

Les ODD orientent la stratégie des entreprises vers la durabilité

Pour atteindre les Objectifs de développement durable (ODD) fixés par l'ONU, il faut que les entreprises changent de stratégie. Des outils interconnectés, tels que Gapframe.org, peuvent les aider à modifier leur perspective. *Katrin Muff*

Abrégé Les entreprises peuvent fortement contribuer à la réalisation des Objectifs développement durable (ODD) de l'ONU. À cet effet, elles doivent changer de perspective: au lieu de voir les choses de l'intérieur vers l'extérieur («inside-out»), il faut les considérer de l'extérieur vers l'intérieur («outside-in»). Cette réorientation stratégique exige des transformations au niveau sociétal, entrepreneurial et personnel. Au niveau sociétal, la question est de savoir comment les innovations peuvent servir à résoudre les problèmes. Au niveau entrepreneurial, il faut de nouvelles approches stratégiques et des méthodes de décision plus dynamiques. Enfin, au niveau personnel, il faut élargir la notion de gestion. Des outils, tels que la plateforme virtuelle Gapframe.org, permettent aux entreprises un tel saut stratégique. Le système des cercles décrit ci-dessous propose une méthode intégrative face aux défis lancés par ces trois mutations apparentes.

Négociés à l'échelle planétaire, les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies proposent un cadre contraignant pour résoudre les problèmes sociétaux les plus urgents d'ici 2030 (voir *illustration 1*). Comment les entreprises y réagissent-elles? D'un côté, les leaders de l'économie sont de plus en plus conscients des milliards d'investissements liés à la réalisation des ODD. Ces derniers offrent un cadre stratégique permettant de trouver des solutions inno-

vantes pour des besoins sociétaux encore peu pris en compte. Cela conduit à la naissance de nouveaux marchés. À titre d'exemple, mentionnons les solutions basées sur les énergies renouvelables, les emballages sans plastique et les engrais non phosphatés. Il est vrai que ces nouvelles possibilités d'affaires ne sont pas toujours évidentes. Les entreprises pourraient donc être tentées, de l'autre côté, de ne considérer les ODD que comme une obligation supplémentaire: celle de prouver à quel point leurs activités actuelles contribuent à ces mêmes objectifs.

Les activités actuelles sont certes importantes, mais elles ne suffisent de loin pas à arrêter la détérioration constante de la planète. Les défis auxquels se heurte l'Accord de Paris sur le climat sont particulièrement parlants.

Il s'agit donc de permettre aux entreprises de faire un saut «quantique». Plutôt que de se concentrer sur leurs activités actuelles et de ne considérer les ODD que comme une fâcheuse obligation d'informer, il leur faut y voir une source d'innovation et de succès à long terme. Ce faisant, elles rempliraient aussi de nouveau et davantage leur but sociétal.

Solutions interconnectées pour les trois grands défis

Dimension sociétale: la plateforme virtuelle Gapframe.org traduit les ODD en une série de priorités nationales (voir *illustration 3*). Sur cette base, les gouvernements, les entreprises et les institutions de formation peuvent trouver des solutions novatrices aux problèmes principaux du pays à travers une approche qui va de l'extérieur vers l'intérieur. Ces solutions résultent de processus cocreatifs impliquant les

intérêts en présence. Des méthodes comme «Collaboratory», mise au point par la Business School Lausanne, jouent ici un rôle important.

Dimension entrepreneuriale: la mise en œuvre de l'approche «extérieur vers l'intérieur» exige une nouvelle stratégie. Cinq entreprises suisses testent cette année, avec la Business School Lausanne, un prototype d'outil stratégique lié aux ODD. Des proces-

sus de décision démocratiques permettent aux collaborateurs de synchroniser leurs activités simultanées, y compris hors de l'entreprise. Des outils d'autogestion comme «Holacracy» peuvent se substituer aux hiérarchies existantes.

Dimension individuelle: chacun peut devenir un «cadre responsable». Le «Competency Assessment of Responsible Leadership», mis au point par

la Business School Lausanne, est un test en ligne gratuit pour évaluer les compétences concernées dans les filières de formation, les institutions et les entreprises.

III. 1. Les Objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU



PNUD / LA VIE ÉCONOMIQUE

L'approche « inside-out » ne suffit plus

Que faut-il alors pour que les entreprises évoluent dans ce sens ? La « typologie de l'entreprise durable¹ », mise au point par l'université de Saint-Gall et la Business School Lausanne, permet de revenir en arrière. La durabilité a été intégrée pour la première fois avec l'apparition de la notion de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), élaborée dans les années quatre-vingts et nonante. Petit à petit, nombre de grandes sociétés ont alors différencié leur modèle d'affaires vis-à-vis de l'actionnariat. Elles ont élargi leur horizon au-delà du court terme, déterminé, lui, par une seule idée : la maximisation de la valeur pour les actionnaires,

Des groupes comme Unilever ou SV Group, actif dans la restauration et l'hôtellerie suisse, ont franchi un pas de plus en interprétant la valeur ajoutée comme une triple performance (« triple bottom line »). La responsabilité économique, sociétale et écologique de l'entreprise est ainsi répartie en autant de plus-value pour les diverses parties prenantes, et non plus pour les seuls actionnaires. Cette perspective « inside-out » (soit de l'intérieur vers l'extérieur) ne

suffit toutefois plus pour déterminer le rôle des entreprises dans la société.

La dimension et l'acuité de nos problèmes sociaux exigent que les firmes changent de perspective et passent à une vision « outside-in » (soit de l'extérieur vers l'intérieur). Au lieu de chercher à réduire les retombées indésirables de leurs activités, elles placeront désormais au centre de leur stratégie leur apport à la résolution des problèmes sociétaux. En d'autres termes, les ODD peuvent servir à mettre au point de nouveaux produits et services, ce qui élargit la valeur ajoutée. Ce n'est qu'ainsi que les entreprises contribueront véritablement au développement durable et assureront du même coup leur propre avenir à long terme.

Trois grands défis

Pour qu'une entreprise fournisse pareille contribution et soit simplement en mesure d'adopter une perspective « outside-in », il faut d'abord examiner quels ODD sont pertinents et prioritaires pour les régions où elle opère. Étant donné le flot des informations disponibles et la complexité de la question, ce *premier défi* reste souvent insurmontable. Les ODD ont beau avoir

¹ Dyllick et Muff (2016).

été définis, il n'y a pas jusqu'ici d'indicateurs contraignants par pays ou région, que ce soit pour la situation actuelle ou pour les valeurs à atteindre. Or, ce qui n'a pas été mesuré ne peut pas non plus être amélioré.

En partant de ces priorités, une entreprise peut ensuite exploiter ses compétences de base et ses ressources pour définir des offres novatrices. Étant donné la difficulté d'innover, le mieux sera d'attaquer cette étape d'entente avec d'autres acteurs. Ces nouvelles offres résolvent ainsi, de façon ciblée, les problèmes sociétaux les plus urgents, tout en élargissant la stratégie de l'entreprise au-delà des marchés et des clients actuels.

Suit alors le *deuxième défi*: comment implanter et mettre en œuvre cette réorientation stratégique? L'attention se porte principalement sur le fait que désormais c'est l'approche «de bas en haut» («bottom-up») qui domine, et non le classique «de haut en bas» («top-down»).

Le perfectionnement et la mise en œuvre de telles offres exigent parfois de nouvelles formes de collaboration avec des partenaires d'autres secteurs, ceux avec lesquels seront élaborés des solutions pour les ODD et des offres. Ces nouvelles formes de coopération nécessitent des compétences additionnelles, non seulement au niveau de la direction, mais sur une large base.

C'est là que réside le *troisième grand défi*: comment une entreprise élargira-t-elle les compétences de sa direction pour assurer une collaboration qui dépasse de loin son cadre traditionnel? Il faut, pour cela, mieux définir ce qu'est une direction responsable. Cela inclut de déterminer le savoir-faire requis pour coopérer avec des institutions qui ont d'autres intérêts, priorités et notions du succès.

Moi – nous – nous tous

Pour chacun de ces trois grands défis, il existe déjà des méthodes de résolution et des modèles de conseil. Le saut «quantique» pour passer de la perspective «inside-out» à celle inverse exige, cependant, de raccorder entre elles ces méthodes souvent isolées. Normalement, les trois défis évoqués sont traités séparément aux niveaux personnel, entrepreneurial et sociétal. On peut les considérer comme autant d'éléments

d'un modèle en cercles: «moi – nous – nous tous» (voir *illustration 2*).

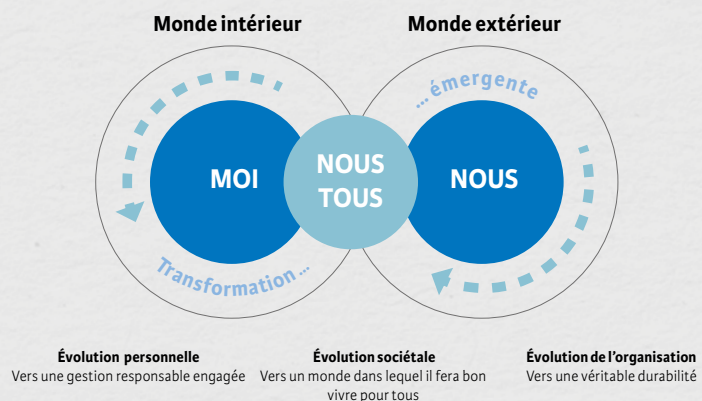
Par niveau personnel, on entend le cadre ou l'employé individuel (le «moi»). Le niveau entrepreneurial renvoie aux activités d'une équipe, d'une institution ou d'une entreprise (le «nous»). Le niveau sociétal se réfère à celui des grands défis, comme les ODD (le «nous tous»). Ces trois dimensions sont interconnectées et interdépendantes: si l'une doit être modifiée, cela implique automatiquement d'adapter les autres. Le raccordement explicite d'outils agissant chaque fois sur une dimension spécifique est très utile pour arriver à une transformation effective. La mise en œuvre d'une stratégie échoue souvent, parce que le raccordement des trois dimensions n'a pas été pris en compte.

La Business School Lausanne travaille depuis plusieurs années sur une série d'outils qui offrent isolément des solutions pour chacune des trois dimensions, mais qui peuvent aussi être interconnectés (voir *encadré*). Le dernier outil mis au point est la plateforme virtuelle Gapframe.org (voir *illustration 3*), qui offre pour la première fois une réponse à la question de la pertinence et des priorités des problèmes sociétaux dans le cadre des ODD. Il mesure les valeurs actuelles et les cibles par pays et par problème. Gapframe.org est le chaînon manquant entre les ODD et la stratégie «outside-in» de la véritable durabilité entrepreneuriale.

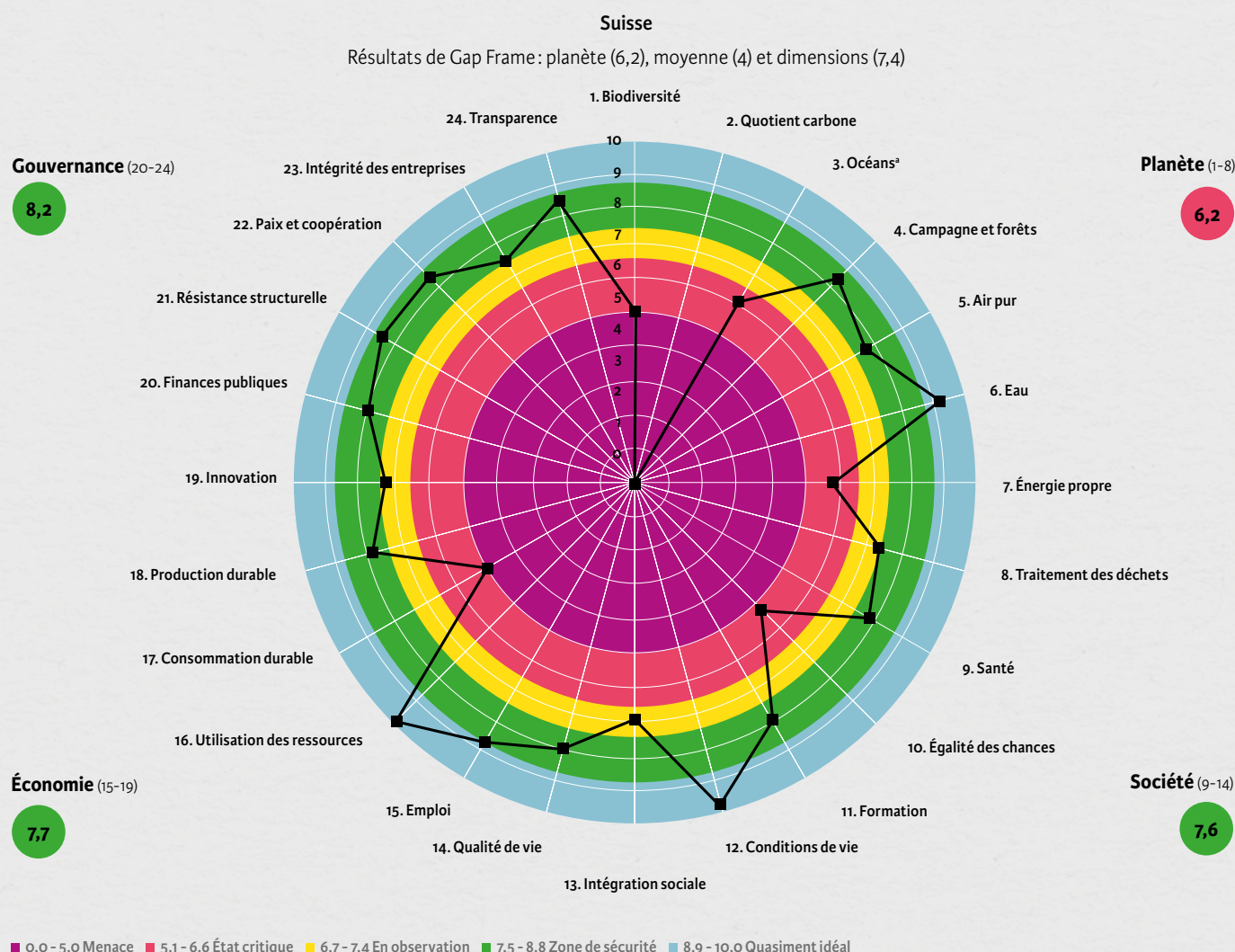
S'attaquer au changement

Si une entreprise veut adopter la stratégie «outside-in», elle doit prendre en considération

III. 2. Le modèle des cercles



III. 3. Priorités suisses des ODD à l'aide de Gapframe.org



l'élargissement concomitant des compétences de tous ses collaborateurs et cadres. Pour les trois dimensions évoquées dans le système des cercles, il y a chaque fois deux angles d'attaque susceptibles de l'aider.

Au niveau *sociétal*, il s'agit d'expliquer clairement que les ODD représentent une véritable chance pour les entreprises. La complexité des problèmes sociétaux nécessite premièrement des processus et des partenariats cocreatifs entre les industries et les secteurs concernés pour innover. À cet effet, les entreprises devront de plus en plus s'engager hors de leur structure. Deuxièmement, il faut une vue d'ensemble des problèmes prioritaires à résoudre dans chaque pays. Cet aperçu servira de point de départ aux processus de cocréation mentionnés.

Il permettra aussi de mesurer le bénéfice retiré des innovations.

Au niveau *entrepreneurial*, les nouvelles stratégies devront être appliquées avec pragmatisme. Les innovations situées hors du cadre traditionnel de l'entreprise offrent deux angles d'attaque pour que leur mise en œuvre puisse être transformée. Premièrement, dans une perspective « outside-in », la direction doit acquérir des compétences additionnelles pour mener le dialogue aussi bien au sein de l'entreprise qu'en dehors. Deuxièmement, l'organigramme doit être adapté au changement de stratégie. L'on y parviendra en redistribuant le pouvoir décisionnel de quelques-uns au plus grand nombre. De cette façon, les décisions internes peuvent s'adapter à l'évolution externe selon les principes d'auto-organisation.

Au niveau personnel, il s'agit d'élargir la notion de « cadre ». À quelque niveau hiérarchique qu'il se situe, tout collaborateur peut et doit devenir un cadre responsable dans son domaine et à son niveau de compétence. Comme la coopération avec des acteurs extérieurs à l'entreprise tendra à se multiplier, la formation de cadres responsables sera étroitement liée au fait que les collaborateurs se comporteront en citoyens engagés.

Un autre angle d'attaque consiste à faire en sorte que les collaborateurs aient de plus en plus le courage de s'impliquer personnellement dans leur travail. Ce système rattache entre elles les dimensions personnelle et entrepreneuriale, et peut éveiller de nouvelles activités « outside-in ». En effet, les collaborateurs qui s'impliquent dans leur métier aident les entreprises à harmoniser leurs objectifs avec les attentes de la société.

Les innovations sociétales montrent comment ces trois dimensions interagissent et entraînent des mutations à plusieurs niveaux. De telles situations se produisent par exemple quand un collaborateur (« moi ») représente son

entreprise (« nous ») dans un processus « outside-in » impliquant d'autres intérêts (« nous tous »). Il s'agit ici de relier l'engagement personnel avec une activité productrice au sens de l'entreprise qui élabore des solutions aux problèmes sociétaux de sa région avec le concours d'autres acteurs. Or, c'est précisément de ce triple raccordement que nous avons besoin pour réaliser les ODD et permettre à tous les habitants de la planète de mener une vie satisfaisante.



Katrin Muff

Conceptrice en chef dans les domaines de la responsabilité entrepreneuriale, de la durabilité et de la transformation, Business School Lausanne, Chavannes-près-Renens

Bibliographie

Dyllick Thomas et Muff Katrin, « Clarifying the meaning of business sustainability – from business-as-usual to true business sustainability », *Organization & Environment*, 29(2), 2016, pp.156-174.

Muff Katrin, « How the circle model can purpose-orient entrepreneurial universities and business schools to truly serve society », *Journal of Management Development*, 36(2), 2017, pp. 146-162.

Muff Katrin, Kapalka Agnieszka et Dyllick Thomas, « *The Gap Frame – Translating the SDGs into relevant national grand challenges for strategic business opportunities* », *International Journal of Management Education*, 1(21) (à paraître cette année).

Muff Katrin, Liechti Anna et Dyllick Thomas, *The Competency Assessment for Responsible Leadership (CARL): Consolidating the responsible leadership discourse into an operationalized definition and an online tool for practice and education* (à paraître en 2018, actuellement en cours de révision, copie disponible sur demande à l'adresse katrin.muff@gmail.com).