depuis que nous posons cette question (voir la figure 1). Les facteurs technologiques restent en tête du classement pour la troisième année consécutive, tandis que les problématiques d'ordre réglementaire, qui comprennent probablement l'évolution des exigences environnementales, occupent la deuxième place.

Figure 1

Une forte progression

Par le passé, les CEO attribuaient peu d'importance aux questions environnementales dans la liste des facteurs impactant l'entreprise, mais ce n'est plus le cas.



Q. Quels facteurs externes auront le plus d'impact sur votre entreprise au cours des 2 à 3 prochaines années ?

La priorité accrue accordée aux questions environnementales, ainsi que l'incertitude et les pressions croissantes, a propulsé la durabilité au sommet de la liste des défis des CEO. En effet, il s'agit du défi le plus souvent cité en 2022, devant d'autres facteurs tels que la réglementation, la cybersécurité, l'infrastructure technique et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement (voir la figure 2). Les effets cumulés de ces défis ont fait boule de neige, créant un contexte complexe dans lequel les CEO doivent naviguer.

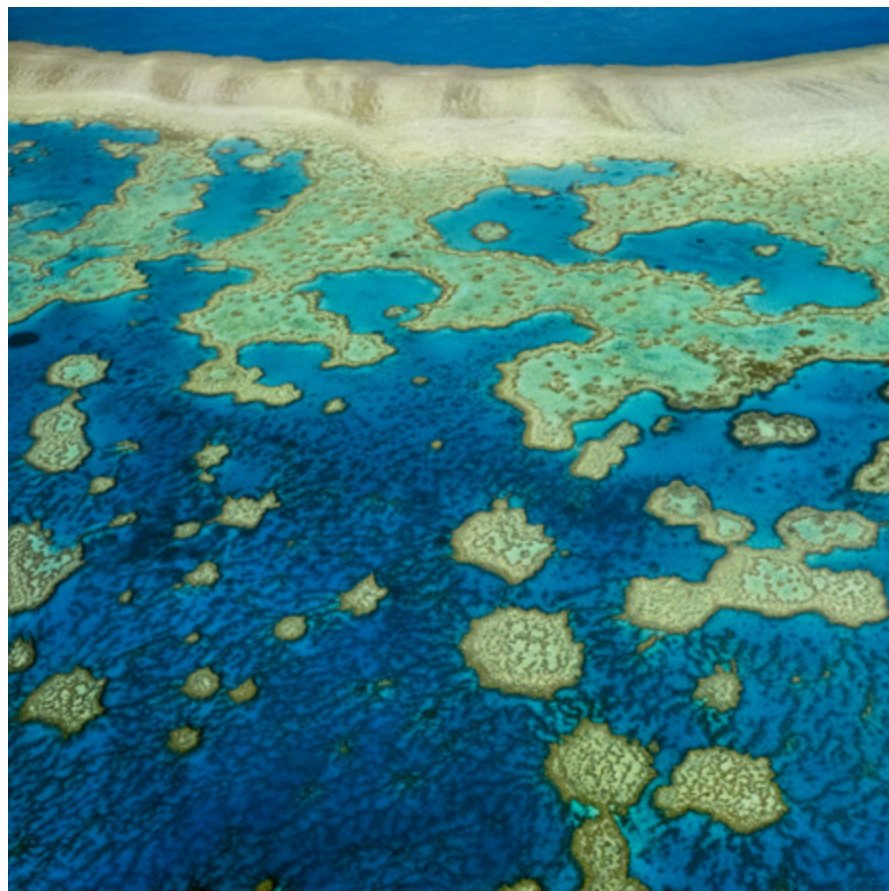
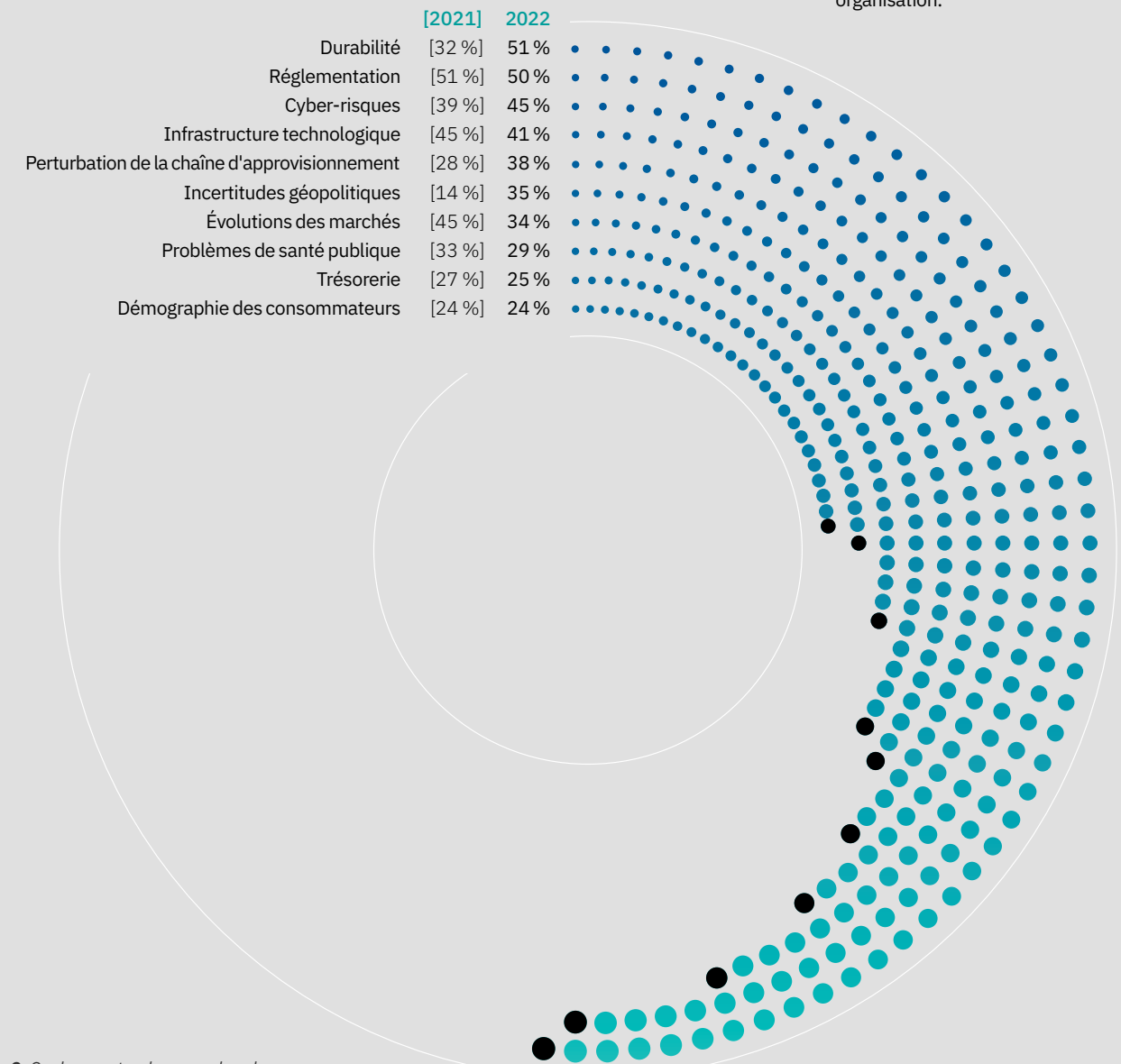


Figure 2

La pression se fait sentir

Les CEO ressentant une pression accrue pour agir, la durabilité est désormais classée comme leur plus grand défi pour leur organisation.



Q. Quels seront, selon vous, les plus grands défis pour votre organisation au cours des 2 à 3 prochaines années ?

Un appel collectif à l'action

La pression à laquelle sont confrontés les CEO pour relever le défi de la durabilité a considérablement augmenté en moins d'une décennie. Comme le souligne Juan Carlos Mora Uribe, CEO de Bancolombia, une institution de services financiers, « en 2015, lorsque l'ONU a lancé les objectifs de développement durable, très peu de pays et d'organisations y ont prêté attention. Aujourd'hui, la durabilité est un impératif que toutes les parties prenantes de l'organisation exigent : collaborateurs, actionnaires, clients. »

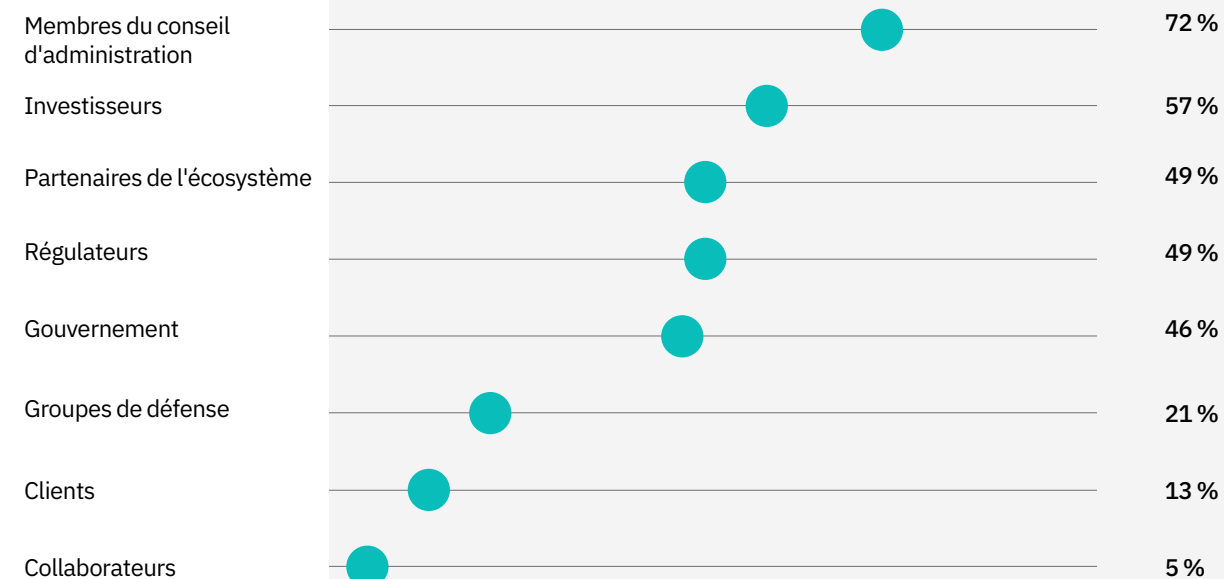
Il est clair que les consommateurs et les employés y sont favorables. Environ la moitié (49 %) des consommateurs du monde entier ont payé un supplément pour des produits estampillés durables au cours des 12 derniers mois, tandis que 7 salariés sur 10 se déclarent plus susceptibles de travailler pour un employeur soucieux de l'environnement.⁴ Les CEO reconnaissent ces demandes changeantes et s'y adaptent (voir l'encadré « Perspectives : les CEO entendent l'appel »).

La pression la plus intense que ressentent les CEO ne vient cependant pas des consommateurs ou des employés, mais des acteurs avec lesquels ils ont tendance à interagir le plus directement : les membres du conseil, les investisseurs et les partenaires (voir la figure 3). Loin de suggérer que les CEO n'auraient pas conscience des demandes des consommateurs et des salariés, notre étude met en évidence la forte pression en faveur de la durabilité que les CEO ressentent de la part de tous les acteurs. Pour eux, la difficulté est d'y répondre par des mesures significatives, authentiques et efficaces.

Figure 3

La chaleur monte

Les CEO déclarent que les conseils d'administration et les investisseurs, de même que les autres parties prenantes, exigent une plus grande transparence en matière de durabilité.



Q. Dans quelle mesure les groupes suivants exigent-ils de votre organisation une plus grande transparence en matière de durabilité ? (Les pourcentages ci-dessus sont ceux des réponses « beaucoup » et « énormément ».)

Perspectives

Les CEO entendent l'appel

Les CEO nous disent que les clients et les employés sont exigeants en matière de durabilité, et exigent des résultats. Les jeunes générations ont des attentes particulièrement élevées. Elles sont également averties, et ne supportent pas le green-washing. Comme le note Guy Cormier, président du conseil d'administration, président et CEO du Groupe Desjardins, « Vous ne pouvez pas faire semblant de vous engager, surtout vis-à-vis de vos jeunes employés... Nous sommes à un tournant où les gens n'accepteront pas seulement un slogan ou un message. »

Sallie Krawcheck, CEO et co-fondatrice d'Ellevest, une plateforme américaine d'investissement et un programme de formation aux bases de la finance, explique l'impact positif de cet accroissement de la demande sur son entreprise. « Les choses ont changé, et il n'est plus nécessaire de renoncer aux bénéfices lorsque l'on cherche à avoir un impact positif, » explique-t-elle. « Les femmes et les jeunes exigent cela à tous les niveaux. »

Comme le souligne Marshall Wilmot, président du commerce de détail et CDO d'ATCO, une société canadienne d'ingénierie, de logistique et de gestion de l'énergie, cette exigence de durabilité formulée par les consommateurs exige de se tourner vers l'avenir et de suivre l'évolution des valeurs des clients. « Nous devons regarder autour de nous, pour nous assurer que nous sommes à l'avant-garde, et que nous proposons les bons produits et services : ceux qui correspondent le mieux, non seulement aux budgets de nos clients, mais aussi à leurs valeurs personnelles », nous confie-t-il.

La pression exercée par les parties prenantes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, reflète également une reconnaissance croissante du fait que la durabilité a le potentiel d'offrir non seulement des avantages sociétaux, mais aussi des avantages commerciaux. La perception selon laquelle les programmes environnementaux et sociaux impliquent de réduire les résultats commerciaux est dépassée. Au contraire, plus de 80 % des CEO prévoient désormais que les investissements dans la durabilité génèrent de meilleurs résultats commerciaux d'ici 5 ans (voir la figure 4).

John Doerr, partenaire chez Kleiner Perkins et auteur de *Speed & Scale*, souligne cet extraordinaire potentiel : « La transition de l'économie des carburants fossiles polluants à l'économie des nouvelles économies propres est, selon moi, la plus grande opportunité économique du siècle à venir. »⁵

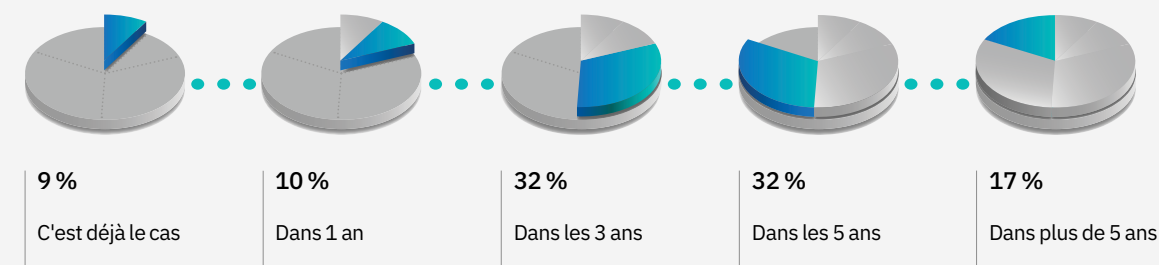
Ces résultats commerciaux pourraient s'inscrire dans un cycle perpétuel d'investissement, générateur de valeur cumulée. « Plus nous investissons dans des projets de développement durable, plus nous en tirons de bénéfices, plus les coûts sont réduits, et plus l'échelle augmente », déclare Wu Jing, directeur général adjoint de Sinochem Information Technology Co., Ltd. (Chine), prestataire de services de programmation informatique dans le domaine de la chimie. « Il s'agit là d'un cercle vertueux qui permet aux bons investissements d'expulser les mauvais investissements. »

Felipe Nascimento, CEO de MAPFRE Seguros, la succursale brésilienne d'une multinationale espagnole d'assurance, souligne le potentiel des investissements pour soutenir la montée en puissance de la durabilité. « Plus le nombre d'investisseurs qui choisissent d'orienter leurs investissements vers des entreprises tournées vers la durabilité s'accroît, plus la transition s'accélère. »

Figure 4

Résultats attendus

Plus de 80 % des CEO affirment que les investissements dans la durabilité entraîneront de meilleurs résultats commerciaux au cours des 5 prochaines années.



Q. Quand pensez-vous que vos investissements pour la durabilité entraîneront une amélioration de vos résultats commerciaux ?

Répondre à l'appel

Recalibrer la relation entre les entreprises et la société, et placer la durabilité au cœur de l'agenda des entreprises, nécessite un leadership et une adhésion, ainsi qu'une appropriation et une conviction. 60 % des CEO conviennent que les chefs d'entreprise doivent assumer la responsabilité de l'impact de leur activité sur l'environnement. Et 52 % considèrent que les chefs d'entreprise doivent assumer la responsabilité de l'impact de leur activité sur les communautés.

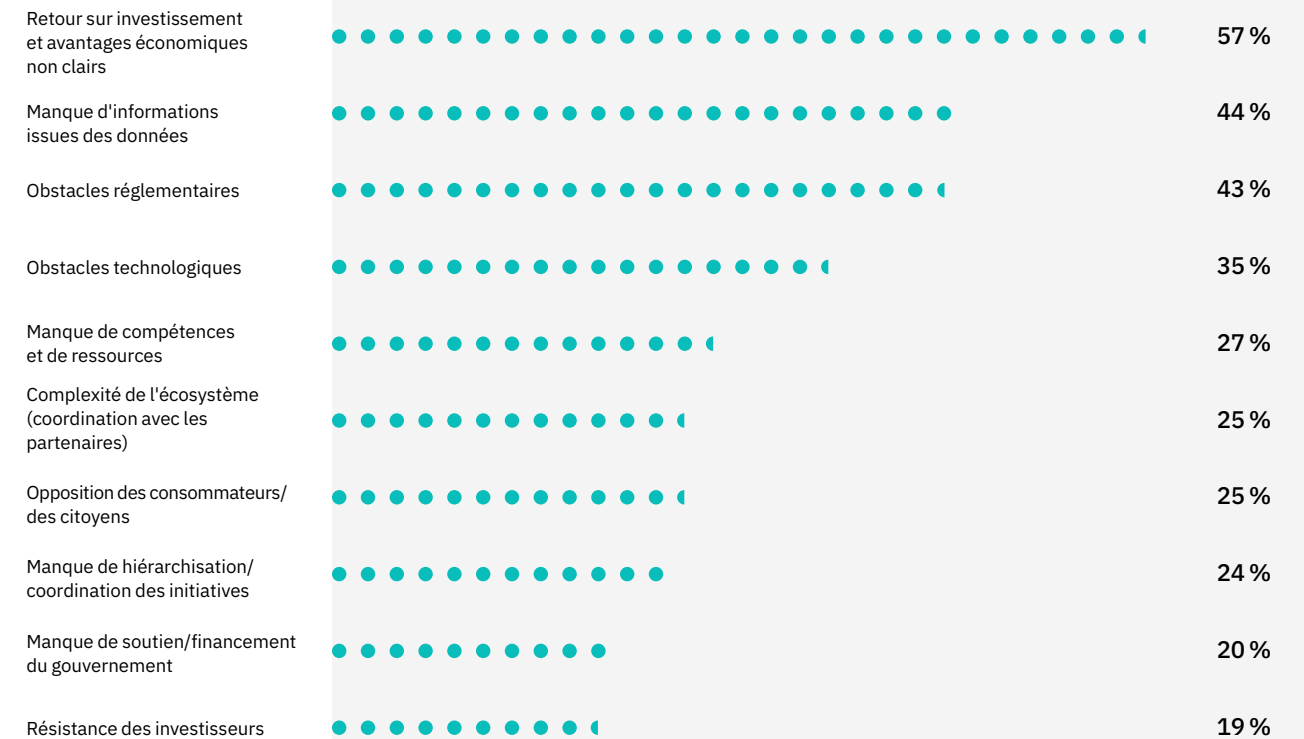
Mais le fait d'aller réellement de l'avant nécessite bien plus qu'un sentiment de responsabilité. L'étape suivante consiste à passer à l'acte. Tandis que les organisations élaborent leurs stratégies, les investissements dans la durabilité ont augmenté : en pourcentage des recettes, ils ont plus que doublé au cours des 5 dernières années. En termes d'exécution réelle des initiatives en faveur de la durabilité, les organisations adoptent des profils très variés, qui vont d'aucune activité à une implémentation complète sur l'ensemble de l'écosystème. La majorité (72 %) des entreprises sont encore en phase pilote ou ne mettent en œuvre que certains aspects de leur stratégie. Quoi qu'il en soit, les CEO sont optimistes quant à leurs investissements : 64 % d'entre eux se déclarent confiants dans le fait d'atteindre leurs objectifs globaux.

Malgré leur forte conviction, leurs investissements constants et leur volonté de saisir les opportunités, les CEO rencontrent des obstacles importants. 57 % des CEO identifient la difficulté à définir et à quantifier de manière claire les retours sur investissement et les bénéfices économiques comme l'un des plus grands défis pour atteindre les objectifs en matière de durabilité (voir la figure 5).

Figure 5

Redéfinir les rendements

Les CEO considèrent que le calcul du retour sur investissement est leur principale difficulté pour atteindre leurs objectifs de durabilité.



David Kenny, CEO de Nielsen, une société américaine d'information, de données et de mesure du marché, explique les défis que pose l'allocation des ressources. « Nous avons besoin que les systèmes financiers répercutent de manière appropriée les coûts environnementaux de ce que nous faisons pour pouvoir prendre les bonnes décisions. En fin de compte, nous devons attribuer des ressources, et c'est difficile si les mesures ne correspondent pas à la réalité. »

De plus, les CEO identifient le manque d'informations sur les données, les barrières réglementaires et les barrières technologiques comme des obstacles importants. Et ces défis sont intimement liés. Par exemple, la possibilité d'extraire de nouvelles informations à partir de données peut aider les organisations à mieux mesurer les retours sur investissement assurés par la durabilité. Et les solutions numériques peuvent contribuer à briser les silos de données, pour obtenir de nouvelles informations et des améliorations opérationnelles qui alignent les objectifs de durabilité sur les objectifs commerciaux.

Sanjiv Vohra, CEO et président de Security Bank Corporation, une banque universelle de premier plan aux Philippines, souligne le besoin de normes pour la production de rapports. « Pour accélérer la transition vers la durabilité, nous avons besoin de normes uniformes en matière de divulgation et de rapports financiers. Les options sont légion, et la difficulté vient de ces différents lexiques et normes.

Pour commencer, la banque a adopté en 2013 les normes de rapports sur la durabilité de la GRI, afin de garantir le respect des principes mondiaux dans la divulgation de nos performances et de notre impact environnemental, social et économique. »

Tandis que les CEO tentent de relever ces défis, ils sont confrontés à des problèmes supplémentaires. Alors que près de 60 % des CEO ressentent une forte pression de la part des investisseurs, seul un quart d'entre eux affirment que leurs efforts en matière de durabilité facilitent la levée de capitaux. Il existe également des conflits dans l'accès aux talents. Une autre étude récente de l'IBM Institute for Business Value a découvert que 69 % des consommateurs se déclareraient davantage susceptibles d'accepter un emploi pour une organisation qu'ils considéraient comme durable sur le plan environnemental, mais seuls 20 % des CEO nous déclarent que leurs efforts en matière de durabilité les aident à recruter.⁶

Enfin, les CEO doivent gérer les difficultés inhérentes qui viennent perturber le statut quo. Sallie Krawcheck d'Ellevest compare cela au dilemme de l'innovateur, avec un impact sur l'activité et sur la culture. Comme elle l'explique, « si je modifie mes pratiques commerciales en faveur de la durabilité et que j'explique aux gens qu'ils ne peuvent plus faire ce qu'ils avaient l'habitude de faire, leur réaction risque d'être « pourquoi feriez-vous cela ? ». C'est le dilemme de l'innovateur : ce que je fais fonctionne, mais si je change trop vite, il se peut que cela arrête de fonctionner. »

Il est essentiel de définir un programme adapté.

« De plus en plus, nous pouvons voir que la numérisation joue un rôle très positif dans la durabilité, que ce soit dans la réduction des émissions, les monnaies numériques, les paiements mobiles, ou encore l'ère de l'économie sans contact à laquelle la pandémie de COVID-19 a donné lieu. »

Wu Jing

Directeur général adjoint de Sinochem Information Technology Co., Ltd. | Chine



Surmonter les difficultés

L'approche d'une organisation en matière de durabilité dépend en grande partie de la façon dont son CEO perçoit la durabilité, sa fonction et son avenir au sein de l'organisation. La durabilité est-elle une opportunité commerciale qui peut être réalisée grâce à des investissements judicieux ? Ou est-ce un coût qui doit être géré ? La durabilité doit-elle faire partie de l'ADN de l'organisation, être au cœur de sa stratégie et de ses opérations ? Ou est-ce une question de conformité : répondre aux exigences réglementaires tout en évitant les perturbations ?

En demandant aux CEO de caractériser les investissements de leur organisation en matière de durabilité, nous avons constaté des distinctions claires entre les différentes priorités, actions, capacités et résultats. Notre analyse a permis d'identifier 4 groupes distincts de CEO. Entre ces groupes, l'engagement en matière de diversité varie d'un extrême à l'autre.

D'un côté, nous trouvons les CEO réticents, dont les organisations n'investissent pas dans la durabilité, et les CEO conformes, dont l'organisation investit uniquement dans la durabilité afin de répondre aux exigences ou aux réglementations du secteur. De l'autre côté, les CEO opérationnels, dont les approches et les investissements en faveur de la durabilité vont au-delà de la conformité et sont intégrés à leur activité, et les CEO transformationnels, qui s'engagent pleinement pour la durabilité, avec des investissements et des approches destinés à transformer l'entreprise en y intégrant la durabilité en profondeur.

Comme nous l'avons étudié de manière plus approfondie dans le chapitre 2, les CEO transformationnels et opérationnels voient la durabilité comme une opportunité, même s'ils l'observent à travers des prismes différents :

- Les CEO opérationnels voient les investissements dans la durabilité comme une *opportunité d'optimiser* leurs activités en renforçant l'efficacité et en permettant des améliorations opérationnelles.
- Les CEO transformationnels voient la durabilité comme le *moteur d'un changement fondamental* et travaillent avec la C-suite et avec les partenaires de l'écosystème pour remodeler l'entreprise.

Notre rapport sur les CEO de 2021, « Trouver l'essentiel », se concentrait sur l'identification du différenciateur essentiel d'une organisation, la spécificité qui la rend indispensable pour ses parties prenantes.⁷ De ce point de vue, les CEO transformationnels font de la durabilité leur « essentiel » et ils en tirent un avantage concurrentiel. Les CEO opérationnels rendent leur organisation aussi durable et efficace que possible.

Les organisations avec des CEO réticents et conformes, quant à elles, devraient faire évoluer leur position, car leurs feuilles de route actuelles pourraient bien les mener à une impasse. Elles devraient aller au-delà de la simple évaluation ou d'un conservatisme réglementaire, et passer à l'action. Comme le dit Guy Cormier, du Groupe Desjardins, « n'attendez pas d'être absolument parfait pour adopter la durabilité ou pour vous montrer plus proactif dans ce domaine. »





Chapitre 2

Le parcours vers la durabilité : de l'évaluation à la transformation

Les CEO savent qu'il n'est pas facile d'atteindre leurs objectifs en matière de durabilité. Pourtant, certains parviennent à faire des progrès significatifs. En quoi leurs méthodes sont-elles différentes ? La stratégie contribue évidemment à faire la différence : les organisations disposant de stratégies pour la durabilité clairement définies et de dirigeants engagés sont mieux à même de s'adapter aux réglementations changeantes, ainsi qu'aux attitudes et aux attentes des parties prenantes.

Comme Fausto Ribeiro, CEO de Banco do Brasil, une société brésilienne de services financiers, les CEO transformationnels et opérationnels voient la durabilité comme une opportunité commerciale, et créent et mettent en œuvre des stratégies pour la durabilité qui impliquent l'ensemble de l'entreprise. Il explique : « Nous avons intégré la durabilité dans notre stratégie d'entreprise et, par conséquent, elle est présente dans notre dynamique au quotidien, et s'intègre aux réflexions sur la stratégie commerciale, la gestion des risques et les plans opérationnels de nos unités commerciales. »

Figure 6

Une question d'état d'esprit

La façon dont les CEO définissent leurs investissements dans la durabilité révèle 4 groupes distincts.



Outre des approches stratégiques différentes en matière d'investissements durables, les quatre archétypes de CEO présentent d'autres différences importantes. Leurs différences de points de vue et d'intentions quant à la durabilité jouent sur leur façon de gérer l'engagement et la gouvernance des parties prenantes ainsi que sur leur façon de s'appuyer sur les technologies (voir la figure 6). Étudions chacun de ces archétypes plus en détail :

CEO réticents (15 %)

Les organisations dont les CEO sont réticents n'ont pas encore fait d'investissements dans la durabilité. Certains évaluent leurs possibilités, tandis que d'autres n'ont pas le moindre projet en ce sens. Ces CEO considèrent la durabilité comme une difficulté, et non comme une responsabilité personnelle, et leur implication dans les initiatives pour la durabilité est limitée. Ils n'ont généralement pas aligné les stratégies de durabilité aux stratégies commerciales de l'organisation. Les contraintes en matière de talents et de ressources et le manque de maturité technologique viennent s'ajouter aux difficultés liées à la durabilité. Moins de 20 % d'entre eux ont mis en oeuvre des workflows numériques basés sur l'IA, et seuls 15 % s'appuient sur le cloud hybride.

CEO conformes (29 %)

Ces CEO investissent dans la durabilité uniquement pour répondre aux exigences réglementaires et de conformité. Ils attendent peu d'avantages commerciaux de leurs efforts pour la durabilité, et ont plutôt tendance à réagir à l'influence des parties prenantes. Les organisations dirigées par des CEO conformes perçoivent les clients, les investisseurs et les employés comme des obstacles plutôt que des facilitateurs dans leurs efforts de durabilité. Seul un tiers d'entre eux tirent parti des environnements de cloud hybride, et moins d'un quart ont mis en oeuvre des workflows basés sur l'IA. Le peu d'informations et de technologies basées sur les données dont ils disposent est utilisé pour suivre les progrès réalisés en matière de conformité.

CEO opérationnels (43 %)

Les CEO opérationnels perçoivent la durabilité comme une opportunité d'optimiser leur activité. Ils se concentrent sur les améliorations et l'efficacité opérationnelles, et réalisent des investissements dans la durabilité dans les domaines d'activité essentiels, ainsi que pour se conformer aux réglementations. Si presque tous ont mis en place une stratégie de durabilité, la majorité d'entre eux n'ont pas de partenariat au sein des écosystèmes en faveur de la durabilité. Bien que ce groupe ait récemment commencé à tirer parti du cloud hybride et des workflows automatisés, il est plus enclin à s'appuyer sur les technologies intelligentes et les informations extraites des données.

CEO transformationnels (13 %)

Ce groupe considère que les investissements pour la durabilité sont révolutionnaires et représentent une opportunité unique d'améliorer leur organisation. Les CEO transformationnels et axés sur les objectifs élaborent des stratégies de durabilité qui intègrent l'ensemble de l'organisation. Ils voient la durabilité comme une opportunité commerciale, et en font leur responsabilité personnelle. Les CEO transformationnels soutiennent l'innovation ouverte et impliquent les partenaires de l'écosystème pour faire avancer les efforts en matière de durabilité. Leurs compétences numériques sont étendues, et ils utilisent des multiclouds hybrides sophistiqués.

Qu'est-ce qui différencie le CEO transformationnel des autres ?

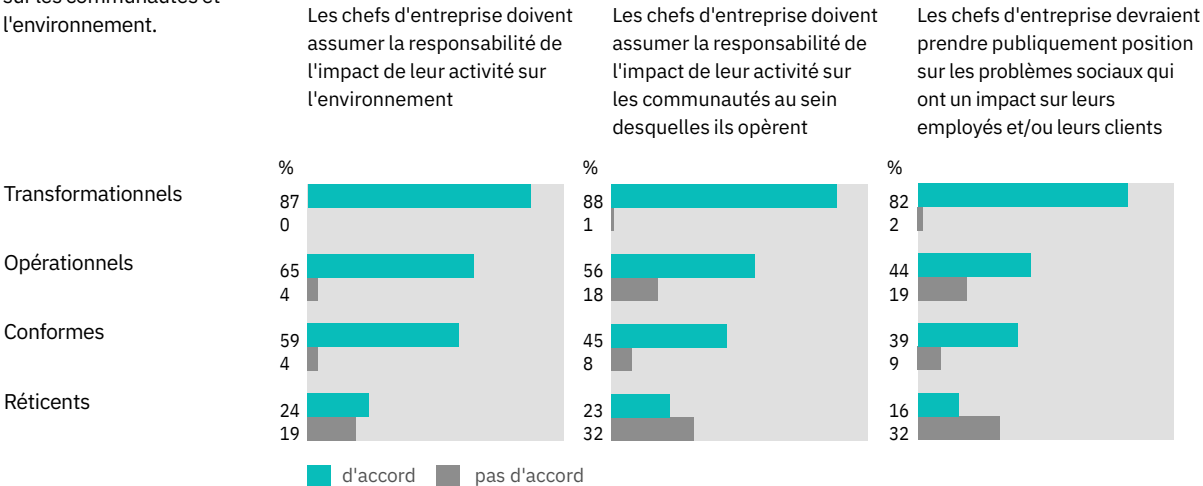
Les organisations dirigées par des CEO transformationnels sont loin devant leurs pairs en matière de développement, de mise en œuvre et de résultats de la stratégie de durabilité, et elles sont optimistes quant à leur réussite future. Animés d'un sentiment de conviction et de responsabilité, ces dirigeants abordent la durabilité comme une opportunité. Ils sont beaucoup plus impliqués dans l'élaboration du programme de durabilité de leur organisation et s'approprient personnellement l'impact de leur organisation sur l'environnement et la communauté (voir figure 7).

Ainsi, Vineet Gautam, CEO de Bestseller India, une enseigne de mode, considère la durabilité comme un impératif pour son organisation. L'entreprise a ainsi réussi à atteindre des objectifs de durabilité tout en améliorant ses revenus (voir l'encadré "Bestseller India : La durabilité à la mode grâce aux informations extraites des données").

Figure 7

Assumer la responsabilité

Les CEO transformationnels se tiennent responsables de l'impact de leur activité sur les communautés et l'environnement.



Q. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes ?
 (Les pourcentages représentent les réponses « d'accord » ou « tout à fait d'accord » et « pas d'accord » ou « pas du tout d'accord ».)

Bestseller India

La durabilité à la mode grâce aux informations extraites des données

Le secteur de la mode est connu pour ses pratiques de gaspillage, notamment en ce qui concerne les invendus, qui finissent bien souvent dans des décharges.⁸ Convaincue que la durabilité est une condition préalable à la réussite commerciale, la société Bestseller India, basée à Mumbai, souhaitait mieux aligner la conception et la production sur la demande. En utilisant une approche de bout en bout pour accélérer sa transformation numérique, l'entreprise a développé la première solution d'IA du secteur de la mode du pays, Fabric.ai. La solution, qui s'intègre à une initiative plus large de Bestseller India en faveur de la mode durable, fournit des informations basées sur les données pour faciliter la conception, la planification, la production et la prévision des pré-saisons.

La durabilité commence dès la phase de conception, où les processus de conception numérique peuvent contribuer à réduire les déchets dès le début du processus de création. Grâce à Fabric.ai, optimisé pour les designers, Bestseller India dispose d'une plateforme numérique qui l'aide à faire des choix de matériaux plus durables dès le départ. De plus, l'accès aux données en temps réel permet aux employés de passer de leurs « intuitions » à des décisions mieux alignées sur la demande du marché. Fabric.ai fournit également aux planificateurs de produits des perspectives fondées sur des données pour produire des vêtements ayant une empreinte environnementale plus faible. Enfin, des workflows intelligents pour les processus commerciaux essentiels permettent aux employés de travailler de manière plus intelligente et de consacrer leur temps plus efficacement.

La solution a aidé Bestseller India à diminuer les invendus et réduire les coûts de la chaîne d'approvisionnement, tout en améliorant les recettes de sa marque la plus vendue.⁹

Andy Katz-Mayfield, CEO de Harry's, un fabricant américain de produits de soins personnels, reconnaît l'importance de la responsabilité, et déclare : « Nous voyons et expérimentons tous les jours l'impact réel du changement climatique et a relative urgence d'y faire face. Nous avons la responsabilité de jouer notre rôle. »

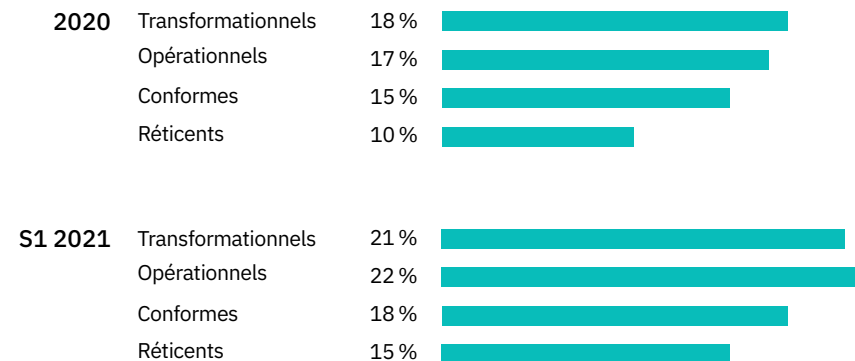
Alors que plus de 4 CEO transformationnels sur 5 déclarent que les chefs d'entreprise devraient prendre publiquement position sur les problèmes sociaux affectant les employés et les clients, seuls 16 % des CEO réticents sont d'accord avec cette déclaration. Et 32 % de ces derniers se déclarent en désaccord, ce qui pourrait expliquer pourquoi leurs organisations n'ont réalisé aucun investissement dans la durabilité.

L'engagement des CEO transformationnels vis-à-vis de la durabilité ouvre la voie à des performances exceptionnelles : leurs organisations obtiennent de meilleurs résultats en matière de durabilité et de meilleures performances commerciales, avec de meilleures marges d'exploitation moyennes et des bénéfices bruts plus importants, même face à une dynamique de marché perturbatrice (voir la figure 8). Les CEO opérationnels ont également de bien meilleures performances que les CEO conformes et réticents dans ces domaines, ce qui semble indiquer que leur stratégie est efficace pour ceux qui considèrent que la démarche des CEO transformationnels ne conviendrait pas à leur organisation.

Figure 8

Premiers retours

Les CEO transformationnels et opérationnels réalisent des marges bénéficiaires plus élevées (EBITDA en % des revenus).



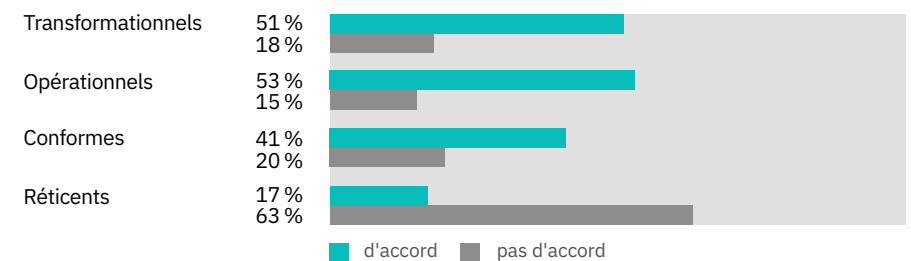
Les CEO transformationnels reconnaissent que les perturbations exigent de nouvelles façons de faire les choses, notamment en ce qui concerne les mesures de performance. 53 % d'entre eux déclarent que la réalisation de leurs objectifs de durabilité nécessite de recalibrer la façon dont ils mesurent et rendent compte de leurs performances. 51 % d'entre eux s'attendent à ce que leurs investissements dans la durabilité accélèrent la croissance de l'entreprise (voir la figure 9).

L'optimisme des CEO transformationnels est un signe de confiance dans leur stratégie. Selon Andy Katz-Mayfield de Harry's : « Dans certains cas, il faut faire un acte de foi, et dans d'autres, il faut faire des choses qui ne seront peut-être pas rentables dans 2 ans, mais dans 5 ou 10 ans. »

Figure 9

Saisir les opportunités

Plus de la moitié des CEO transformationnels et opérationnels s'attendent à ce que la durabilité accélère la croissance.



Q. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes : Nos investissements dans la durabilité vont accélérer la croissance de l'entreprise. (Les pourcentages représentent les réponses « d'accord » ou « tout à fait d'accord » et « pas d'accord » ou « pas du tout d'accord ».)



Chapitre 3

Les atouts de la transformation : leadership, innovation ouverte et technologie

Alors que les CEO transformationnels remodelent leur organisation de l'intérieur, ils se distinguent dans trois domaines clés : le leadership, l'engagement et l'innovation dans l'écosystème, et la maturité technologique.

Développer la bonne équipe

Près de 70 % de tous les CEO déclarent être directement impliqués dans la définition de la stratégie de durabilité de leur organisation. Pour les CEO transformationnels, cette implication est presque unanime, 92 % d'entre eux jouant un rôle majeur.

Les CEO transformationnels intègrent la durabilité dans l'ensemble de l'organisation et impliquent un ensemble plus vaste et plus approfondi de cadres supérieurs que leurs homologues. Au lieu de confier la mission de la durabilité à un seul poste, les CEO transformationnels l'intègrent aux opérations, à la finance et aux technologies, et désignent également des responsables spécifiques pour la durabilité et la transformation (voir la figure 10). L'inclusion plus fréquente de directeurs de l'information (CIO) et de directeurs de la technologie (CTO) renforce le rôle central de la technologie dans la concrétisation de la durabilité. Le fait que les CEO fassent appel à des leaders dans tous les domaines fonctionnels démontre leur engagement à intégrer la durabilité dans la transformation de l'entreprise, plutôt que dans un projet isolé.

Janet Hayes, CEO de Crate & Barrel, décrit l'ampleur de la tâche : « Nous avons nommé un groupe de travail, qui couvre tous les départements... Nous avons étudié le produit à l'aune de la durabilité. Nous avons regardé comment nos bâtiments étaient construits. Nous devons toucher toute la chaîne d'approvisionnement. »

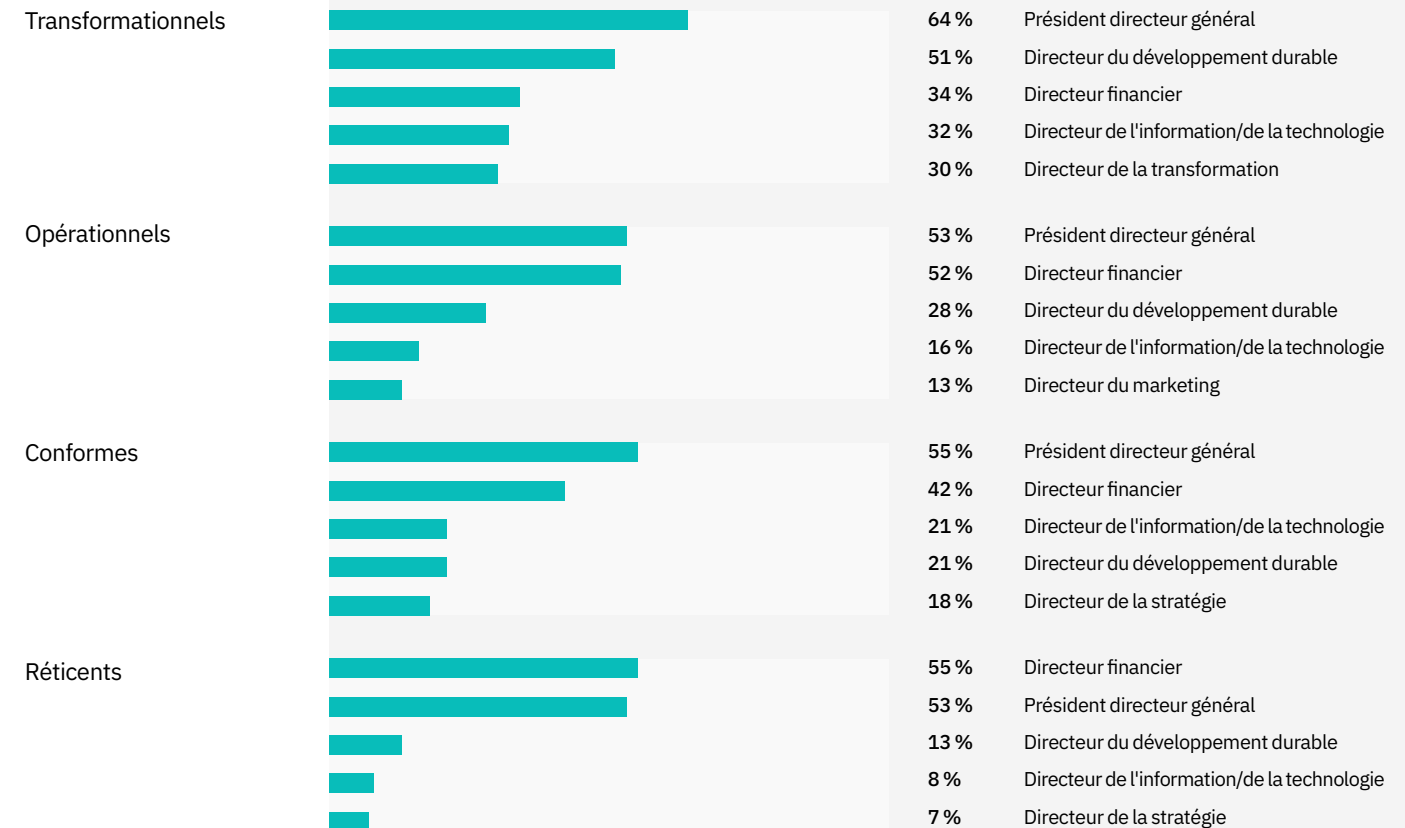


Les CEO transformationnels ne se contentent pas de promouvoir la durabilité du haut vers le bas, mais prennent également des mesures concrètes pour impliquer l'ensemble de leur personnel. Ils soutiennent la mise en place d'initiatives de durabilité avec une gestion structurée des changements plus de deux fois plus souvent que les autres CEO. Et, si la majorité des CEO transformationnels sont convaincus que la définition d'objectifs clairs en matière de durabilité permet de motiver les employés, beaucoup utilisent des incitatifs financiers pour renforcer la responsabilité au sein de leur organisation. Près de 40 % associent déjà la rémunération des non-cadres à des mesures de durabilité spécifiques.

Figure 10

Il faut toute une équipe

Les CEO transformationnels impliquent une plus grande variété de cadres dans l'exécution de leurs initiatives en faveur de la durabilité.



Q. Qui, dans votre équipe de la C-suite, jouera le rôle le plus crucial dans l'exécution des initiatives de durabilité de l'entreprise au cours des deux ou trois prochaines années ?

Des partenariats pour innover

Les partenariats au sein de l'écosystème sont un autre domaine dans lequel des différences significatives sont visibles entre les archétypes de CEO en matière de durabilité. La résolution des problèmes sociaux et environnementaux les plus épineux au monde exige une collaboration stratégique et des approches innovantes entre les secteurs d'activités et en leur sein. Xun Feng Liu, président du Shanghai Huayi Group, un fabricant chinois de produits et services chimiques, explique que la durabilité ne peut pas être le fait d'une seule entreprise. Au contraire, « nous devons tous collaborer et renforcer les synergies des partenaires mondiaux. »

Les CEO transformationnels impliquent largement leurs écosystèmes : près de 70 % s'alignent avec leurs partenaires pour produire des rapports communs sur la durabilité. 50 % d'entre eux ont créé de nouveaux réseaux commerciaux ou de nouvelles plateformes dans le cadre de leurs efforts pour la durabilité. Et ils soutiennent également l'innovation au sein de leur propre organisation : les deux tiers déclarent que l'expérimentation joue un rôle essentiel dans leurs initiatives pour la durabilité.

Les CEO transformationnels commencent également à étudier des collaborations encore plus approfondies, à renforcer les capacités et à partager des informations pour encourager l'innovation ouverte (voir la figure 11). En unissant leurs forces, parfois même avec leurs concurrents, les organisations peuvent canaliser leurs efforts conjoints vers des solutions innovantes pour la durabilité propres à leur secteur d'activité, dont elles pourront bénéficier mutuellement, de même que la société.

Miki Oikawa, présidente de POLA Inc., un fabricant japonais de cosmétiques et de produits de soins personnels, explique : « Promouvoir le changement de manière inclusive exige que nous approfondissions notre communication avec nos concurrents... L'état d'esprit du secteur a évolué, et nous reconnaissons désormais tous que la durabilité devrait être un objectif pour toutes les entreprises. »

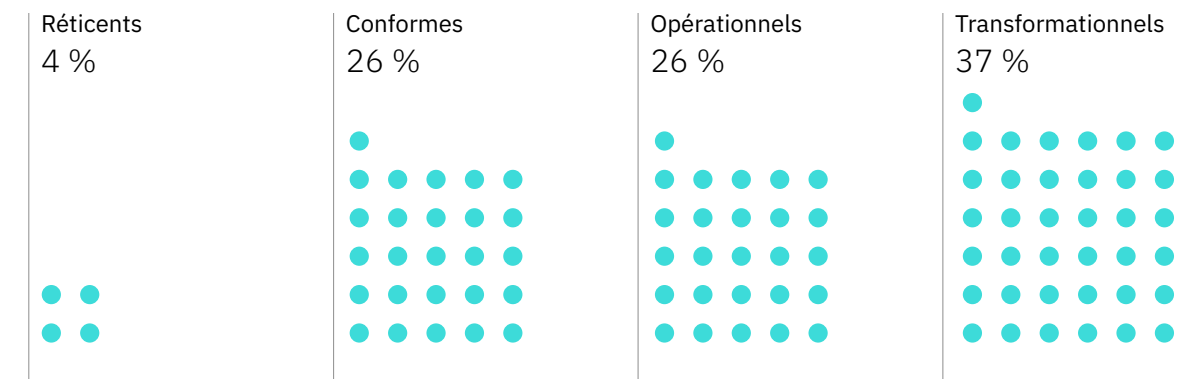
Certaines organisations étendent leur propre engagement pour la durabilité à tout leur écosystème, en incitant leurs fournisseurs à adopter des pratiques durables (voir l'encadré « Iberdrola : Construire une chaîne d'approvisionnement plus verte »).

Felipe Nascimento de MAPFRE Seguros explique qu'il est nécessaire de surmonter les incertitudes et d'identifier les améliorations et innovations potentielles. « Les questions ESG peuvent être perçues comme des risques, mais elles doivent également être vues comme d'excellentes opportunités d'innovation », déclare-t-il.

Figure 11

Innover ensemble

Les CEO commencent à tirer parti de l'innovation ouverte avec leurs partenaires commerciaux.



Q. Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes ? L'innovation ouverte avec nos partenaires commerciaux renforce nos initiatives de durabilité. (Les pourcentages représentent les réponses « d'accord » ou « tout à fait d'accord ».)

Iberdrola

Construire une chaîne d'approvisionnement plus verte

Iberdrola est un fournisseur d'énergie mondial de premier plan, le troisième au monde en termes de capitalisation boursière, et à l'avant-garde dans les énergies renouvelables. La société, qui s'est engagée à atteindre la neutralité carbone d'ici 2030 en Europe et d'ici 2050 dans le monde entier, veut encourager les autres acteurs de son écosystème à prendre des mesures actives pour lutter contre le changement climatique.

Iberdrola a défini un objectif ambitieux : s'assurer qu'au moins 70 % de ses principaux fournisseurs aient mis en place des politiques et des normes de développement durable. Le système existant de gestion des relations avec les fournisseurs (SRM) de l'entreprise n'offrait que des fonctions de gouvernance limitées pour les achats à l'échelle de l'entreprise, et ne fournissait aucun moyen d'évaluer les fournisseurs nouveaux et existants selon des critères de durabilité. Il devenait également de plus en plus onéreux et chronophage à entretenir et à gérer.

C'est pourquoi Iberdrola a migré vers un SRM entièrement basé sur le cloud, qui s'est intégré à sa solution de planification des ressources d'entreprise, afin d'intégrer plus facilement l'approvisionnement aux processus métier de base tels que la finance et la planification des capacités et des ressources. Une solution tierce intégrée aide l'entreprise à évaluer les fournisseurs en fonction de leurs engagements en matière de durabilité et offre une vue détaillée de l'impact environnemental de la chaîne d'approvisionnement. Iberdrola peut également utiliser l'outil pour créer un ensemble clair d'actions pour les fournisseurs afin d'atteindre ses objectifs de durabilité, facilitant ainsi un changement positif dans le secteur de l'énergie.¹⁰



« La durabilité n'est plus seulement un concept ou un département au sein d'une organisation. Elle fait partie intégrante de votre culture et de votre mode de vie. Lorsque vous voulez avoir deux longueurs d'avance, vous avez besoin de la conviction de tous les membres de l'organisation. »

Suraj Bahirwani

Président et directeur des ventes mondiales de Grasim Industries Limited, une société manufacturière indienne, division Pâte et Fibre

Aligner maturité et durabilité



Essentielles pour stimuler l'innovation et améliorer la productivité, l'efficacité et les coûts, les technologies numériques sont indispensables pour réaliser le plein potentiel des initiatives de durabilité. Peter Bakker, président et CEO du Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (WBCSD), décrit le rôle de facilitateur des technologies en déclarant : « De l'intelligence artificielle au quantum computing, la technologie est un facilitateur essentiel de la transformation des systèmes dont nous avons besoin pour permettre à plus de 9 milliards de personnes de vivre confortablement dans un monde aux ressources limitées, à l'horizon 2050 ».

BrightFarms, Inc., une société d'agriculture en intérieur, s'appuie sur les technologies de la blockchain et du cloud pour renforcer la traçabilité et la sécurité de ses produits cultivés de manière durable (voir l'encadré : « BrightFarms : Améliorer la sécurité alimentaire, tout en réduisant l'empreinte carbone »).

BrightFarms

Améliorer la sécurité alimentaire, tout en réduisant l'empreinte carbone

BrightFarms, Inc., une société d'agriculture en intérieur, a été fondée pour simplifier et décentraliser la chaîne d'approvisionnement des légumes, et offrir ainsi aux consommateurs un choix plus durable. BrightFarms construit des serres partout aux États-Unis pour proposer aux détaillants locaux des légumes verts frais sans pesticides qui ont besoin de moins d'eau et de terre pour pousser, mais aussi de moins de carburant pour le transport, que les produits provenant de zones plus éloignées.

BrightFarms utilise également les technologies blockchain et cloud pour assurer la sécurité de ses aliments dans des environnements aux climats en constante évolution, ce qui offre une protection supplémentaire. Grâce à une solution de plateforme, BrightFarms collecte des données à chaque étape des processus de culture, de conditionnement et de livraison, tout en assurant la sécurité des données. L'entreprise suit également les indicateurs clés de performance, pour déterminer les cycles de récolte et l'efficacité des récoltes des différentes cultures. BrightFarms gère ensuite les cycles de récolte pour cultiver les variétés de légumes verts frais les mieux adaptées de manière plus durable, tout en réduisant les déchets dus à la surproduction.

La solution blockchain permet à BrightFarms de conditionner, d'expédier et de distribuer ses légumes verts en à peine 24 heures après la récolte et de tracer tous ses produits en moins d'une minute. L'entreprise prévoit des gains d'efficacité substantiels sur le marché des légumes verts, avec des mises sur le marché plus rapides, car la solution de grand livre distribué facilite la collaboration, améliore la transparence et réduit les risques d'erreur dans la transmission et le traitement.¹¹

« Utiliser la technologie pour déterminer combien nous pouvons économiser en émissions de carbone et visualiser cela sur un tableau de bord est également important, car sans visualisation, il est difficile d'identifier les problèmes. »

Miki Oikawa

Présidente de POLA inc.

Xun Feng Liu du Shanghai Huayi Group décrit 4 façons dont les technologies numériques soutiennent la durabilité : « Premièrement, elles aident les entreprises à respecter les réglementations et les règles. Deuxièmement, elles les aident à se mettre à niveau et à atteindre un leadership différencié. Troisièmement, elles permettent d'accroître la fidélité et la reconnaissance des clients. Et quatrièmement, elles améliorent l'optimisation interne. »

Les CEO transformationnels font état de bases techniques beaucoup plus solides que leurs homologues. Meg O'Neill, de Woodside, explique comment des technologies et des solutions telles que les jumeaux numériques et la maintenance conditionnelle peuvent approfondir les connaissances d'une organisation sur son activité, et déclare : « Nous faisons d'énormes progrès en termes de capacités numériques et techniques pour comprendre notre activité et optimiser nos ressources. »

Près de 70 % des CEO transformationnels sont convaincus que leur infrastructure numérique permet aux investissements dans les nouvelles technologies de s'adapter et de créer de la valeur de manière efficace (voir la figure 12). Les CEO transformationnels s'appuient également sur des plateformes de cloud hybride et d'autres technologies exponentielles pour améliorer leurs performances. Le Dr Nicholas Garrett, CEO de RCS Global Group, un prestataire de services mondial qui vise à rendre son approvisionnement responsable, a déclaré : « La blockchain assure un environnement sécurisé et de confiance, qui renforce l'efficacité de l'échange de données, ce qui réduit les coûts et augmente les chances d'avoir un impact plus positif. »

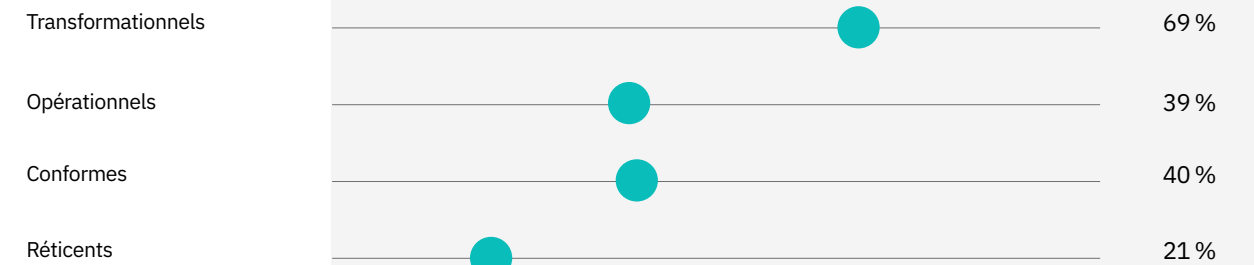
Les CEO transformationnels sont convaincus que leurs capacités numériques vont continuer de se développer. Alors que plus de la moitié d'entre eux déclarent que leur organisation utilise aujourd'hui des workflows numériques automatisés par l'IA, près de 80 % d'entre eux prévoient de le faire dans trois ans, ce qui dépasse de loin leurs homologues.

Figure 12

Prêts à évoluer

Avec une base numérique solide, les CEO transformationnels peuvent tirer parti des technologies exponentielles.

Évolution et génération de valeur à partir de nouveaux investissements



Exploitation de plusieurs plateformes de cloud



Q : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes ? Notre infrastructure numérique permet aux nouveaux investissements technologiques d'évoluer efficacement et de générer de la valeur. Nos données et nos systèmes utilisent actuellement plusieurs plateformes de cloud. (Les pourcentages représentent les réponses « d'accord » ou « tout à fait d'accord ».)

Savoir tirer parti de la transformation numérique

En ce qui concerne l'optimisation des opportunités et la création de valeur métier, un sous-ensemble de CEO a identifié une étape supplémentaire essentielle. Ces CEO déclarent associer de manière délibérée leurs efforts en matière de durabilité et de transformation numérique. Pour les organisations avec une stratégie pour la durabilité clairement définie et dotées des bonnes capacités, cet alignement ouvre la porte à des avantages considérables en matière de performances, avec une augmentation de la croissance des revenus pouvant atteindre 41 %.

Comme les organisations dirigées par un CEO réticent n'ont pas d'investissements et peu ou pas de stratégie en termes de durabilité, ce groupe ne figure pas dans notre analyse. Cependant, l'étude des autres groupes met en évidence les avantages que peut apporter cet alignement des stratégies. Le gain de croissance du revenu déclaré par les CEO transformationnels est particulièrement notable (voir la figure 13). Ceux qui déclarent associer de manière délibérée leurs efforts pour la durabilité et la transformation numérique connaissent une croissance nettement supérieure à celle de leurs pairs qui n'ont pas associé ces efforts. Nous pouvons observer un modèle similaire, bien que moins prononcé, de surperformance chez les CEO opérationnels, malgré une approche différente de leurs investissements en matière de durabilité.

Pendant ce temps, les dirigeants transformationnels qui n'ont pas encore aligné ces efforts d'entreprise fondamentaux sont à la traîne non seulement de leurs pairs transformationnels alignés, mais aussi de leurs pairs opérationnels non alignés. L'intégration volontaire des initiatives en faveur de la durabilité et de la transformation numérique est essentielle pour les CEO qui transforment et, par la même, révolutionnent, leurs organisations.

Loin d'être un processus à effectuer « une fois pour toutes », la durabilité transformationnelle ne se termine pas lorsque l'organisation a développé et intégré certaines capacités. Juan Carlos Mora Uribe de Bancolombia évoque le caractère à long terme de la durabilité, et déclare : « Le leadership de la durabilité est éphémère, car il constitue un avantage concurrentiel. Cela nous pousse à nous efforcer de tenir le rythme et de progresser en permanence. »

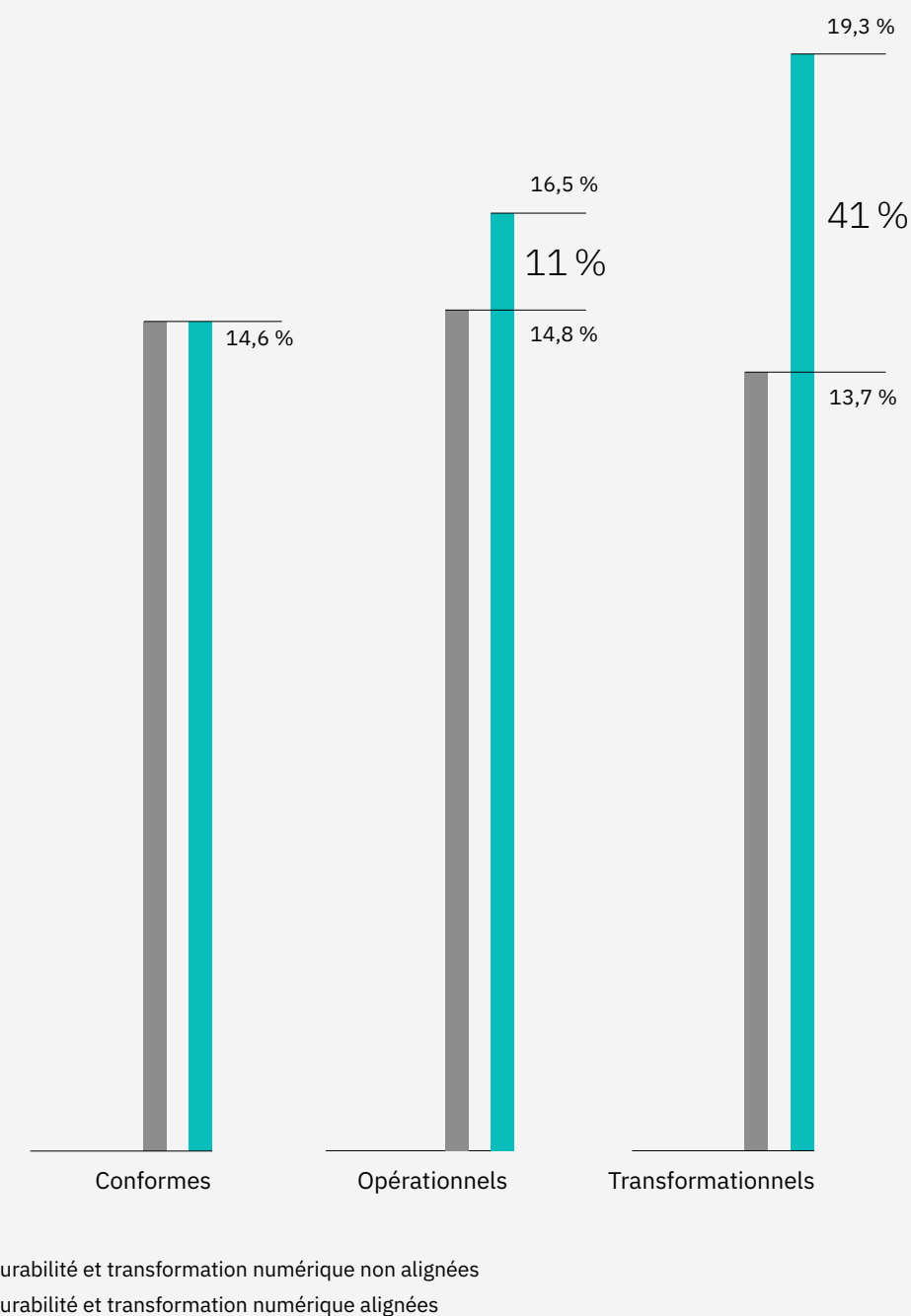
Le fait d'anticiper les besoins de nouvelles capacités et approches est un élément important de cette progression constante. Marshall Wilmot d'ATCO considère cela comme un impératif pour son organisation. « Il nous incombe de proposer des technologies et des solutions nouvelles et innovantes à nos clients, en allant toujours un ou deux pas au-delà de notre modèle commercial actuel. Je pense qu'il serait négligent de notre part de ne pas nous tourner vers l'avenir et veiller à ce que nous soyons ceux qui puissent fournir ces capacités », explique-t-il.

La prise en compte du long terme est un thème récurrent chez les CEO lorsqu'ils évoquent le développement de la durabilité. Jochen Zeitz, CEO de Harley Davidson, contextualise les investissements de son entreprise dans le moteur électrique : « Nous faisons d'importants efforts pour trouver des solutions sur le long terme... Nous voulons nous appuyer sur l'héritage et la légende de la marque. »


Figure 13

Transformer pour grandir

Les CEO qui associent la durabilité et la transformation numérique obtiennent une meilleure croissance des revenus.



Q : Quelle a été la croissance annuelle des revenus/budgets de votre organisation au 1er semestre 2021 (par rapport au 1er semestre 2020) ?



« Le développement de la durabilité et de la numérisation représentent un aspect essentiel de notre approche tournée vers l'avenir. »

Dr Stefan Rennicke

CEO de KAYA&KATO, GmbH,
une société allemande de textile et de vêtements de travail

Guide d'action : Les étapes pour progresser dans chaque parcours

Il est temps d'agir. Les CEO ne peuvent ignorer la durabilité, ni se permettre de l'approcher timidement. Ce guide d'action propose les mesures que les CEO de tous les types d'organisations peuvent désormais suivre pour répondre aux pressions des parties prenantes et adopter une durabilité transformationnelle sur le long terme.

Réaliser le potentiel commercial offert par la durabilité nécessite une action concertée sur plusieurs fronts. Les prochaines étapes à suivre dépendent de l'état d'avancement de votre démarche de durabilité. Nous proposons des mesures en fonction du niveau où vous pensez que votre organisation en est actuellement et de celui auquel vous aspirez.

Pour tous les CEO

Assumez la responsabilité personnelle du programme de développement durable de votre organisation :

- Soyez proactif dans la poursuite de la durabilité.
- Définissez le discours et présentez la durabilité comme une opportunité que votre organisation doit saisir.

Construisez et maintenez votre base technologique :

- Investissez dans des technologies ouvertes et interopérables, qui vous permettront d'utiliser les logiciels de traitement des données et l'innovation à grande échelle et rapidement dans toute votre entreprise.
- Créez la base technologique et de données et la gouvernance pour l'orchestration, la coopération, la co-création, l'agilité et la prise de décisions éclairée.



Impliquez les employés et les talents :

- Attirez et retenez les personnes motivées qui disposent des compétences et de l'expertise nécessaires.
- Impliquez activement les employés dans le développement et l'exécution de vos initiatives pour la durabilité.

Faites de la durabilité une préoccupation à l'échelle de l'entreprise :

- Impliquez les responsables des principales fonctions et des principaux départements de l'entreprise dans un effort coordonné, et insistez sur le fait que la responsabilité doit être partagée.
- Cultivez un état d'esprit favorable à la durabilité dans toutes les fonctions essentielles et soutenez les améliorations dans l'ensemble de l'entreprise.

Recherchez des opportunités de collaboration avec des partenaires de l'écosystème :

- Construisez et impliquez activement vos écosystèmes pour faire progresser les objectifs communs en matière de durabilité.
- Accélérez les connaissances, les initiatives et les impacts en vous appuyant sur les capacités de la collectivité et en stimulant l'innovation ouverte.

Anticipez les défis et restez concentré sur les résultats :

- Définissez des mesures et paramètres et effectuez leur suivi, en mettant l'accent sur la transparence, les objectifs à long terme et les nouvelles sources de valeur.
- Voyez les choses en grand, en commençant petit pour évoluer rapidement afin de démontrer la valeur de la durabilité et obtenir l'adhésion des principales parties prenantes.

CEO transformationnels

Intégrez la durabilité au cœur de vos activités :

- Infusez la durabilité dans toute l'entreprise et intégrez-la à la transformation numérique.
- Insufflez une attente d'amélioration continue.

Instaurez une culture axée sur les objectifs :

- Renforcez la durabilité dans toute l'entreprise.
- Utilisez la gestion des changements pour guider, impliquer et soutenir vos collaborateurs tout au long de la transformation.

Accélérez l'innovation ouverte :

- Appuyez-vous sur les partenariats de l'écosystème pour étendre les capacités, les connaissances et les compétences.
- Adoptez l'expérimentation et intégrez de nouvelles sources de données pour disposer de meilleures informations.

Redéfinissez vos mesures et vos paramètres :

- Affinez les mesures et les données relatives à la durabilité en vous concentrant sur l'amélioration du calcul du retour sur investissement.
- Adoptez des définitions plus larges de la valeur et définissez des horizons à plus long terme pour les retours.

Tirez parti de vos avantages :

- Développez les capacités techniques pour vous différencier et aller de l'avant avec vos partenaires de l'écosystème.
- Saisissez de nouvelles sources de valeur qui ne sont accessibles qu'à ceux dont la durabilité est au cœur des préoccupations.

Guide d'action :
CEO opérationnels

Définissez vos objectifs de durabilité :

- Définissez une stratégie sur la durabilité pour l'ensemble de votre organisation, en précisant comment et où vous souhaitez parvenir à une durabilité opérationnelle ou transformationnelle.
- Alignez vos stratégies pour la durabilité et pour la transformation numérique afin d'optimiser leur impact.

Renforcez votre base technique :

- Investissez dans des technologies comme le cloud hybride et l'IA, nécessaires pour renforcer l'évolutivité, optimiser l'agilité et améliorer les informations basées sur les données.
- Améliorez l'orchestration et l'automatisation des applications, des charges de travail, des ressources et de l'infrastructure sur toutes les plateformes.

Recalibrez les mesures pour renforcer la durabilité :

- Optimisez les indicateurs clés de performance pour intégrer la durabilité et améliorer la confiance dans les calculs de retour sur investissement.
- Conditionnez des primes aux résultats en matière de durabilité afin de motiver un ensemble d'employés plus large et diversifié.

Approfondissez l'implication de vos fournisseurs et de votre écosystème :

- Engagez-vous auprès de vos fournisseurs et partenaires commerciaux pour mettre au point avec eux des solutions et méthodes de travail plus durables.
- Offrez une visibilité de bout-en-bout dans votre chaîne d'approvisionnement grâce à des plateformes de données pour identifier les opportunités d'amélioration de l'activité et de la durabilité.

Renforcez l'impact de la durabilité sur votre entreprise :

- Impliquez les responsables de la transformation et de la technologie au sein de votre entreprise et travaillez en collaboration avec la C-suite pour obtenir un plus grand impact.
- Impliquez vos employés dans votre parcours de durabilité à travers des ateliers de co-création, de crowdsourcing et d'innovation.

Guide d'action :
CEO conformes

Renforcez l'importance de la durabilité dans l'organisation :

- Présentez la durabilité comme une opportunité à saisir plutôt que comme un coût à éviter.
- Définissez un programme clair qui distingue bien l'optimisation et une transformation plus fondamentale autour de la durabilité.

Développez les capacités :

- Développez la base de technologies et de données nécessaire à la transparence dans la poursuite des objectifs de durabilité.
- Faites monter en compétences et impliquez les employés pour permettre des changements pour la durabilité.

Évaluez de nouvelles mesures et de nouveaux paramètres :

- Définissez vos besoins en mesures et en données pour améliorer les performances de votre organisation en matière de durabilité.
- Identifiez et comblez vos failles en matière de données et d'outils d'analyse pour améliorer la qualité du calcul du retour sur investissement.

Élargissez l'implication du leadership :

- Développez les coalitions de leaders engagés dans les initiatives de durabilité et responsables de leur succès.
- Motivez les dirigeants et les employés en liant la rémunération aux performances en matière de durabilité.

Tenez compte de tous les collaborateurs :

- Considérez les clients, les investisseurs et les employés comme des collaborateurs et des catalyseurs plutôt que comme des obstacles.
- Travaillez activement avec les fournisseurs et les partenaires de l'écosystème pour réaliser les objectifs de durabilité.

Guide d'action :
CEO réticents

Suscitez un sentiment d'urgence autour de la durabilité :

- Engagez-vous personnellement à soutenir la durabilité.
- Ouvrez des discussions de stratégie sur la durabilité et définissez les principaux objectifs.

Investissez dans les éléments de base :

- Développez et modernisez l'infrastructure et les capacités techniques qui serviront de base à la croissance future.
- Commencez à développer les compétences du personnel nécessaires pour atteindre les futurs objectifs de durabilité.

Anticipez les défis :

- Formez vos parties prenantes aux nouvelles méthodes de calcul du retour sur investissement en matière de durabilité.
- Évaluez les investissements potentiels selon des échéanciers réalistes.

Identifiez les partenaires à l'intérieur et à l'extérieur de votre organisation :

- Augmentez le nombre de dirigeants impliqués, afin d'inclure les responsables des opérations, de la transformation, de la finance et des technologies.
- Recherchez les possibilités de collaboration et les partenariats qui peuvent informer et accélérer vos initiatives et vos capacités en matière de durabilité.

Prenez des mesures :

- Soyez prêt à vous lancer même si vous ne disposez pas de toutes les informations.
- Tirez des leçons de vos premiers efforts tout en développant les actifs et les ressources clés qui vous permettront de prendre davantage de risques.



Méthodologie de recherche et d'analyse

En coopération avec Oxford Economics, l'IBM Institute for Business Value a interrogé 3000 CEO de plus de 40 pays et de 28 secteurs d'activité dans le cadre de la 25e édition de la série C-suite Study d'IBM. Ces entretiens ont été menés virtuellement. Grâce à des rencontres en vidéoconférence et en personne, l'IBV a mené des entretiens approfondis complémentaires auprès de plus d'une douzaine de CEO de différents secteurs et pays. Ces conversations qualitatives ont porté sur les points de vue des dirigeants sur le leadership et le business, l'évolution de leurs rôles et responsabilités et sur la durabilité, notamment en ce qui concerne la façon dont ils relèvent les défis, ce qu'ils voient comme des opportunités et leurs visions pour l'avenir.

Les personnes interrogées dans notre étude occupent le principal poste de direction de leur organisation : CEO, dirigeants publics, directeurs généraux et directeurs administratifs. L'IBV a organisé la collecte des données par emplacement géographique et par secteur d'activité, avec une représentation d'organisations de tailles diverses, définies par le revenu annuel ou, dans le cas des organisations du secteur public, par les budgets annuels.

L'IBV a mis en oeuvre une logique de segmentation simple qui a permis de classer les répondants en 4 groupes. Ces groupes ont été définis comme les CEO *réticents*, *conformes*, *opérationnels* et *transformationnels*. Les regroupements étaient basés sur la façon dont les répondants décrivaient leurs investissements dans la durabilité en réponse à des questions spécifiques de l'enquête Étude CEO 2022.



Les CEO réticents

ne déclarent aucun investissement dans la durabilité à ce jour. Certains indiquent ne pas prévoir d'investissements dans le domaine de la durabilité, tandis que d'autres indiquent qu'ils étudient leurs possibilités, mais n'ont pas encore fait d'investissements.

Les CEO conformes

déclarent que leurs investissements en faveur de la durabilité ont pour principal objectif le respect des impératifs et réglementations du secteur.

Les CEO opérationnels

déclarent réaliser des investissements dans la durabilité en dehors des domaines d'activité principaux et/ou des investissements dans un ou plusieurs domaines d'activité principaux. Certains d'entre eux déclarent également des investissements visant à assurer la conformité avec les impératifs et réglementations du secteur.

Les CEO transformationnels

déclarent réaliser des investissements transformationnels dans la durabilité qui remodelent les aspects majeurs de leur entreprise. Certains d'entre eux déclarent également des investissements dans la durabilité dans des domaines commerciaux spécifiques ou afin de respecter les impératifs et réglementations du secteur.



IBM Institute for Business Value

Depuis deux décennies, l'IBM Institute for Business Value est le groupe de réflexion d'IBM en matière de thought leadership. Ce qui nous motive, c'est de produire des informations stratégiques fondées sur la recherche et la technologie afin d'aider les chefs d'entreprise à prendre des décisions plus avisées.

Grâce à notre position unique à l'intersection du monde des affaires, de la technologie et de la société, nous menons chaque année des enquêtes, des entretiens et des discussions avec des milliers de cadres, de consommateurs et d'experts, et nous synthétisons leurs points de vue en des informations crédibles, inspirantes et exploitables.

Pour rester connecté et informé, inscrivez-vous sur le site ibm.com/ibv pour recevoir le bulletin d'information de l'IBV par courrier électronique. Vous pouvez aussi suivre @IBMIBV sur Twitter ou nous rechercher sur LinkedIn à l'adresse <https://ibm.co/ibv-linkedin>.

Le partenaire parfait pour un monde qui change

Chez IBM, nous collaborons avec nos clients en leur apportant des informations commerciales, des recherches avancées et des technologies afin de leur donner un avantage distinct dans un environnement qui évolue rapidement.

Notes et sources

- 1 Robert Rapier. « The Cost of Ignoring ESG. » *Forbes*. 25 août 2021. <https://www.forbes.com/sites/rrapier/2021/08/25/the-cost-of-ignoring-esg/?sh=758cf4f43d28>
- 2 Objectifs de développement durable. Organisation mondiale de la santé. https://www.who.int/health-topics/sustainable-development-goals#tab=tab_1
- 3 « Globally, consumers give up on governments and turn to companies to save the planet. » *iTWire*. 4 février 2022. <https://itwire.com/guest-articles/guest-research/globally,-consumers-give-up-on-governments-and-turn-to-companies-to-save-the-planet.html>
- 4 « Sustainability at a turning point: Consumers are pushing companies to pivot. » IBM Institute for Business Value. Mai 2021. <http://ibm.co/sustainability-consumer-research> ; Jane Cheung, Catherine Fillare, Cristene Gonzalez-Wertz, Christopher Nowak, Gillian Orrell et Steve Peterson "Équilibre entre durabilité et rentabilité : Comment les entreprises peuvent-elles protéger les personnes, la planète et leurs profits. » IBM Institute for Business Value. Avril 2022. <http://ibm.co/2022-sustainability-consumer-research>
- 5 John Doerr. *Speed and Scale: An Action Plan for Solving our Climate Crisis Now*. Penguin Random House: 2021.
- 6 « Sustainability at a turning point: Consumers are pushing companies to pivot. » IBM Institute for Business Value. Mai 2021. <http://ibm.co/sustainability-consumer-research>
- 7 « Trouver l'essentiel : Comment prospérer dans une réalité post-pandémique. » IBM Institute for Business Value - Série C-suite : Étude CEO 2021. IBM Institute for Business Value. Février 2021. IBM Institute for Business Value
- 8 Rachel Dottle et Jackie Gu. « The Global Glut of Clothing Is an Environmental Crisis. » *Bloomberg*. 23 février 2022. <https://www.bloomberg.com/graphics/2022-fashion-industry-environmental-impact/>
- 9 « In India, fashioning the future with AI: Bestseller India works smarter with an intelligent IBM solution. » Études de cas d'IBM. Site Web d'IBM, consulté en avril 2022. <https://www.ibm.com/case-studies/bestseller-ai-ibm/> ; Varsha Meghani. « How companies are leveraging AI to personalise experiences. » *Forbes India*. 21 juillet 2021. <https://www.forbesindia.com/article/take-one-big-story-of-the-day/how-companies-are-leveraging-ai-to-personalise-experiences/69277/1>
- 10 « Powering the future with sustainable energy: Iberdrola builds greener, more efficient supplier relationships with support from IBM and SAP. » Études de cas d'IBM. Site Web d'IBM, consulté en avril 2022. <https://www.ibm.com/case-studies/iberdrola/>
- 11 « Indoor produce grower BrightFarms uses IBM Food Trust: Built on IBM Blockchain on IBM Cloud. » Études de cas d'IBM. Site Web d'IBM, consulté en avril 2022. <https://www.ibm.com/case-studies/brightfarms/> ; Chris Manning. « BrightFarms joins IBM Food Trust network. » *Produce Grower*. 16 octobre 2019. <https://www.producegrower.com/article/brightfarms-blockchain-ibm-food-trust/>



© Copyright IBM Corporation 2022

Compagnie IBM France
17 avenue de l'Europe
92275 Bois-Colombes Cedex

Réalisé aux États-Unis d'Amérique | Mai 2022

IBM, le logo IBM, ibm.com et Watson sont des marques d'International Business Machines Corp., enregistrées dans de nombreuses juridictions dans le monde entier. Les autres noms de produits et de services peuvent être des marques d'IBM ou d'autres sociétés. La liste actualisée de toutes les marques d'IBM est disponible à la page Web « Copyright and trademark information » à l'adresse suivante : ibm.com/legal/copytrade.shtml.

L'information contenue dans ce document était à jour à la date de sa publication initiale et peut être modifiée sans préavis par IBM. Les offres mentionnées dans le présent document ne sont pas toutes disponibles dans tous les pays où IBM est présent.

LES INFORMATIONS CONTENUES DANS LE PRÉSENT DOCUMENT SONT FOURNIES « EN L'ÉTAT » SANS AUCUNE GARANTIE, EXPLICITE OU IMPLICITE, Y COMPRIS SANS AUCUNE GARANTIE DE QUALITÉ MARCHANDE, D'ADÉQUATION À UN USAGE PARTICULIER ET TOUTE GARANTIE OU CONDITION DE NON-CONTREFAÇON. Les produits IBM sont garantis conformément aux dispositions des accords en vertu desquels ils sont fournis.

Ce rapport est fourni à titre d'orientation générale uniquement. Il n'est pas destiné à se substituer à une étude détaillée ou à l'avis d'un professionnel. IBM ne sera en aucun cas responsable de tout dommage résultant de l'utilisation de ce document.

Les données utilisées dans le présent rapport peuvent provenir de sources tierces et IBM ne procède à aucune vérification, validation ou audit indépendants de ces données. Les résultats de l'utilisation de ces données sont fournis « en l'état » et IBM ne fait aucune déclaration et n'offre aucune garantie expresse ou implicite.

