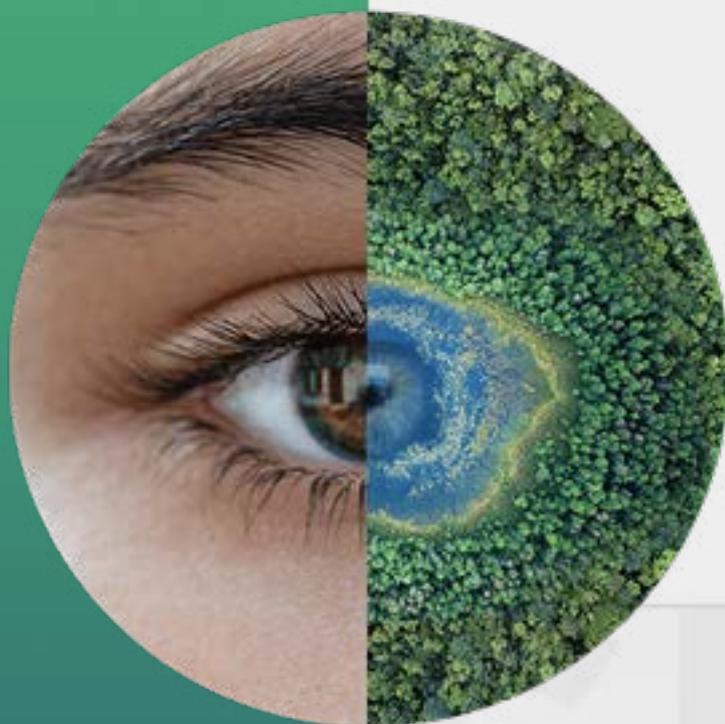


THINK TANK SUSTAINABILITY

LIVRE BLANC



RÉUSSIR SA TRANSFORMATION DURABLE,
L'INDISPENSABLE RÔLE
DES COALITIONS D'ENTREPRISES

Organisé par
Les Echos
Le Parisien
ÉVÉNEMENTS

En partenariat avec

BCG BOSTON
CONSULTING
GROUP

change**NOW**

Réussir sa transformation durable demeure une gageure pour nombre d'entreprises, grands groupes compris. Entre l'impératif de décarboner les énergies et les productions pour atteindre le Net Zéro au plus tard d'ici 2050, la pression normative grandissante, l'injonction marketing de se verdir et la nécessité de convaincre ses investisseurs et clients de la pertinence de sa trajectoire, il y a, en effet, de quoi se sentir bien seul. C'est ici qu'interviennent les coalitions d'entreprises.

Encore très peu médiatisées, si ce n'est peut-être pour interroger leur finalité, elles constituent en réalité un formidable tremplin pour agir au niveau d'un secteur, d'une filière, d'une cause, et ce au niveau local, national, et international. Il s'agit donc d'un moyen d'action potentiellement très puissant vis-à-vis des parties prenantes et aussi de la puissance publique et réglementaire. Encore faut-il accepter de jouer collectif et maîtriser les codes pour s'assurer de leur réussite.

C'est pourquoi une réflexion de fond sur le sujet s'imposait et s'est matérialisée dans le cadre d'un think tank dédié à la durabilité conçu en partenariat avec le **BOSTON CONSULTING GROUP** qui a conceptualisé l'importance stratégique des coalitions d'entreprises dans l'appréhension des enjeux écologiques de demain et la nécessité de s'y préparer. Il a réuni des dirigeants qui portent la responsabilité sociétale de leurs entreprises et des représentants d'ONG. Nous les remercions tous ici de leur précieuse contribution.

Les réflexions et analyses de ces membres issus d'horizons et d'activités très divers ont en effet permis de faire émerger les bonnes pratiques conditionnant le succès de coalitions dédiées à la transformation durable. Mais plus encore qu'une fonction de guide, ce livre blanc replace ces coalitions au cœur des problématiques d'éthique et des stratégies de développement des organisations. Elles sont certes un outil, mais aussi une incarnation d'un nouveau mode de pensée et d'action au service des hommes et de la planète.

Bonne lecture !

FRANCESCO BELLINO

Directeur associé,
BCG

ELSA DA COSTA-GRANGIER

Directrice générale,
Ashoka

FÉLIX DE MONTS

Fondateur,
Vendredi

VALÉRIE DERAMBURE

Directrice RSE,
Groupe BPCE

CLÉMENCE GOSSET

Director of Corporate
Responsability Consumer
Information, **L'Oréal**

CLÉMENT JEANNIN

Directeur Groupe
du développement durable,
Unibail-Rodamco-Westfield

FLORENCE JEANTET

Chief Sustainability Officer,
Danone

MARIE-CHRISTINE KORNILOFF

Directrice déléguée
au monde économique,
WWF

VANINA LAURENT-LEDRU

Directrice générale déléguée,
**Foundation S
The Sanofi Collective**

ANNE-SOPHIE LE LAY

Ancienne EVP
Corporate Secretary,
Air France - KLM

SÉBASTIEN MANDRON

CSR Officer & Head of Logistics,
Housing and Real Estate,
Worldline

CLÉA MARTINET

VP Group Sustainability,
Renault

RAPHAËL
MASVIGNIER

Cofondateur,
Circul'R

CAROLINE
NEYRON

Directrice générale,
Mouvement Impact France

THIBAUD
NORMAND

VP Climate
@Group Strategy Department,
Safran

EMMANUEL
NORMANT

VP Sustainable Development,
Saint-Gobain

ALEXANDRE
PERRA

Directeur exécutif
innovation, RSE et stratégie,
Groupe EDF

CAPUCINE
PETRE SPASSKY

Directrice innovation
et engagements responsables,
Groupe Les Echos Le Parisien

KEVIN
TAYEBALY

Chief Development Officer
et cofondateur,
ChangeNOW

HÉLÈNE
VALADE

Directrice développement
environnement,
LVMH

FRANÇOISE
BLIND-KEMPINSKI

Directrice éditoriale,
Les Echos Planète ;
Présidente, **Agence Mergeo**

ANNE-JULIE
WANGA

Responsable événements,
Les Echos Le Parisien
Événements

CHAPITRE 1 : UNE COALITION, POUR QUOI FAIRE ?

1.1 - Une construction de long terme

Cliquez
sur l'image
pour
zoomer



La diversité des coalitions créées par les entreprises a été mise en lumière par une étude produite par le **Boston Consulting Group (BCG)** qui s'est plus particulièrement focalisée sur une cinquantaine d'entre elles poursuivant des objectifs environnementaux et/ou sociaux. Mais toutes sont loin d'aboutir à l'impact espéré. Sur l'échantillon étudié, 28 % des objectifs affichés ont été atteints au bout de... 15 ans. Le facteur temps joue différemment en fonction de la nature des buts recherchés. Ainsi, des coalitions ayant vocation à développer des solutions à grande échelle s'inscriront dans le long terme tandis que des coalitions tendant vers la création de contenus, le partage de visions, voire optant pour une approche défensive auront des horizons plus courts.

La distinction entre ces coalitions d'action et de sensibilisation constitue une ligne de partage permettant de classer les coalitions en deux grandes catégories. Leur finalité, leur mode de fonctionnement, l'évaluation de leur impact ne répondent pas, en effet, aux mêmes contingences. Et c'est bien de la détermination de leur finalité que tout dépend.

1.2 - Quelle vocation ?

« Une coalition n'est jamais un but en soi » rappelle **Clémence Gosset**. Il faut dès lors s'entendre sur ce qui constitue une coalition. « Une coalition d'entreprise nourrit un but avec une définition claire du "pourquoi". Ce n'est pas une association qui confie son fonctionnement à un secrétariat recherchant un consensus et donc, généralement, un nivellement par le plus petit dénominateur commun » affirme **Florence Jeantet**. Pour **Cléa Martinet** « une bonne coalition héberge un combat et pas un alignement de fait ».

Hélène
VALADE
LVMH

Pour rassembler des organisations autour d'une raison d'être partagée, il convient donc de la formuler. Elle peut l'être dès le démarrage, conçue alors comme un porte-étendard fédérateur et mobilisant immédiatement les énergies. « *L'objet d'une coalition est nécessairement clairement défini, car cet objet est le fait générateur de la coalition* » acquiesce **Hélène Valade**.

« *L'amplitude des défis environnementaux et sociaux qui nous attendent doit nous conduire à unir nos forces avec d'autres acteurs comme dans le cas de l'EcoBeautyScore ou du Consortium PET cofondé par L'Oréal et Carbios basé sur une technologie enzymatique permettant de recycler le plastique à grande échelle. Nous sommes convaincus que c'est l'avenir* » assure **Clémence Gosset** (L'Oréal).

Mais, dans la pratique, rassembler autour d'une finalité exprimée peut s'avérer plus complexe, une période de rodage étant alors nécessaire. « *Dans un certain nombre de coalitions, la finalité n'est pas claire au départ. Un temps de compréhension commune des sujets est nécessaire pour déterminer la bonne façon d'avancer* » détaille **Emmanuel Normant** qui donne en exemple la **Global Alliance for Buildings and Construction** lancée au moment de la COP 21. « *Il a fallu deux à trois ans pour identifier les livrables. Pour autant, je considère que la coalition a été mise en place dès le départ* » précise-t-il.

Emmanuel
NORMANT
SAINT GOBAIN

Ce délai de latence est encore plus nécessaire lorsque « *le point de départ de la coalition est simplement l'intuition qu'il faut construire quelque chose ensemble car individuellement on sait ne pas pouvoir y arriver* » insiste **Emmanuel Normant** (Saint Gobain), rejoint par **Cléa Martinet** (Renault) pour qui « *une coalition se crée face à un vide de mesure, un vide d'alignement. La plupart d'entre elles se mettent ainsi en place dans une forme d'urgence pour répondre à une demande sans être forcément très structurées dès le départ* ».

1.3 - Quel plan d'action ?

Anne-Sophie
LE LAY
AIR FRANCE KLM

Une coalition a aussi vocation à évoluer, surtout si elle s'inscrit dans le temps long. **Anne-Sophie Le Lay** a vécu l'expérience de la coalition **Clean Skies for Tomorrow**. Au démarrage, celle-ci était composée des membres fondateurs de l'aérien, des aéroports, des pétroliers. Puis, l'alliance a été étendue à des compagnies aériennes, des consultants. « *Comment, dès lors, se mettre tous d'accord en fonction de l'évolution propre à chacun pour porter un même message d'engagement? Face à une telle diversité, il n'est pas toujours facile de s'entendre sur une finalité commune. C'est pourquoi celle-ci peut se transformer au fil du temps. Il est donc important, dans ce type de coalition, de conserver une finalité flexible pour s'adapter à des enjeux évolutifs et capter de nouveaux acteurs* ».

En fonction de l'expérience de chacun et surtout de la finalité de la coalition – d'action ou de sensibilisation – les avis divergent donc sur la nécessité d'afficher des engagements et les livrables qui les crédibilisent dès le départ. Certaines coalitions peuvent ambitionner « *tout simplement d'arriver à mieux se comprendre entre pairs, à faire émerger un langage commun, sans pour autant avoir immédiatement des livrables* » souligne **Emmanuel Normant** (Saint Gobain).

Pour autant, dans les coalitions d'action, la feuille de route paraît plus exigeante : « *une coalition est là pour aller chercher ce que les entreprises n'arrivent pas à obtenir seules avec un vrai ownership de livrables. C'est indissociable d'un objectif et d'un engagement* » assure **Florence Jeantet** (Danone).

« *Quoi qu'il en soit, insiste **Félix de Monts**, il faut définir l'identité de la coalition, et créer de la confiance sur des objectifs à court terme sur lesquels les gens ne sont pas, a priori, alignés en répondant à la question suivante : quel est le changement systémique à réaliser que l'on est incapable de faire soi-même et seul ?* ».

**Félix
DE MONTS
VENDREDI**

Le sujet de la finalité – l'expression du but poursuivi et la nature des engagements pris – ressort, en tout état de cause, comme un facteur de réussite déterminant des coalitions. Le BCG a détecté que les plus efficaces sont celles dédiées à la recherche de solutions et celles qui ont vocation à changer les standards existants. Elles intègrent aussi, souvent, un prisme innovation et embarquent volontiers avec elles leur chaîne de valeur. D'autres qui poursuivent une vocation réputationnelle à destination des médias et du grand public et privilégient donc un axe consommateur, obtiennent également des résultats. Mais il y a un enseignement majeur, explique **Francesco Bellino** : « *une coalition qui réussit est de nature systémique, c'est-à-dire qu'elle poursuit plusieurs objectifs à la fois et vise des cibles variées* ».

**Francesco
BELLINO
BCG**

Au terme de ces échanges, la définition suivante des coalitions à étudier dans le cadre du think tank a été retenue.



CHAPITRE 2 : COMMENT CHOISIR SA COALITION ?

2.1 - Quatre grands modèles

La nature des coalitions constituées peut avoir une incidence sur la détermination des facteurs clés de succès. Quatre modèles ont été identifiés par le BCG.

Cliquez
sur l'image
pour
zoomer



Les deux premiers modèles réunissent des acteurs de même nature, souvent concurrents, qui cherchent un effet d'échelle en alignant une chaîne de valeur sur un objectif.

Il peut s'agir de coalitions partenariales privées. On peut citer comme exemple le consortium **Eco Beauty Score** créé en septembre 2021 par des acteurs de la cosmétique et réunissant 61 membres dont LVMH, L'Oréal et Unilever. Leur objectif est de développer un système de notation harmonisé de la performance environnementale des produits, permettant aux consommateurs d'être informés en toute transparence.

Il peut également s'agir de coalitions partenariales mixtes qui se construisent pour obtenir un effet de masse, comme la création de nouveaux standards. La **Global Battery Alliance** conçue en 2017 qui associe des constructeurs automobiles, des ONG, des entreprises du numérique, des universités, veut ainsi contribuer à faire émerger une chaîne de valeur durable pour les batteries du secteur automobile d'ici 2030.

Une autre nature de coalition est plus horizontale et fédère des acteurs multisectoriels (fournisseurs, manufacturiers, distributeurs, financeurs) appartenant à un écosystème élargi. Celui-ci peut être privé et agir en vue de l'amélioration et du partage des pratiques des membres. On peut citer, à titre d'exemple, le **One Planet Business for Biodiversity**, créé en 2019 à l'initiative de Danone et regroupe 25 membres issus de toute la chaîne de valeur de l'agriculture : des coopératives comme In Vivo, des manufacturiers comme L'Oréal, Nestlé, des distributeurs tels Walmart ou encore des investisseurs comme BNP Paribas.

Ces coalitions d'écosystème peuvent également être mixtes et mettre autour de la table des acteurs publics et privés. Les objectifs concernent plutôt les entreprises (amélioration et régulation de pratiques multisectorielles) et s'inscrivent naturellement dans des politiques publiques de développement des territoires ou de réglementation. **Clean Skies Alliance for Tomorrow** en fait partie, qui veut soutenir la transition vers une aviation zéro carbone en accélérant le développement et l'utilisation des SAF (Sustainable aviation fuel).

2.2 - Pour la recherche de quel impact ?

Les entreprises disposent d'un grand choix de coalitions auxquelles elles peuvent participer.

Entre celles qu'elles initient elles-mêmes, celles qui requièrent leur présence, celles où il faut faire de la figuration, celles qui vont déboucher sur des actions et celles qui œuvrent pour la sensibilisation, sur quels critères se fonder pour faire sa sélection ? L'impact attendu et les modalités de sa mesure se révèlent une étape clé dans ce choix. La définition de l'impact transcende alors la formulation de grands engagements.

L'impact peut être de nature économique et/ou sociale et être évalué à l'aune de critères financiers. Cette volonté s'est traduite, par exemple, chez Renault par une réorganisation du département *sustainability*, auparavant dépendant de la direction de la communication, et désormais proche de la direction du plan. « *Les mesures de rentabilité s'imposent à nous et ce n'est pas toujours simple de traduire nos choix en euros* » reconnaît **Cléa Martinet** (Renault). Ainsi en est-il de la coalition mise en place pour accélérer la formation et l'employabilité de quelque 65 000 salariés de l'industrie automobile, confrontée à la substitution à marche forcée des véhicules thermiques par de l'électrique. Le coût d'une conversion est, notamment, évalué par comparaison avec celui d'un plan social.

Mais **l'impact peut aussi jouer sur la communication et la cohésion internes des entreprises**, le moral des troupes, l'appréhension des changements à venir. Pour reprendre ce même exemple chez Renault, « *il y a aussi la volonté de faire comprendre la stratégie de développement de la voiture électrique, la nécessité de se transformer, les impératifs de l'entreprise. Ces notions sont intégrées dans le dialogue social et ensuite répercutées par les directeurs* » poursuit **Cléa Martinet**. « *Redonner une dimension de désirabilité à ces grandes transformations peut aussi être un objectif, en expliquant aux salariés qu'ils contribuent à une planète plus durable* » approuve **Marie-Christine Korniloff**.

Il n'y a donc pas que l'impact business à prendre en compte, **la question de l'influence doit aussi être évaluée**. Comme le souligne **Florence Jeantet** (Danone) « *Dans le domaine de la sustainability, la dimension du plaidoyer compte aussi. Certes, les entreprises recherchent un impact matériel dans leur business en reconnaissant que le développement durable est une composante indispensable pour sécuriser leurs chaînes d'approvisionnement et faire fonctionner l'entreprise de demain. Les sujets de durabilité se fondent alors dans le business, contribuant à modifier les calculs de retour sur investissement et à réallouer les poches de valeur. Et peut-être cela préfigure-t-il une réinvention du capitalisme* ».

Elsa Da Costa-Grangier va plus loin estimant que la mesure de la valeur créée reste, malheureusement, beaucoup trop inféodée aux réflexes économiques traditionnels.

Marie-Christine
KORNILOFF
WWF

Elsa
DA COSTA-
GRANGIER
ASHOKA FRANCE

« Chez Ashoka, l'impact que nous souhaitons contribuer à produire se doit d'être systémique. Autrement dit, modifier profondément le système. En addition à la question de l'objectif, se pose celle de la vision, de la société que nous voulons voir advenir ».

Capucine
PETRE SPASSKY
GROUPE LES ECHOS-
LE PARISIEN

En complément, **Capucine Petre Spassky** évoque la nécessité de faire évoluer la mesure de la performance dans les entreprises, notamment à travers la mise en place de comptes de résultat « verts » intégrant la dimension carbone. Les coalitions peuvent également y contribuer en fixant des objectifs « long terme » qui permettent de favoriser un changement d'approche et d'état d'esprit.

Francesco
BELLINO
BCG

Synthétisant les points de vue, **Francesco Bellino**, (BCG) propose une avancée : « on évoque beaucoup la nécessité pour les entreprises de travailler en double performance business et ESG. On pourrait se demander également si les coalitions ne devraient pas réfléchir double performance. Car au-delà de la création de valeur sociétale, c'est aussi un bon calcul économique ».

CHAPITRE 3 : COMMENT MENER LA COALITION ?

EN PHASE DE CONSTRUCTION

3.1 - Un enjeu stratégique

Thibaud
NORMAND
SAFRAN

L'alignement stratégique entre le but recherché par l'entreprise et celui de la coalition est largement reconnu comme une condition nécessaire pour devenir membre de cette dernière. **Florence Jeantet** (Danone) estime ainsi qu'« une coalition d'entreprises est une contribution à l'intérêt général qui passe d'abord par une problématique d'entreprise. A défaut, il s'agit d'une participation à une alliance ».

Alexandre
PERRA
EDF

Un avis partagé par **Thibaud Normand**. « Il faut un intérêt cœur pour le business. Et, après avoir tout tenté pour résoudre seul ses propres problèmes, avoir la conviction que la coalition est la condition pour atteindre ses objectifs et/ou représenter une économie majeure de ressources ». Pourtant, **Alexandre Perra** estime que « l'intérêt stratégique de l'entreprise ne doit pas être l'objet premier de la coalition », des objectifs purement sociaux pouvant être poursuivis comme la recherche de sens des salariés. Toutefois, la focalisation de coalitions d'entreprises sur des problématiques purement sociales est assez rare du fait probablement des différences de cultures et de pratiques entre les sociétés.

« L'anticipation de nouvelles attentes sociétales et réglementaires est un aiguillon. Elle permet aux entreprises de se mettre en marche » relève **Clémence Gosset** (L'Oréal). A ce titre, la pression normative existante ou celle déjà programmée peut également être un moteur. De fait, nombre de coalitions ont pour objectif de déterminer des indicateurs de durabilité adaptés à des secteurs donnés. Mais, souligne **Valérie Derambure** « si le fait de déterminer ce qui est durable et ce qui ne l'est pas constitue d'énormes avancées pour lutter contre le greenwashing, cela suscite aussi des discussions très nourries sur l'interprétation de ces normes ».

Valérie
DERAMBURE
BPCE



L'objet de la coalition doit être un sujet stratégique pour les entreprises membres

3.2 - Le rôle des CEO et des conseils d'administration

Raphaël
MASVIGNER
CIRCUL'R

Le fait que le directeur général (CEO) et son comité exécutif soutiennent le lancement d'une coalition est considéré comme un facteur clé de succès puisque les moyens nécessaires à son fonctionnement seront alloués sans difficulté. Ils peuvent même aller jusqu'à animer la coalition, attestant ainsi de son importance stratégique.

Pour autant, certains membres comme **Raphaël Masvigner** préfèrent la présence de membres opérationnels comme des directeurs de business units, gage d'avancées concrètes plus rapides.

Francesco
BELLINO
BCG

Les configurations peuvent, de fait, être très variables. **Francesco Bellino** (BCG) rappelle le fonctionnement d'**OP2B** qui construit un cadre pour l'agriculture régénérative : « *ce sont les personnes des achats, des experts, qui interviennent. Mais elles ont besoin de savoir qu'elles sont mandatées par le CEO, qu'elles perçoivent l'intérêt pour leur entreprise et leur management* ».

Chez Renault, **Cléa Martinet** cite l'existence du comité dédié à la stratégie et à la sustainability au sein du conseil d'administration. Ce comité aiguillonne le groupe en demandant des informations et des comptes et permet de faire passer des messages à la direction générale.



Construire la coalition au plus haut niveau de l'organisation pour disposer de moyens

3.3 - Déterminer un périmètre

En fonction des types de coalition et donc de la typologie de leurs membres, la vitesse et la facilité d'avancement peuvent être très variables. « *L'intégration dans toute une chaîne de valeur qui nécessite de se mettre d'accord avec des fournisseurs et des clients peut donner plus d'impact, mais aussi ralentir l'émergence de solutions* » analyse **Francesco Bellino**, directeur associé au BCG.

Un sujet bien identifié par **Clémence Gosset** (L'Oréal) qui participe au consortium **Eco Beauty Score**. « *Nous nous sommes posé la question de l'intégration des fournisseurs de parfumerie car nous avons deux enjeux. D'abord déterminer une méthode de mesure des impacts, et ensuite une méthode harmonisée de calcul des scores permettant d'aligner la communication consommateurs. Évidemment, les fournisseurs sont intéressés à connaître ces sujets, ainsi que les distributeurs qui ont hâte de pouvoir remettre de l'ordre dans les logos* ». Une équation particulièrement complexe, donc qui a été résolue par la mise en place d'une gouvernance reposant sur le secrétaire général du consortium (Project Management Office ou PMO), en comptant sur la capacité de chaque acteur à entraîner son écosystème. « *L'objectif a été de créer un noyau bien aligné qui a vocation à entraîner l'amont et l'aval de la chaîne de valeur* » résume **Clémence Gosset**.

Cléa Martinet (Renault) considère aussi que la présence d'un très grand nombre d'acteurs peut constituer un frein : « *La **Global Battery Alliance** compte une trentaine de membres très diversifiés, des constructeurs, l'OCDE, des ONG et l'avancement peut être laborieux. Il est donc essentiel de démarrer avec un noyau dur comportant peu de participants* ».

Car, finalement, tout peut être sujet à tension dans une coalition : l'implication plus ou moins grande des membres, la façon de travailler ensemble, les rivalités politiques et stratégiques. Il est donc très important d'avoir une gouvernance alignée qui acceptera aussi de remettre en cause les objectifs, les modes opératoires et les allocations de ressources, si besoin. De cette façon, elle suscitera l'indispensable confiance qui constitue le ciment entre les membres. C'est une condition nécessaire à la réussite de la coalition.



Ne pas démarrer trop nombreux

EN PHASE DE LANCEMENT

3.4 - Des acteurs leaders

Pour prévenir les écueils liés aux problématiques de périmètre et au trop grand nombre d'acteurs, l'émergence d'entreprises leaders qui sont la locomotive de la coalition et garantes de son bon mode de fonctionnement est une solution qui fonctionne. Comme le note **Clémence Gosset** (L'Oréal) « *les entreprises moteur sont souvent celles qui ont le plus de moyens pour contribuer à la coalition et partager avec une certaine générosité leurs expertises. L'une des clés du succès tient également à la bonne communication entre les différents groupes de travail où l'entreprise est représentée. Pour ce faire, une personne au sein de chacune des entreprises membres doit prendre ce leadership. Il est par ailleurs essentiel de prévoir le partage des travaux du consortium avec des experts indépendants, scientifiques ou ONG aux étapes clés* ».

Elsa
DA COSTA-
GRANGIER
ASHOKA FRANCE

Elsa Da Costa-Grangier (Ashoka) témoigne d'une expérience similaire avec la coalition RACINES composée d'acteurs de l'innovation sociale et de la philanthropie. Elle a vocation à aider les fondations philanthropiques à transformer leurs pratiques en déployant une approche préventive plutôt que curative, dans une vision systémique du changement. Cette initiative composée d'« *une équipe cœur* » selon la terminologie de l'ONG, composée notamment de cinq fondations fédère, dix-huit mois après, 100 fondations qui suivent les webinaires conçus de manière collective. Ashoka coordonne l'ensemble des réunions de travail et des livrables de l'initiative.



Privilégier un noyau dur au départ d'entreprises jouant un rôle moteur



Nommer un coordinateur au sein de chaque entreprise membre assurant une communication efficace entre les différents groupes de travail où l'entreprise est représentée

3.5 - Le rôle clé des ONG

« *La nature des membres de la coalition et leur représentativité au vu de la finalité est également un facteur de crédibilité* » souligne **Raphaël Masvigner** (Circul'R) qui poursuit « *à ce titre, j'estime qu'il est très important que des ONG soient membres de coalitions et qu'elles y jouent le rôle de garde-fou* ».

Raphaël
MASVIGNER
CIRCUL'R

« Le “pourquoi” ne suffit pas pour sceller une coalition dont les membres ne sont pas toujours animés des meilleures intentions. Il faut diversifier les acteurs, notamment avec la participation d'ONG » abonde **Cléa Martinet** (Renault).

Pour **Marie-Christine Korniloff** (WWF), le rôle des ONG peut effectivement se révéler essentiel. « Nous représentons la société civile. Si le consommateur est concerné et si l'on veut faire œuvre de transparence, la présence des ONG est indispensable ». En outre, sur des sujets d'innovation un peu complexes qui rendent les réactions du consommateur et de l'écosystème en général difficiles à anticiper, la présence des ONG peut aussi aider les entreprises à avancer.

L'implication plus ou moins longue des ONG dans les coalitions varie en fonction des objectifs poursuivis et des moyens mobilisables. Elle peut durer uniquement le temps de la phase projet ou s'inscrire sur le long cours comme c'est le cas au sein de l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature).

Compte tenu de la notoriété des ONG vis-à-vis des publics externes, la question de leur instrumentalisation éventuelle peut se poser. Ce à quoi **Marie-Christine Korniloff** (WWF) répond clairement : « Une ONG challenge, mais aide aussi à faire connaître les initiatives qui lui semblent positives. Nous sommes donc ravis de soutenir de telles actions et c'est d'ailleurs le fondement même de notre théorie du changement. Celle-ci consiste à dire que nous n'allons pas pouvoir accompagner tout le monde, mais quelques projets à fort impact qui vont devenir visibles, incontournables, et vont entraîner les autres ». En revanche, ajoute-t-elle, « nous ne resterons pas dans une coalition dans laquelle nous ne sommes pas pleinement vigilants et attentifs au niveau d'exigence des participants! ».

Marie-Christine
KORNILOFF
WWF



Adjoindre aux membres fondateurs des ONG et des experts extérieurs de façon pérenne ou temporaire

3.6 - Le choix des personnes / participants

Le mode de gouvernance des coalitions s'avérant hors norme par comparaison avec celui des entreprises, il n'est pas toujours aisé d'identifier les personnes ayant le bon état d'esprit pour les porter. **Florence Jeantet** (Danone) l'explique clairement : « nous avons tous été formés pour travailler en compétition. C'est pourquoi il est important de dédier à ces projets une équipe capable de fonctionner différemment ».

« L'identification et le choix des participants sont cruciaux, abonde **Elsa Da Costa-Grangier** (Ashoka), car chacun n'est pas doté des mêmes atouts pour accepter de changer de posture. C'est pourquoi, il faut promouvoir de nouvelles approches managériales dans les entreprises et faire monter les salariés en compétence sur leur capacité à contribuer au commun » ajoute-t-elle. « Et permettre aux hommes et femmes impliqués de dégager du temps pour pérenniser leur présence au sein de la coalition est un facteur clé de succès » ajoute **Raphaël Masvigner** (Circul'R).

Le changement de mentalités passe également par la valorisation de ce type d'expérience au sein de l'entreprise. **Vanina Laurent-Ledru** insiste « on demande à ces salariés d'être la courroie de transmission entre la coalition et leur employeur. Ce travail doit être valorisé dans les KPI et le bonus de fin d'année ».

Elsa
DA COSTA-
GRANGIER
ASHOKA FRANCE

Raphaël
MASVIGNER
CIRCUL'R

Vanina
LAURENT-LEDRU
SANOFI



Choisir des personnes avec le bon état d'esprit pour avancer en collaboration

EN PHASE D'EXÉCUTION

3.7 - Rôle du PMO, partage de données et contractualisation

Raphaël
MASVIGNER
CIRCUL'R

Relative autonomie par rapport aux entreprises membres ou, au contraire, obligation de concilier des intérêts parfois contraires pour tendre vers un consensus : le rôle du secrétaire général de la coalition (PMO) peut se révéler ardu et sensible. Il est donc à clarifier dès que possible.

Il a de toute façon vocation à devenir le pivot de la coalition. **Raphaël Masvigner** (Circul'R) insiste sur l'importance de faire apparaître cette responsabilité clairement dans sa fiche de poste auprès de l'entreprise dont il est issu. Une façon de relativiser les impératifs d'objectifs qui lui ont été fixés par ailleurs. Car c'est l'addition de ces pressions qui explique pourquoi, en moyenne, seule la moitié des participants de la coalition restent jusqu'à son terme.

Le PMO devra s'appuyer sur des personnes désignées au sein de chaque entreprise comme étant le référent de la coalition.

Un autre sujet sensible est celui du partage des données entre les participants. « Ce partage doit contribuer à faire avancer plus vite les coalitions, à construire des KPI » relève **Francesco Bellino** (BCG). « La question du partage des données peut soit accélérer, soit bloquer le fonctionnement des coalitions » prévient **Kevin Tayebaly**.

« Le sujet des données est compliqué car il renvoie à des sujets de partage de la valeur. D'où l'importance d'avoir un cadre juridique, même si on ne va pas jusqu'au consortium agreement » tempère **Clément Jeannin**. Pour **Hélène Valade** (LVMH), il n'y a aucune ambiguïté possible : « L'un des facteurs de succès est la contractualisation entre les membres d'origine. Beaucoup d'avocats sont mobilisés pour régler le problème de la concurrence entre des acteurs privés. Une architecture juridique extrêmement verrouillée est donc déjà un facteur de succès du lancement de la coalition ».

Kevin
TAYEBALY
CHANGE NOW

Clément
JEANNIN
UNIBAIL-RODAMCO-
WESTFIELD



Instaurer une gouvernance avec un PMO dont le rapport aux entreprises peut varier



Fixer un cadre juridique et procéder à une contractualisation entre les membres

Hélène
VALADE
LVMH

3.8 - Les livrables

La mise en place des indicateurs peut nécessiter du temps et quelques réglages. Chez WWF, on procède souvent en plusieurs étapes, comme le rappelle **Marie-Christine Korniloff**.

« Pendant un an environ, quelques acteurs, dans le cadre d'un "pré-consortium" réfléchissent à la problématique sans que cela soit véritablement structuré. On sait ce que l'on souhaite obtenir, sans savoir encore comment le mesurer. Mais au moment où la coalition s'élargit, tout doit être clair ».

La coalition sur l'**Eco Beauty Score** a adopté une démarche également progressive en démarrant avec cinq entreprises dont la mission a été d'écrire la feuille de route

Marie-Christine
KORNILOFF
WWF

et les livrables. Aujourd'hui, précise **Hélène Valade** (LVMH), « *même si nous en sommes au début, des livrables sont programmés. Une première échéance est prévue en 2023 avec la livraison d'un prototype élaborant une mesure d'impact sur un portefeuille de produits représentatif des membres, avec une conversion en note* ».

Hélène
VALADE
LVMH

Raphaël Masvigner a donné comme exemple la coalition **Publicité sur les lieux de vente** mise en place par Circul'R. Sachant qu'aujourd'hui 80 % des PLV (hors carton) mis sur le marché finissent brûlés ou incinérés, l'objectif est de parvenir à faire émerger, dans les 3 ans, quatre solutions d'économie circulaire. « *Nous travaillons à l'élaboration de différents indicateurs de performance à atteindre dans un temps déterminé pour chacune des solutions, comme la quantité de déchets évités ou la mise en place d'un éco-score propre à la PLV* » détaille-t-il.

Raphaël
MASVIGNER
CIRCUL'R

Pour autant, certaines coalitions d'actions peuvent avoir du mal à faire émerger une feuille de route aussi cadrée. **Clément Jeannin** (Unibail-Rodamco-Westfield) a partagé son expérience de coalition « *non compétitive* ». Son entreprise a contribué à lancer une coalition avec l'un de ses clients les plus importants pour traiter un sujet de chaîne de valeur entière en associant les leaders du marché, chacun à son niveau. L'objectif initial était très ouvert : « *comment trouver des solutions à des problèmes de durabilité dans une chaîne de valeur ?* ». Le point de départ a consisté à identifier des problématiques communes et la démarche globale est gérée comme un sprint d'innovation entre les différents niveaux de la chaîne de valeur. En 9 mois d'existence, deux projets ont été identifiés. Particularité, aucune communication : n'a été faite sur l'existence de la coalition. Celle-ci aura éventuellement lieu si les résultats sont à la hauteur des espérances.

Clément
JEANNIN
UNIBAIL-RODAMCO-
WESTFIELD

S'agissant des coalitions de sensibilisation, le problème se complexifie. Prenant comme référence **Act4Nature**, **Hélène Valade** (LVMH) explique « *Tout reposant sur la prise d'engagements, seules les entreprises en ayant pris, sous le contrôle d'un comité d'experts, étaient éligibles. Ces mêmes experts contrôlent le suivi de leur réalisation à intervalles réguliers* ». « *Nous étions dans cette coalition et nous en sommes sortis car nous n'étions pas complètement alignés avec les derniers choix de gouvernance* » mentionne **Marie-Christine Korniloff** (WWF). Mais elle confirme « *en tant que membre d'un comité, nous prenions le temps d'examiner les engagements pris par les entreprises candidates et donnions un avis. Et lorsqu'ils nous paraissaient insuffisants, c'était un véritable verrou à l'entrée* ».

Marie-Christine
KORNILOFF
WWF



Arrêter un schéma et des modalités de fonctionnement



Programmer des livrables de façon échelonnée, élaborer des indicateurs clés de succès à atteindre en fonction d'un calendrier

Les membres du think tank ont donc arrêté 10 facteurs clés de succès pour initier, organiser et mener une coalition.

LES 10 FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS



1	 <p>Ne pas démarrer trop nombreux, privilégier un noyau dur au départ d'entreprises jouant un rôle moteur.</p>
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

CHAPITRE 4 : CONCILIER IMPERATIF SOCIÉTAL ET AVANTAGE CONCURRENTIEL

Même si l'entreprise est désireuse de planifier sa transformation durable, elle peut se heurter à de nombreux obstacles. Les marchés financiers continuent à faire peser sur elle la dictature du court terme, sa chaîne de valeur peut devoir être reconfigurée, ses clients doivent être acclimatés. Participer à une coalition dans le but de mettre en place des stratégies de durabilité permet d'afficher une volonté et peut aussi faciliter ce parcours.

Raphaël
MASVIGNER
CIRCUL'R

4.1 - Le tempo de l'entreprise et celui de la coalition

En participant à de telles coalitions, l'entreprise peut légitimement se poser la question de savoir si cela ne va pas à l'encontre de son intérêt économique immédiat » relève **Raphaël Masvigner** (Circul'R). Les tensions entre prise en compte de l'intérêt général et intérêts particuliers peuvent, en effet, se cristalliser au sein de ses instances. Pour autant, **Hélène Valade** (LVMH) considère que : « *la meilleure réponse est celle de*

Hélène
VALADE
LVMH

Marie-Christine
KORNILOFF
WWF

l'entreprise contributive qui répond à des enjeux qui la dépassent ». Car, poursuit-elle, « *le sujet n'est pas tant celui du chiffre d'affaires ou du résultat, mais la manière dont on partage la valeur. La vraie coalition va trouver l'intersection entre ce sujet du partage de la valeur, l'impact environnemental, et l'impact social. Je suis de plus en plus convaincue qu'on ne peut pas séparer les impacts. Ce qui est important est notre capacité à affronter cette complexité et je ne suis pas certaine que la solution passe par des injonctions de réduction du chiffre d'affaires* ».

Francesco
BELLINO
BCG

Sur la gestion de ce conflit potentiel, **Marie-Christine Korniloff** (WWF) se veut rassurante : « *l'entreprise, par construction, ne fera jamais rien contre son propre intérêt. Elle peut faire des choses qui la dépassent, mais ce doit être nécessairement gagnant-gagnant. Sa motivation peut être une anticipation des risques, une question de survie, une réponse apportée aux clients et aux fournisseurs* ».

Kevin
TAYEBALY
CHANGE NOW

Générer toujours plus de profit, tout en œuvrant au bien-être social et environnemental, peut clairement tenir de la gageure pour la plupart des organisations. **Francesco Bellino** (BCG) fait la part des choses : « *La stratégie de l'entreprise et les finalités d'une coalition sont deux choses différentes. Car une entreprise peut être prisonnière de sa croissance de production qui va l'éloigner structurellement de ses objectifs écologiques, et, simultanément, être membre d'une coalition avec pour objectif de s'équiper en solutions durables* ». On peut penser à ces coalitions qui, dans le secteur de la mode, travaillent sur des matériaux alternatifs. « *Je vois nombre d'entreprises qui sont dans des coalitions dont la finalité n'est pas encore intégrée à leur stratégie car leur objectif est précisément de trouver et d'identifier des solutions viables avant de les installer en leur sein* » témoigne-t-il. Mais le directeur associé au BCG tempore aussi : « *Ensuite, on peut toujours s'interroger sur l'impact réel de ces coalitions tant que la question des volumes n'est pas traitée* ».

Capucine
PETRE SPASSKY
GROUPE LES
ECHOS-LE PARISIEN

4.2 - Réconcilier les horizons court terme et long terme

L'approche de ces sujets, pourtant parfois antinomiques, se devrait donc d'être globale et écosystémique, dans une optique de dé-complexification et de prise de recul comme le suggèrent **Kevin Tayebaly** (Change Now) et **Capucine Petre Spassky** (Groupe Les Echos-Le Parisien) qui insistent sur la nécessité de décorrélérer les visions de court terme, notamment de rémunération des actionnaires, et de long terme. « *La coalition doit permettre de trouver la bonne cadence* » appuie la directrice innovation et engagements responsables du groupe de presse.

Hélène
VALADE
LVMH

« *Il est clair qu'il y a également une dimension visionnaire attachée à la coalition* » renchérit **Hélène Valade** (LVMH) qui ajoute « *il faut savoir donner du sens et mettre en exergue la cohérence avec les objectifs de la stratégie environnementale et sociétale. Mais le plus difficile, c'est l'approche très long terme, à 2050, quelles que soient les entreprises et leur degré de maturité. Au final, le plus important est le leadership de la personne qui va aller convaincre le comex* ».

« *Aujourd'hui, les horizons sont plutôt à 2030 dans les entreprises* renchérit **Florence Jeantet** (Danone). *Les coalitions aident à inscrire l'entreprise dans le long terme avec des critères objectifs de livrables* ».

La capacité des membres de comex à s'inscrire dans le temps long, dans une logique de transmission, participe de la faculté des entreprises à se transformer plus ou moins en profondeur. Pour **Elsa Da Costa-Grangier** (Ashoka France), « *Les chefs d'entreprise sont des humains comme les autres qui pour beaucoup n'ont pas la*

Elsa
DA COSTA-GRANGIER
ASHOKA FRANCE

conscience de notre finitude, et de notre responsabilité de penser long terme dans une vie court terme. En 2050, ils ne seront plus là, mais ils sont un maillon de la chaîne ».

**Thibaud
NORMAND
SAFRAN**

Chez le motoriste d'avion Safran, on raisonne déjà à 2050, comme le rappelle **Thibaud Normand** (Safran) : « *la recherche-développement d'aujourd'hui porte déjà sur l'avion qui volera en 2050, et assurera la pérennité de l'entreprise à cet horizon. Les successions de crises qui s'enchaînent (Covid, supply chain) poussent aussi à prendre des options pour se sécuriser à long terme avec des partenaires. Il y a donc plus d'ouverture d'esprit à travailler dans le cadre de tous types de partenariats* ».

**Hélène
VALADE
LVMH**

Pour autant, au quotidien, la réconciliation entre impératifs de court terme et vision long terme doit se faire à tous les niveaux de l'entreprise, à commencer par les directions intermédiaires qui, trop souvent, freinent la mise en œuvre opérationnelle des injonctions du comex, par manque de budget, manque d'envie ou de compréhension. « *C'est pourquoi il est important que le comex passe les messages de façon très claire aux autres, notamment en intégrant dans les bonus des facteurs liés à la réalisation de ce type d'objectif* » insiste **Hélène Valade** (LVMH).

CHAPITRE 5 : COMMENT CONVAINCRE EN EXTERNE ?

**Francesco
BELLINO
BCG**

5.1 - L'écueil du greenwashing

La participation à une coalition peut aussi répondre à des objectifs politiques qui ne sont pas exempts de risques pour la réputation de l'entreprise. Celle-ci peut ainsi se retrouver embarquée par nécessité dans des coalitions où la position qu'elle occupe sur le marché l'oblige. Elle peut aussi être amenée à freiner ou même bloquer le fonctionnement de coalitions dont elle est membre tout en affichant sa collaboration. Elle peut enfin être considérée comme solidaire d'objectifs qu'elle ne cautionne pas.

D'autres motivations peuvent consister simplement à vouloir participer pour ne pas demeurer à l'écart du mouvement et se tenir au courant. Il y a donc plusieurs niveaux de participation possible, de la contribution active à celle qui est neutre, au bloqueur actif. Et plus les coalitions ont des objectifs précis, plus la tentation peut être grande de les rejoindre afin d'éviter qu'elles fonctionnent.

Thibaud Normand (Safran) livre son expérience : « *nous nous sentons parfois obligés de participer à plus de coalitions que nous le souhaiterions pour éviter que notre absence soit interprétée comme une opposition. Et le fait d'avoir un impact fort dans la coalition peut s'effacer devant la nécessité d'y participer* ».

Dans tous les cas, ces postures recèlent des risques d'image importants avec des soupçons de greenwashing qui peuvent être questionnés publiquement.

5.2 - Communiquer sur les indicateurs

Dès lors, comment échapper à la critique et gagner en crédibilité ? « *Il arrive que certaines coalitions soient sur une ligne qui peut prêter à discussion* » témoigne **Francesco Bellino** (BCG). Prenant comme exemple, **Plastic Alliance**, il note qu'elle travaille à la circularité du plastique, alors qu'une partie de la société civile considère que c'est une matière non soutenable et que les industriels devraient en sortir.

Kevin
TAYEBALY
CHANGE NOW

Kevin Tayebaly (Change Now) rebondit en évoquant le rôle des coalitions s'apparentant plus à des lobbies dont les objectifs sont autocentrés.

« Les coalitions d'actions sont nécessaires pour transformer le business affirme **Hélène Valade** (LVMH) car nombre de solutions sociales et environnementales n'existent pas encore. Mais la nécessité que l'externe propose des indicateurs précis pour analyser les résultats à échéance régulière et la capacité de challenger la coalition par rapport à ces indicateurs me paraissent capitales pour éviter de faire du vent » met-elle en garde.

La transparence et la lisibilité des objectifs de la coalition vis-à-vis du grand public deviennent alors un gage de sincérité, sous réserve d'éviter les effets déceptifs.

Hélène
VALADE
LVMH

5.3 - Faire de la pédagogie

Il n'est pas toujours aisé de déterminer des indicateurs communs à l'ensemble des entreprises membres de la coalition. Certaines peuvent avoir déjà choisi des nomenclatures de référence non solubles, des méthodologies peuvent se révéler en compétition et chaque membre a la tentation de choisir la pratique qui l'avantage le plus.

La communication sur les objectifs poursuivis globalement et par chacun des membres doit donc être la plus explicite possible. « Lorsque 10 % d'une communauté est engagée, on considère que le reste va suivre. Les attentes des parties prenantes et de la société civile doivent déjà être mesurées à l'aune de ces communautés » propose **Vanina Laurent-Ledru** (Sanofi). **Hélène Valade** (LVMH) reconnaît pour sa part s'être « souvent heurtée à un grand public qui ne comprend pas pourquoi les choses ne sont pas plus simples, c'est-à-dire blanches ou noires » et appelle de ses vœux une meilleure sensibilisation de celui-ci à ces enjeux souvent très complexes.

« Il faut rendre ces sujets accessibles, et même désirables » approuve **Kevin Tayebaly** (Change Now). C'est aussi évidemment le rôle de l'éducation et de la presse que de permettre au plus grand nombre d'appréhender les problématiques de transformation durable.

Vanina
LAURENT-LEDRU
SANOFI

5.4 - Des engagements contraignants ?

La question du caractère plus ou moins contraignant des engagements pris par l'entreprise se pose, et en filigrane, celle de l'honnêteté avec laquelle les dirigeants souhaitent adopter une trajectoire durable. Un choix très significatif car, comme le souligne **Hélène Valade** (LVMH) : « en matière de climat comme de biodiversité, personne ne demande aux entreprises de prendre des engagements. Leur démarche volontaire est donc extrêmement importante ».

Et ce d'autant plus que prendre des engagements communs peut aussi porter atteinte à la crédibilité de certains membres pris individuellement. Par exemple, car la coalition à laquelle l'entreprise participe n'atteindra pas son objectif. Ce fut le cas pour le **Consumers' goods forum** qui visait zéro déforestation pour 2020 et a raté sa cible. Un échec qui n'a pas pour autant tué le forum qui s'est rabattu sur un objectif « *Forest positive* », mais, la communication de certaines de ses parties prenantes a été clairement inconfortable. Dans un autre exemple l'entreprise participante peut aussi ne pas appliquer les engagements auxquels est parvenue la coalition, puisque c'est son libre arbitre qui prévaut.

**Francesco
BELLINO**
BCG

« Il y a toujours un risque de confusion entre les objectifs d'une coalition et les objectifs de ses membres. La coalition peut construire des solutions, sensibiliser, mais la responsabilité opérationnelle de mise en œuvre des objectifs dans leur périmètre demeure chez les entreprises » reconnaît **Francesco Bellino** (BCG).

Il n'en demeure pas moins que ne pas prendre d'engagements contraignants peut aussi être très mal interprété par les diverses parties prenantes.

**Marie-Christine
KORNILOFF**
WWF

Dans une démarche volontaire en matière de climat, comme l'initiative **Science base targets (SBTi)**, atteindre l'objectif n'est pas une option. Créée par quatre acteurs non gouvernementaux : Carbon disclosure project (CDP), United Nations Global Compact, World Resources Institute et WWF, elle rassemble aujourd'hui 3 600 entreprises représentant environ un tiers de la capitalisation boursière mondiale. Chacun des membres s'engage vis-à-vis du collectif à tenir ses engagements et non pas seulement à s'y efforcer, car ne pas les atteindre serait porter atteinte à la crédibilité de l'ensemble. « Au départ, nous avons rempli un vide précise **Marie-Christine Korniloff** (WWF). Mais, aujourd'hui, la question de l'autonomisation de SBTi et de son aspect normatif est légitimement posée ».

**Emmanuel
NORMANT**
SAINT GOBAIN

S'imposer des engagements contraignants suppose également de fixer un terme à la coalition. Car, comme le souligne **Emmanuel Normant** (Saint Gobain), « elle vise un objectif et le constat de sa réussite ou de son échec doit la mener à son terme. Celles qui cherchent à durer perdent de vue leur raison d'être ». L'aboutissement de la coalition peut aussi se concrétiser parce que la réglementation va s'emparer de son travail. C'est ce que les membres d'Eco Beauty Score appellent de leurs vœux, et ceux de SBTi aussi.

CHAPITRE 6 : UN NOUVEAU MODÈLE DE GOUVERNANCE

6.1 - Travailler en coopération

**Clément
JEANNIN**
UNIBAIL-RODAMCO-
WESTFIELD

Cheminer avec un objectif commun qui dépasse les seuls impératifs de chacune des entreprises membres nécessite un changement de culture. « Il faut oublier la compétition et déminer les sujets en amont, surtout lorsque l'on travaille avec des concurrents afin de créer un univers de confiance » témoigne **Florence Jeantet** (Danone).

**Hélène
VALADE**
LVMH

« Le développement durable nous amène à penser les choses différemment. Sur certains enjeux, nous sommes convaincus que nous ne ferons pas avancer quoi que ce soit seuls. Quand cette interdépendance est bien comprise, le sujet de la coalition devient beaucoup plus naturel. Et le leadership est d'autant plus enclin à se mobiliser que les sujets de développement durable touchent au cœur de métier » affirme **Clément Jeannin** (Unibail-Rodamco-Westfield).

**Raphaël
MASVIGNER**
CIRCUL'R

« La question qui se pose dans le cadre de ces coalitions et de savoir si cela tue la concurrence, la compétition, le leadership ou si ces notions se déplacent sur d'autres sujets » rebondit **Hélène Valade** (LVMH). En écho, **Raphaël Masvigner** (Circul'R), considère que la collaboration sur les sujets au sein d'une coalition n'exclut pas la compétition. « C'est pour cela qu'on parle de coopération » souligne-t-il.

6.2 - Une nouvelle notion de leadership

Si les règles du jeu changent au point de faire collaborer au service d'une même cause des compétiteurs acharnés, que devient la notion de leadership jusqu'ici appréhendée comme l'expression d'une toute puissance économique et financière ?

« *Soit on veut être tout seul devant, soit on veut entraîner les concurrents, voire l'ensemble de la chaîne de valeur dans sa transformation* » résume **Clémence Gosset** (L'Oréal).

« *Lorsque les règles de la coalition sont posées, identifier le leader, savoir quelle entreprise peut à la fois conjuguer les enjeux environnementaux et économiques peut effectivement être une question. Or, la responsabilité du leader n'est-elle pas justement d'amener la totalité d'une filière ou d'un segment plus loin que sa position de départ ?* » s'interroge **Florence Jeantet** (Danone).

Hélène Valade (LVMH) est optimiste : « *Il y a une vte haut qui participe d'ailleurs de la responsabilité de l'entreprise. Cela contribue à déplacer les enjeux et, dans la foulée, l'expression de la concurrence classique* ».

Transcender les rivalités commerciales pour parvenir à déterminer collectivement de nouveaux standards et normes, pratiques ou produits, plus respectueux des limites planétaires, s'impose ainsi comme une forme nouvelle de gouvernance érigée en levier stratégique par les entreprises.

Hélène
VALADE
LVMH

CONCLUSION

Au terme de ces analyses, les coalitions apparaissent comme un levier puissant et indispensable de la transformation durable des entreprises. En décidant de travailler en coopération, les organisations mutualisent leurs moyens au service d'une cause commune qui sert aussi leurs intérêts propres. Une aventure pleine de défis qui peut, parfois, se révéler inconfortable.

L'aboutissement de la coalition peut ainsi conduire à rebattre les cartes de la concurrence classique qui prévalait entre les différents acteurs, en imposant notamment de trouver de nouveaux critères de différenciation. Mais ce sont autant de signaux forts de la volonté réelle de changement de l'entreprise. Une détermination a priori partagée par l'ensemble des membres de la coalition et scrutée par des parties prenantes qui évalueront la sincérité de la démarche.

C'est pourquoi des objectifs explicites et évalués régulièrement de façon indépendante doivent être publiés. C'est aussi pourquoi ils doivent être atteints. La crédibilité du collectif en dépend, ainsi que celle de ses membres qui peuvent dès lors se targuer, sans risque, d'œuvrer au service des hommes et de la planète.

Parallèlement, les notions de leadership et le choix des critères d'appréciation de la valeur ainsi créée ont vocation à évoluer pour être actualisés dans un monde qui veut désormais prendre en compte les externalités positives (et négatives) et la gestion sur le long terme. Les coalitions d'entreprises ont donc bien vocation à façonner un nouveau système économique, à la fois plus durable et plus résilient.

