

# RETOURNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE :

## enjeux croisés en période de Covid

Au-delà des différents enjeux et difficultés que connaissent les entreprises et qui risquent de s'accumuler dans les prochains mois, la crise actuelle invite à réinterroger le quotidien et à y apporter des réponses durables pour mieux anticiper en étant plus agiles. S'il est certain qu'il faudra d'abord, dans l'urgence, répondre aux besoins immédiats, il importe aussi de prendre le temps de construire une perspective pour ancrer ces restructurations dans un nouvel horizon. ***Interview croisée d'Avra Tzeveleki (94), Manager Développement Durable et Nicolas Lioliakis, partner et chairman de Kearney.***



**Avra Tzeveleki (94)**

### Bio express

Avra Tzeveleki (94), diplômée de l'X et de Mines ParisTech, Avra Tzeveleki a occupé plusieurs postes clés chez General Electric et Air Liquide, avant de devenir en 2013 Manager Innovation & Partenariats Startups. Elle décide ensuite de faire une pause pour se consacrer à sa famille, et retrouve le monde de l'entreprise en 2018 avec un passage dans un cabinet de conseil spécialisé dans la gestion des déchets puis en rejoignant Kearney en 2020 afin de développer sa practice Sustainability.



**Nicolas Lioliakis**

### Bio express

Nicolas Lioliakis est diplômé de Sciences-Po et de l'Essec Business School. Il a auparavant travaillé chez Accenture, chez McKinsey & Company, Crédit Agricole, Oliver Wyman, Bain & Company et AlixPartners avant de rejoindre en 2013 Kearney dont il dirige aujourd'hui la practice Services Financiers au niveau européen et préside le bureau de Paris. Nicolas Lioliakis fait partie de la practice Sustainability de Kearney, est membre du réseau mondial d'entrepreneuriat social Ashoka ainsi qu'administrateur et secrétaire du Choix de l'école.

### Avra, pour quelles raisons rejoindre un cabinet en stratégie à ce stade de votre parcours ?

Avra Tzeveleki : Parce que le conseil a été une constante tout au long de mon parcours, en entreprise comme dans mes activités associatives. Parce que la Sustainability est un sujet qui me passionne et que c'est désormais un sujet indissociable de la stratégie pour les entreprises, un sujet essentiel, en particulier aujourd'hui alors que tant d'entre elles doivent se réinventer. De plus, il appelle par nature à des transformations en profondeur et j'ai une expérience significative en mobilisation collective et pilotage de la transformation. Un cabinet de conseil en stratégie au positionnement très opérationnel comme Kearney est le bon endroit pour faire ma part sur le plan professionnel et accompagner la transformation de la société.

### Et vous Nicolas, pourquoi vouloir renforcer l'expertise en Sustainability d'un cabinet de conseil en stratégie ?

Nicolas Lioliakis : Au-delà des évidents enjeux de société qui nous obligent tant comme individus que comme entreprise, le sujet de la Sustainability est désormais indissociable de la stratégie de nos clients, de leurs missions et de leur « raison d'être ». Nous devons donc être en mesure de leur apporter notre aide dans leurs réflexions

stratégiques comme dans la déclinaison opérationnelle des enjeux ainsi définis.

**Conjoncturellement, Avra, votre arrivée a coïncidé avec la crise de la Covid-19. Quelles leçons en tirez-vous en lien avec votre practice ? Les discours ont-ils changé ? Et pour vous Nicolas, quelles sont vos premières conclusions ?**

A.T. : Je suis en effet arrivée en pleine crise de la Covid-19. Je me suis d'ailleurs retrouvée confinée 15 jours après mon arrivée, ce qui fut une prise de poste évidemment inhabituelle, mais en fait (allez-vous le croire ?) la practice s'en est trouvée boostée ! En effet, la Sustainability est un sujet de fond et devient un repère de sens dans un monde soudain bouleversé, pour nous comme pour nos clients.

Il y a certes eu une crise à gérer et nous n'en sommes pas encore sortis. En conséquence, des projets des entreprises ont pu être momentanément ralentis ou retardés mais les engagements n'ont pas bougé car ils sont nécessaires. Nous voyons d'ailleurs certains clients faire appel à nous pendant leurs restructurations ou adaptations de court terme à la crise pour construire un modèle plus résilient adaptés aux enjeux de demain ; et nous sommes complètement engagés pour les accompagner.

N.L. : Nous avons, comme toutes les entreprises, été aux premières loges pour affronter la crise et les remises en question qu'elle a générées. Les impacts sont d'ailleurs loin d'avoir produit tous leurs effets et nous voyons déjà émerger de nouvelles interrogations, de nouveaux besoins, chez nos clients comme au sein de notre cabinet. Il faut désormais préciser les incertitudes, les manques et bien sûr les réponses à apporter.

C'est cette maïeutique que nous accompagnons, avec notre expérience et nos expertises traditionnelles bien sûr, mais aussi avec de nouvelles compétences, à l'instar de celles que nous développons dans le cadre de la practice Sustainability.

**Vous le disiez à l'instant, de nombreuses entreprises ont traversé et vont encore traverser des périodes difficiles. Beaucoup vont devoir réinventer leur manière d'opérer et la nature même de leurs activités. Comment le développement d'une offre Sustainability peut-il compléter les offres plus traditionnelles de retournement / redressement ?**

A.T. : La Sustainability est une opportunité. L'opportunité non seulement de se transformer mais de se réinventer d'une façon qui contribue aux trois dimensions : l'économique, le social et la planète. C'est le choix de l'entreprise qui veut durer dans le temps et traverser cette crise – comme les prochaines – en mettant toutes les chances de son côté. Bien évidemment, il faut d'abord survivre au court terme, et c'est là où offre Sustainability et offres traditionnelles de retournement / redressement se complètent et même maximisent leurs potentiels respectifs. Nous sommes dans une configuration où 1+1=3.

N.L. : Comme vient de le dire Avra, la complémentarité de nos offres est essentielle dans notre approche. Il importe, bien sûr, de répondre aux questions immédiates de nos clients mais aussi de leur apporter des perspectives nouvelles, auxquelles ils n'auraient pas naturellement pensé, et de les accompagner tout au long du chemin. C'est donc une réponse forte à leurs attentes.

**Au-delà, quelles évolutions de long terme voyez-vous se dessiner ?**

A.T. : Comme je le disais, la Sustainability est un sujet de fond qui ne va cesser de prendre de l'ampleur car il nourrit la réflexion pour une gestion durable des crises, physiques ou géopolitiques : comment en atténuer l'ampleur ? Comment s'adapter aux inévitables changements ? C'est aussi une réelle opportunité de sortir par le haut dans les transformations à l'œuvre dans nos sociétés, avec l'évolution des préférences des consommateurs, des investisseurs, et celle des réglementations.

N.L. : Les évolutions structurelles ne manquent pas : nouveaux besoins des consommateurs, changement climatique, industrie 4.0, numérisation de l'économie, remise en cause des chaînes de valeur mondiales, etc. La conjoncture devient elle-aussi plus incertaine du fait de la multiplication des crises de grande ampleur. Kearney opère depuis sa création avec cette conviction qu'il est impératif de penser le long terme, de savoir tracer la route à suivre tout en permettant de naviguer à court-terme, en définitive - et pardon pour la formule - de penser l'avenir sans sacrifier le présent. Cette capacité me semble de plus en plus essentielle et la conserver fait partie de nos impératifs catégoriques. C'est ce que nous avons fait lors de la création de notre practice Sustainability.

**Une question plus personnelle pour finir. Avra, comment avez-vous vécu votre arrivée dans le conseil en stratégie et chez Kearney en particulier ? Quelles leçons en tirez-vous pour votre approche des enjeux Sustainability par rapport à vos expériences précédentes dans l'industrie ?**

A.T. : Sincèrement, j'ai été happée ! C'est un univers extraordinaire, avec des gens engagés et passionnés. Je m'y retrouve assez car c'est ainsi que je fonctionne moi aussi. C'est une formidable mission que de structurer et renforcer tout ce que le cabinet faisait déjà en termes d'offre Sustainability, et de le faire en équipe parce que les sympathisants de la practice y sont nombreux. Mes expériences dans l'industrie m'ont appris la vertu de l'accompagnement du changement et de la ténacité dans la durée pour l'ancrer : la Sustainability est une culture et un défi de transformation qui s'inscrivent complètement dans ce cadre. N'est-ce d'ailleurs pas là la racine du mot « durable » ? ×