

LE CAS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE LA CRÉATION DE VALEUR

PAR MAGALI DEPRAS, OCTOBER 2024



Dans l'environnement d'affaires actuel, le développement durable est passé d'une initiative optionnelle à mettre en œuvre à une nécessité stratégique. Cependant, pour convaincre les dirigeants d'investir dans des pratiques durables, il ne suffit pas de faire appel à des impératifs moraux ou à des préoccupations environnementales. Les chefs d'entreprise, qui ont pour mission de maintenir la rentabilité et de créer de la valeur pour les actionnaires tout en faisant face à une concurrence féroce, doivent comprendre comment l'intégration des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leur stratégie d'entreprise peut améliorer leurs résultats.

Cet article explore les moyens par lesquels la durabilité peut générer de la valeur économique pour les entreprises. Il se penche sur certains des défis auxquels les entreprises sont confrontées, met en lumière des cas concrets et des recherches d'experts pour démontrer que le développement durable n'est pas seulement un coût, mais un facteur de valeur à long terme.

Le défi économique : concilier rentabilité et durabilité

De nombreuses entreprises sont confrontées au dilemme de l'équilibre entre les bénéfices à court terme et les objectifs de durabilité à long terme. Les dirigeants ont souvent du mal à justifier les investissements dans le développement durable face à des marges étroites, à la concurrence et à une croissance stagnante. Pour certains, la croyance persiste que les pratiques durables se font au détriment de la rentabilité. Or, c'est loin d'être le cas. Le développement durable peut déboucher sur de nouvelles opportunités commerciales, des réductions de coûts, des gains d'efficacité opérationnelle et une meilleure réputation, autant d'éléments qui peuvent favoriser la rentabilité.

Dans quelle mesure votre entreprise intègre-t-elle le développement durable dans ses objectifs économiques ?

Pas du tout Un peu Modérément Tout à fait

Bâtir une culture axée sur la raison d'être pour renforcer l'engagement des employés

L'un des avantages les plus immédiats de l'intégration de la durabilité dans la culture d'une entreprise est l'impact positif sur l'engagement des employés. La main-d'œuvre d'aujourd'hui, en particulier les milléniaux et la génération Z, apprécie les organisations motivées par un but précis. Ils veulent travailler pour des entreprises qui font preuve d'un engagement en matière de responsabilité sociale et de gestion de l'environnement.

Une vaste enquête menée par Deloitte en 2024 (1), incluant près de 23 000 répondants de 44 pays, a révélé qu'environ 44 % de la génération Z et 37 % des milléniaux ont déclaré avoir refusé des missions ou des employeurs en raison de préoccupations éthiques, y compris des questions liées à l'impact environnemental et à l'équité sociale. Et environ 50 % de la génération Z et 46 % des milléniaux font activement pression sur leur employeur pour qu'il prenne en compte le changement climatique.



De même, le 2024 Engagement and Retention Report (2) de l'Achievers Workforce Institute a révélé que 54 % des employés affirment que le fait de travailler pour une entreprise dont la mission en matière de développement durable est forte a une incidence positive sur leur satisfaction professionnelle.

« Les gens veulent travailler pour des entreprises qui font la différence. L'approche d'Unilever en matière de développement durable nous a permis d'attirer et de retenir les meilleurs talents, ce qui est essentiel à la réussite de notre entreprise. » - Paul Polman, ancien PDG d'Unilever

Le « Sustainable Living Plan » (3) d'Unilever a été l'un des principaux moteurs de sa réussite, tant pour attirer les meilleurs talents que pour améliorer l'efficacité opérationnelle. L'accent mis par l'entreprise sur la réduction de son impact environnemental, l'amélioration du bien-être social et la croissance rentable a permis à Unilever de rester un leader dans le secteur des biens de consommation à rotation rapide (FMCG). L'entreprise indique que ses marques durables, telles que Dove et Ben & Jerry's, connaissent une croissance 69 % plus rapide que le reste de ses activités.

L'engagement des employés se traduit par une plus grande productivité, des taux de rotation plus faibles et des niveaux d'innovation plus élevés, ce qui a un impact direct sur les performances financières de l'entreprise.

Attirer les consommateurs : Le pouvoir des clients soucieux de l'environnement

Les préférences des consommateurs évoluent rapidement vers le développement durable. Selon un rapport 2023 de McKinsey et NielsenIQ (4), les consommateurs prennent de plus en plus de décisions d'achat en fonction de l'impact environnemental et social de l'entreprise. Le rapport révèle qu'au cours des cinq dernières années, les produits faisant l'objet d'allégations liées à l'ESG ont connu une croissance cumulative moyenne de 28 %, contre 20 % pour les produits ne faisant pas l'objet de telles allégations.

En outre, 8 consommateurs sur 10 se déclarent prêts à payer jusqu'à 5 % de plus pour des biens produits de manière durable, selon l'enquête Global Consumer Insights Pulse Survey de juin 2023 de PwC(5).

Patagonia, l'entreprise de vêtements de plein air, est l'exemple même d'une entreprise qui a su tirer parti du développement durable pour fidéliser sa clientèle et créer de la valeur économique. L'engagement de l'entreprise en faveur de la protection de l'environnement - utilisation de matériaux recyclés, financement d'initiatives de conservation et défense des politiques environnementales - lui a permis d'obtenir des prix élevés et d'élargir sa clientèle.

Une communication efficace sur les avantages de la durabilité et la proposition de valeur de leurs produits peut aider les entreprises à justifier le prix supplémentaire.

Effacité opérationnelle : Réduire les coûts grâce au développement durable

L'une des idées fausses les plus répandues sur le développement durable est qu'il augmente les coûts sans contrepartie. En fait, les pratiques durables réduisent souvent les coûts opérationnels en améliorant l'efficacité des ressources, en minimisant les déchets et en réduisant la consommation d'énergie.

General Motors (GM) a mis en œuvre de nombreuses initiatives en matière d'efficacité énergétique qui ont permis de réaliser des économies substantielles. En se concentrant sur la réduction de l'utilisation de l'énergie dans ses usines, GM a réduit sa consommation d'énergie de 40 %, ce qui a permis d'économiser des millions de dollars par an. En outre, l'engagement de GM en faveur de la réduction des déchets a également produit des avantages économiques. L'entreprise a détourné plus de 90 % de ses déchets des décharges, économisant ainsi sur les coûts d'élimination et améliorant l'efficacité des ressources.



« La durabilité ne consiste pas seulement à faire ce qu'il faut, c'est du business intelligent! Les entreprises qui adoptent des stratégies d'efficacité énergétique et de réduction des déchets réalisent des économies presque immédiates, ce qui se traduit par une meilleure rentabilité et un avantage concurrentiel. » - Michael Porter, professeur à la Harvard Business School

Les données du Carbon Trust, une société de conseil basée au Royaume-Uni et spécialisée dans la décarbonisation et les services de conseil en matière d'efficacité énergétique, suggèrent que les entreprises qui adoptent des technologies à haut rendement énergétique peuvent réduire leurs

coûts énergétiques de 20 %, ce qui fait de la durabilité un facteur direct d'amélioration de la rentabilité(6).

Atténuation des risques : Gestion des risques environnementaux et réglementaires

Outre la réduction des coûts et l'augmentation de la rentabilité, le développement durable constitue également une stratégie efficace de gestion des risques. Avec la prévalence croissante des réglementations environnementales et les pressions de plus en plus fortes exercées par les investisseurs et les consommateurs, les entreprises qui n'agissent pas en faveur du développement durable s'exposent à des risques importants. Par exemple, les perturbations des chaînes d'approvisionnement liées au changement climatique, la fluctuation des prix des ressources et les réglementations environnementales plus strictes peuvent avoir un impact négatif sur la santé financière d'une entreprise. En intégrant de manière proactive le développement durable dans leurs activités, les entreprises peuvent atténuer ces risques.

« Pour prospérer à l'avenir, les entreprises doivent intégrer le développement durable au cœur de leurs activités. La transition vers des sources d'énergie à faible teneur en carbone est essentielle, non seulement pour des raisons environnementales, mais aussi pour la survie des entreprises. » - Fatih Birol, directeur exécutif de l'Agence internationale de l'énergie.



British Petroleum (BP), acteur historique majeur de l'industrie pétrolière et gazière, s'est engagé à devenir une entreprise à émissions nettes nulles d'ici 2050. Consciente des risques à long terme

liés à la dépendance aux combustibles fossiles, BP investit massivement dans les énergies renouvelables et se détourne des activités à forte intensité de carbone. Cette démarche permet non seulement d'atténuer les risques réglementaires et environnementaux, mais aussi de positionner BP de manière à tirer parti de la croissance rapide du secteur des énergies renouvelables.

Attirer les investissements : L'ESG comme facteur d'accès aux capitaux

Les investisseurs intègrent de plus en plus les facteurs ESG dans leurs stratégies d'investissement. Selon BlackRock (7), le plus grand gestionnaire d'actifs au monde, les entreprises qui donnent la priorité au développement durable ont plus de chances d'attirer les investissements et d'obtenir des coûts d'emprunt moins élevés. La société note que les entreprises durables font souvent preuve d'une meilleure gouvernance et d'un risque moindre, ce qui en fait des opportunités d'investissement attrayantes.

En 2020, BlackRock a annoncé qu'elle donnerait la priorité aux facteurs ESG dans ses décisions d'investissement. Cette décision a remodelé la façon dont les entreprises abordent le développement durable, car les entreprises qui ne respectent pas les normes ESG risquent de perdre l'accès au capital.

« En 2023, les fonds durables ont renoué avec leur tendance à long terme de surperformance par rapport à leurs homologues traditionnels. Dans l'ensemble, les fonds durables ont généré des rendements médians de 12,6 %, soit près de 50 % de plus que les rendements de 8,6 % des fonds traditionnels » - Jessica Aslford, Chief Sustainability Officer de Morgan's Stanley et PDG de l'Institute for Sustainable Investing (Institut pour l'investissement durable).

Alors que l'intérêt des investisseurs pour le développement durable ne cesse de croître, les entreprises qui n'adoptent pas les principes ESG auront de plus en plus de mal à obtenir les investissements nécessaires à leur croissance et à leur innovation.

L'ESG est-elle « woke » ?

Le terme « woke » était à l'origine utilisé pour décrire la conscience de l'injustice sociale, en particulier en ce qui concerne le racisme et l'inégalité.

La récente levée de boucliers contre les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), qualifiés par certains de « woke », est un changement controversé dans la perception des pratiques commerciales durables. Les critiques soutiennent que les initiatives ESG donnent la priorité à la justice sociale et à l'activisme climatique par rapport aux objectifs d'affaires traditionnels, affirmant qu'elles détournent l'attention de la valeur actionnariale. Cette réaction a gagné certains cercles politiques et d'entreprises aux États-Unis, ce qui a conduit à des propositions législatives visant à restreindre les investissements ESG.

Malgré cette réaction, les objectifs fondamentaux de l'ESG restent essentiels. Les entreprises reconnaissent de plus en plus que l'intégration des facteurs ESG peut améliorer la résilience à long terme, atténuer les risques et stimuler l'innovation. Les réactions négatives, tout en présentant des défis, soulignent également la nécessité d'une communication plus claire sur la valeur des initiatives ESG. Les chefs d'entreprise doivent expliquer comment ces pratiques contribuent non seulement au bien-être de la société, Alors que le débat se poursuit, les entreprises pourraient être amenées à réévaluer leurs stratégies ESG, en veillant à ce qu'elles trouvent un écho auprès d'un public plus large tout en restant fidèles à leur engagement en faveur du développement durable. Le défi consiste à naviguer dans un paysage polarisé tout en encourageant des efforts ESG authentiques et percutants qui résistent à l'examen politique et social et qui, en fin de compte, renforcent l'argumentaire en faveur du développement durable sur un marché en évolution rapide.

Rendre compte de la création de valeur grâce au développement durable

Les rapports sur le développement durable devraient aller au-delà de la simple conformité ; ils devraient montrer comment ces initiatives génèrent des avantages économiques, environnementaux et sociaux.

Tout d'abord, les entreprises devraient adopter des cadres reconnus tels que l'International Sustainability Standards Board (ISSB), la Global Reporting Initiative (GRI) ou le Sustainability Accounting Standards Board (SASB) afin de garantir la transparence et la cohérence. Ces cadres fournissent des lignes directrices rigoureuses pour mesurer et divulguer les performances en matière de développement durable, ce qui permet aux parties prenantes d'évaluer l'engagement d'une entreprise en faveur des pratiques durables, mais s'alignent également sur les performances financières.

Deuxièmement, les organisations doivent quantifier leur impact. Cela implique l'utilisation d'indicateurs clés de performance (ICP) qui reflètent à la fois la performance financière et les résultats en matière de durabilité, tels que la réduction des émissions de carbone, la réduction des déchets, la santé et la sécurité, ou l'engagement de la communauté. Il est essentiel de mesurer - on ne peut pas gérer ce que l'on ne mesure pas - et de fournir des informations opportunes, transparentes et précises.

En outre, l'engagement efficace des parties prenantes est vital. Les entreprises doivent impliquer les employés, les clients et les investisseurs dans le processus d'élaboration des rapports, en veillant à ce que leurs préoccupations et leurs attentes soient prises en compte.

En adoptant des pratiques de reporting solides, les entreprises peuvent illustrer la valeur tangible de leurs efforts en matière de développement durable, en favorisant la confiance et en améliorant leur réputation sur un marché de plus en plus soucieux de l'environnement.



Votre équipe dirigeante considère-t-elle le développement durable comme une priorité stratégique ?

Pas encore C'est à l'étude Oui, mais nous sommes encore en train d'élaborer une stratégie

Pleinement intégrée et génératrice de valeur

Le développement durable est un avantage stratégique à long terme

L'intégration du développement durable dans une stratégie d'entreprise n'est plus facultative ; il s'agit d'une voie essentielle vers la réussite à long terme. En intégrant les facteurs ESG dans leurs activités principales, les entreprises peuvent non seulement générer de la valeur économique, mais aussi renforcer l'engagement des employés, attirer des consommateurs soucieux de l'environnement, réduire les coûts opérationnels, atténuer les risques et accéder aux capitaux d'investisseurs avant-gardistes.

Le développement durable n'est pas seulement une obligation morale ou une question de conformité ; c'est un puissant moteur d'innovation, de rentabilité et d'avantage concurrentiel. Les dirigeants doivent reconnaître que la question n'est plus de savoir si le développement durable a un sens économique, mais à quelle vitesse ils peuvent intégrer ces pratiques pour rester en tête

d'un marché de plus en plus soucieux du développement durable. C'est maintenant que les entreprises doivent agir !

(1) <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/deloitte-gen-z-millennial-survey.html>

(2) [2024 Engagement and Retention Report | Achievers](#)

(3) [Unilever Sustainable Living Plan 2010 to 2020](#)

(4) [The growing consumer demand for sustainable products | McKinsey](#)

(5) [Global Consumer Insights Pulse Survey June 2023 | PwC](#)

(6) [Energy efficiency starts here: SME survey results | The Carbon Trust](#)

(7) <https://www.blackrock.com/corporate/insights/our-approach-to-sustainability>