



Entreprise et développement durable

Transformer leur politique de développement durable en avantage compétitif est désormais à la portée des entreprises, si celles-ci parviennent à aligner leurs ressources humaines, environnementales et financières.

Une voiture hybride au garage. Du café équitable dans les placards. Le thermostat du chauffage bien réglé. Des cartouches d'encre recyclées pour l'imprimante. Ce qui était autrefois un cliché, celui du consommateur écologiste triant consciencieusement ses déchets, caractérise aujourd'hui un segment de population de plus en plus important, partout dans le monde.

Cela signifie – pour les entreprises socialement responsables – qu'un seuil critique a été atteint. Et cela vaut tant pour les entreprises visant les consommateurs que pour le B to B.

Des années durant, les produits «verts» étaient exclusivement destinés à des marchés de niche. L'emploi de composants, d'ingrédients, de produits ou de procédés plus respectueux de l'environnement sur l'ensemble de la chaîne de production se traduisait par des coûts plus élevés, et ces produits n'étaient finalement achetés que par les consommateurs les plus soucieux d'écologie. Mais aujourd'hui, les choses sont différentes.

La dernière décennie a vu un changement profond s'opérer : hier encore, seul un petit nombre de personnes appelait à une meilleure gestion des ressources naturelles, à l'adoption de pratiques plus respectueuses de l'environnement, au commerce équitable ou à des « stratégies de durabilité » de la part des entreprises. Aujourd'hui, c'est le cas d'une large majorité des consommateurs et des gouvernements à travers le monde. Changement climatique, consommation énergétique, conditions de travail, sécurité alimentaire, pollution ou gestion des déchets... Autant de questions qui ont aujourd'hui un poids décisif dans l'image que les entreprises produisent sur les consommateurs, les investisseurs, les autorités, les observateurs et les actionnaires.

Le cabinet d'étude GlobeScan a montré, dans une enquête de 2007 sur les tendances sociales, que le facteur influençant

le plus l'opinion des consommateurs sur les entreprises était leur attitude vis-à-vis de l'environnement. Les consommateurs prennent donc le problème au sérieux : 55% des personnes interrogées en Amérique du Nord ont affirmé avoir en quelque sorte puni les entreprises qu'elles jugeaient irresponsables. Aux Etats-Unis, les consommateurs les plus attentifs ont contribué à créer un marché « vert » de 306 milliards de dollars (soit près de 195 milliards d'euros), et dont les analystes pensent qu'il pourrait atteindre 850 milliards (soit près de 540 milliards d'euros) en cinq ans. Les effets des choix « verts » des consommateurs se font sentir très en amont dans la chaîne de production, ce qui oblige pratiquement toutes les entreprises à modifier leur politique environnementale pour répondre à cette nouvelle demande.

Du point de vue de l'investissement, les marchés financiers du monde entier manifestent leur intérêt pour le développement durable et, plus généralement, pour la responsabilité sociale des entreprises. Dans l'édition de mai 2007 du McKinsey Quarterly, Al Gore et David Blood (ancien directeur de Goldman Sachs Asset Management) affirment qu'investir dans des entreprises durables n'est pas une simple décision de bonne conscience pour écolos, mais plutôt une stratégie intelligente produisant des retours supérieurs à la moyenne. De même, le Dow Jones s'est doté d'indices de développement durable (voir l'encadré : « Investir dans des entreprises durables »), qui permettent de suivre les performances financières des grandes entreprises mondiales investissant dans le développement durable. Les investisseurs peuvent ainsi choisir les entreprises les plus performantes sans déroger à leurs principes.

INTRODUIRE LE DEVELOPPEMENT DURABLE DANS L'ENTREPRISE

Le développement durable sort de la marginalité, et les entreprises focalisent leur

attention sur l'évaluation des coûts, des bénéfices et des avantages des initiatives demandées par les marchés, les consortiums industriels et les agences gouvernementales. Le concept de développement durable doit son origine à l'Organisation des Nations Unies, qui a lancé le terme, puis créé la Commission du développement durable. A l'origine, l'ONU définissait le développement durable comme une forme de développement « qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Plus récemment, les spécialistes ont élargi cette définition pour prendre en compte les aspects environnementaux, économiques et socio-politiques.

Les Nations Unies ont également lancé un autre concept lié au développement durable : le « Triple résultat », qui recouvre les aspects sociaux (les hommes), environnementaux (la planète), et économiques (le profit) - en anglais le « Triple Bottom Line ». Ce concept élargit le cadre financier traditionnel par un reporting rigoureux des performances de l'entreprise en matière de développement durable, notamment son empreinte carbone, sa politique d'embauche, et des dizaines d'autres indicateurs. Le principe fondamental du « Triple résultat » est simple : une gestion orientée vers le développement durable génère une plus grande efficacité et de meilleures performances. Mais de quelle manière une entreprise peut-elle prendre en compte le développement durable dans sa stratégie globale ?

QUATRE ÉTAPES POUR ADOPTER UNE NOUVELLE VISION

D'après les professeurs d'économie de l'université de Stanford ⁽¹⁾, la gestion stratégique consiste pour l'essentiel – et ce, quels que soient le secteur, la taille ou la localisation –, à identifier les opportunités et les obstacles, pour se frayer un chemin dans l'environnement externe de manière à utiliser au mieux les atouts d'une organisation. Les outils et les cartes conceptuelles aident les managers et les dirigeants à identifier l'impact de leurs choix sur les performances de l'entreprise. Bien entendu, la clé du succès consiste à investir suffisamment de temps et de ressources humaines pour étudier et comprendre tous les aspects de l'activité touchant au développement durable. Les

entreprises doivent identifier les indicateurs « verts » applicables à leur activité, et trouver les données permettant de calculer ces indicateurs. Les outils d'analytique prédictive peuvent aider à identifier les indicateurs capables de prédire et de mesurer les performances de développement durable.

C'est ce qui est mesuré qui compte, et la technologie peut contribuer à améliorer la réponse d'une entreprise au développement durable, de quatre façons :

Mesurer : une intégration et une validation adéquates des données permettent aux entreprises de mesurer les activités liées au développement durable, grâce à des méthodologies et à des protocoles reconnus dans leur secteur. Pour les responsables informatiques, il peut par exemple s'agir d'installer des compteurs énergétiques intelligents dans les salles informatiques, puis d'intégrer ces données aux tableaux de gestion des ressources. En allant plus loin, il est possible d'évaluer l'empreinte carbone de l'ensemble de la chaîne logistique, grâce aux conseils d'organismes spécialisés. En fin de compte, le plus grand défi reste la capacité à accéder à des données fiables.

Communiquer : comme pour les performances financières, il est essentiel de publier l'intégralité des performances liées au développement durable, pour assurer la transparence vis-à-vis des actionnaires clés et la conformité avec la législation en vigueur. Les publier de temps en temps ne suffit plus. En publiant régulièrement des informations de qualité, intégrées et cohérentes, les entreprises peuvent parvenir à un cadre de travail commun, permettant d'établir une cohérence entre leurs différentes activités, du service informatique aux installations de traitement des eaux. Les acheteurs, en particulier dans les transactions « B to B », sont de mieux en mieux informés. Se contenter de publier des indicateurs ne suffit pas à donner une vision claire des stratégies à court, moyen et long termes de l'entreprise. Il est crucial que les entreprises dévoilent leurs objectifs propres et leurs performances par rapport à ces objectifs, pour ne pas être accusées de pratiquer une écologie de façade.

Améliorer : après avoir identifié et établi les indicateurs ayant l'impact le plus

conséquent sur leurs objectifs de développement durable, les entreprises peuvent prendre des décisions stratégiques mieux documentées. Mieux comprendre les coûts d'activité permet d'être mieux informé sur les effets des stratégies sur les capitaux d'exploitation, les retours sur investissement, et la rentabilité. Utiliser ces capacités d'optimisation, de prévision et de data mining pour analyser des scénarios et faire des simulations peut permettre d'améliorer la mise en place des stratégies de l'entreprise.

Prévoir : enfin, une base solide de données bien structurées sur le développement durable permet à l'entreprise de gérer les ressources nécessaires pour atteindre ses résultats, dans l'ensemble de l'entreprise et dans chaque branche. Dans ce cas, il faut parvenir à hiérarchiser les stratégies organisationnelles et à aligner les investissements dans les nouveaux produits innovants, le développement de programmes et la gestion des talents. Les feuilles de score et les cartes stratégiques associées aux objectifs de développement durable de l'entreprise jouent également un rôle essentiel.

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET LES AVANTAGES DU « TRIPLE RÉSULTAT »

On a pu observer dans d'autres domaines comment les nouvelles demandes des régulateurs et du marché aboutissaient à la création de cadres qui contribuent indéniablement à faire augmenter les coûts. Sarbanes-Oxley en est un très bon exemple. Cependant, SOX montre également comment les entreprises peuvent transformer ces dépenses de mise en conformité en avantage concurrentiel. Employés correctement, les efforts que les entreprises doivent déployer pour améliorer leur position en matière de développement durable peuvent générer des retours significatifs, sous forme de réduction des coûts, d'une amélioration de leur position concurrentielle, de la qualité de leurs produits, et de leur image.

SOUTENIR LE MOUVEMENT

La conférence 2007 des Nations Unies à Bali sur le changement climatique a lancé des négociations visant à établir de nouveaux objectifs en matière de développement durable pour 2009. Dans le même

temps, l'élaboration de nouveaux cadres législatifs dans chaque pays représentera un défi pour les multinationales qui se sont délocalisées pour bénéficier d'avantages compétitifs sur de nouveaux marchés. Dans les années à venir, toutes les entreprises, ou presque, devront s'efforcer d'aligner les éléments du « Triple résultat ».

Calculez votre empreinte carbone :
www.sas.com/sascom-carbon

Source : SASCom, Second Quarter 2008

Dans leur ouvrage «Green to Gold», Daniel Esty et Andrew Winston donnent des dizaines d'exemples d'entreprises qui ont fait du développement durable leur première priorité, et qui en ont retiré des avantages tant matériels qu'immatériels. En voici quelques exemples.

IKEA

Le légendaire fabricant de meubles en kit a réduit les coûts de sa chaîne logistique en s'attaquant aux effets environnementaux et aux coûts financiers liés à la distribution de ses produits. L'entreprise promeut les « paquets plats », qui optimisent le moindre espace de chaque carton. Cela permet à IKEA de remplir ses camions et ses trains de façon plus compacte, leur taux de remplissage a augmenté de 50 %. Résultat : la consommation de carburant a baissé de 15%. Il a par exemple suffit à l'entreprise de réduire de trois centimètres l'emballage d'un canapé pour pouvoir en loger quatre de plus par camion.

Hewlett-Packard

Les clients du plus grand fabricant d'imprimantes étaient de moins en moins enclins à jeter les cartouches d'encre usagées de leurs imprimantes laser. De plus, de petits concurrents ont commencé à vendre des cartouches reconditionnées, grignotant un des marchés les plus lucratifs pour HP. Le groupe a donc lancé « Planet Partners », un programme de recyclage de 100 millions de dollars (environ 63 millions d'euros), à marges élevées, qui recycle 11 millions de cartouches chaque année.

General Electric

Dans le cadre de sa campagne pionnière « ecomagination », GE s'est donné des objectifs ambitieux : réduire ses émissions de gaz à effet de serre, augmenter ses investissements de R&D dans les technologies de l'environnement, et plus encore. L'entreprise a évalué sa campagne en utilisant des feuilles de score pour déterminer les forces et les faiblesses environnementales de 17 produits clés, allant du moteur à réaction aux panneaux solaires, les plus propices à améliorer les performances environnementales. Pour Esty et Winston, « ecomagination est autant une stratégie produit qu'un effort en faveur de l'environnement, parce qu'elle se focalise sur des produits spécifiques : GE a l'intention de vendre ses moteurs à réaction, et pas seulement de recevoir les louanges des écologistes ».

Citigroup

En 2004, le grand groupe de services financiers a effectué un test simple sur certains de ses bureaux. L'entreprise a acheté du papier recyclé à 30 % pour ses imprimantes, et a fait faire des photocopies recto-verso par défaut. Ce simple test a permis une réduction de la consommation de papier de 10 tonnes, soit une économie de 100 000 dollars (63 000 euros). L'énergie économisée par la production de papier a par ailleurs généré une réduction importante des émissions de gaz à effet de serre : moins 28 tonnes. Une initiative simple comme celle-ci attire l'attention de toute l'entreprise ⁽¹⁾.

(1) Strategic Management, Saloner, Shepard et Podolny, 2001.

(1) Exemples cités avec l'aimable permission de MM. Esty et Winston.