

Julien Haumont

Bernard Marois

Les meilleures pratiques de l'entreprise et de la finance durables

© Groupe Eyrolles, 2010
ISBN : 978-2-212-54746-7

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Sommaire

La nouvelle économie sera durable 11

Partie 1. LE VASTE CHANTIER DU DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LES ENTREPRISES 15

Chapitre 1 LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : HISTOIRE DE LA NOUVELLE RÉPONSE
AUX RISQUES 17

Le contexte international 18

Le contexte européen 19

Le contexte français 21

La pression de la société civile 22

Les risques d'image et de réputation, source de dommages économiques et financiers... 24

Le développement durable : une politique intégrée de réduction des flux d'énergie
et de matières premières 26

Chapitre 2 L'INTÉGRATION DES CONCEPTS DURABLES DANS LES ENTREPRISES 31

L'industrie, entre conscience et profit 32

*Lafarge : l'avènement d'une politique de développement durable offensive
dans un secteur aux impacts environnementaux considérables* 32

Le traitement de l'éthique et des responsabilités chez Thales 37

Quelques exemples d'intégration 41

L'immobilier et la construction : les premiers rôles de la pièce environnementale 43

Saint-Gobain, entre innovation, environnement et social 45

Le champagne : l'excellence durable 49

L'intégration de concepts de développement durable dans les modèles économiques
du secteur tertiaire 54

*Orange/France Télécom : une politique de développement durable offensive
en termes de business* 54

*La Poste : une démarche de développement durable qui s'intègre progressivement
dans les processus de l'entreprise* 55

BNP-Paribas : une entreprise bancaire « sociale » historique 56

La Banque Postale : une banque socialement responsable 57

Colisée Patrimoine Group : une PME responsable dans le secteur de la dépendance 58

La vision développement durable du « consulting » 60

AT Kearney, un exemple de « consulting » stratégique durable 61

<i>La vision développement durable du « consulting » chez Capgemini</i>	63
<i>Les cabinets spécialisés en développement durable</i>	70
Chapitre 3 UN LEVIER POUR DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES	73
Les nouvelles industries	73
<i>Un nombre d'inventions considérable</i>	73
<i>« Danone Grameen Bank » et « Danone.communities »</i>	76
<i>Le creating shared value de Nestlé</i>	78
Exemple de nouveaux modèles économiques dans le secteur tertiaire	80
<i>Les Green IT</i>	80
<i>MonExTel, le « Reverse E-commerce » solidaire</i>	83
<i>Veosearch : un exemple de service contribuant au développement durable</i>	87
Chapitre 4 L'ORGANISATION MISE EN PLACE DANS LES ENTREPRISES	89
Organisation interne et interface finances/développement durable	89
<i>Orange</i>	90
<i>Lafarge</i>	90
<i>Groupe La Poste</i>	92
<i>AT Kearney</i>	94
<i>Thales : comité et direction éthiques</i>	94
<i>Saint-Gobain : le développement durable dans la transversalité des compétences</i>	96
<i>Le management environnemental de la filière champagne</i>	97
La gouvernance	99
<i>Le modèle de gouvernance champenois</i>	100
<i>La gouvernance dans un groupe international : le cas Lafarge</i>	102
Communication interne et externe en matière de développement durable	104
<i>Une communication plus que financière</i>	104
<i>La démarche de communication du groupe La Poste</i>	105
La réponse aux ONG	106
<i>Lafarge et les ONG</i>	107
<i>Thales et les ONG</i>	109
<i>Saint-Gobain, créateur de groupe de sensibilisation</i>	110
Les syndicats	111
Chapitre 5 LES MÉTHODES DE VALORISATION	
À LA DISPOSITION DES ENTREPRISES	113
Les méthodes de valorisation : un aperçu général	113
<i>Analyse co</i>	113
<i>Méthode des cash-flows futurs</i>	114
<i>Stabilité et performances financières</i>	115
Cas particulier : l'investissement en immobilier durable	116

Chapitre 6 PHILANTHROPIE ET MICROFINANCE	123
La philanthropie	123
<i>Problématique de définition du terme « philanthropie »</i>	123
<i>Poids économique et évolution de la philanthropie</i>	124
<i>Les objectifs de performance de la philanthropie</i>	125
<i>Le « chevauchement » des rentabilités</i>	126
<i>Vers un développement de la philanthropie</i>	127
La microfinance	128
<i>Le « microcrédit », une vision sociétale de la finance</i>	128
<i>Performance de la microfinance</i>	129
<i>La « micro-assurance »</i>	129
Partie 2. DÉVELOPPEMENT DURABLE ET FINANCE	133
Chapitre 7 LE CAPITAL INVESTISSEMENT	135
Les cleantechs, l'innovation liée au développement durable	137
Les « business angels » développement durable, entre transmission d'expérience et investissements responsables	139
Le capital risque cleantech	142
<i>Le positionnement français sur l'échiquier mondial</i>	142
<i>Les secteurs ciblés par le capital risque</i>	145
<i>Les spécificités des cleantechs</i>	149
<i>Vers une bulle verte ?</i>	150
<i>Quelles perspectives ?</i>	151
Les performances financières des start-up spécialisées	153
Les incitations fiscales et les engagements politiques	154
Le capital investissement, cible de critiques sociétales	156
Chapitre 8 LA GESTION « ISR » ET L'EXTRA-FINANCE	159
Concept d'ISR	160
<i>Un rapide historique de l'ISR</i>	161
<i>L'ISR aujourd'hui</i>	163
Les stratégies et les acteurs	164
<i>Les méthodes utilisées par les fonds</i>	164
<i>La labellisation</i>	168
<i>Les acteurs de l'ISR et leurs méthodologies</i>	169
Les performances de l'ISR	179
<i>Les performances historiques de l'ISR</i>	179
<i>Un exemple de performances de l'ISR dans la crise</i>	184
Les difficultés et les limites de l'ISR	187

Vision à long terme et avenir de l'ISR.....	188
Les indices ISR.....	192
Chapitre 9 LES AGENCES DE NOTATION EXTRA-FINANCIÈRE.....	193
Aperçu général.....	193
Un exemple de pratiques : EthiFinance.....	194
<i>Les opportunités du marché actuel</i>	194
<i>Le positionnement d'EthiFinance</i>	195
L'ouverture de « l'extra-finance ».....	196
Chapitre 10 L'IMMATÉRIEL.....	199
La définition et l'évolution de l'immatériel.....	199
Les différents acteurs de l'immatériel.....	201
<i>L'exemple Ernst & Young</i>	202
<i>L'exemple Goodwill Management</i>	203
<i>L'exemple Deloitte</i>	204
L'immatériel, création de valeur et de compétitivité.....	205
La croissance de l'immatériel.....	207
Les méthodes de valorisation.....	208
<i>Évaluation de l'incorporel selon Ernst & Young</i>	208
<i>Évaluation de l'immatériel selon Goodwill Management</i>	209
<i>La notation des actifs immatériels selon Goodwill Management</i>	210
<i>Les débuts de l'immatériel immobilier</i>	211
Analyse de quelques secteurs.....	212
L'arrivée de l'immatériel et de l'extra-financier dans le <i>private equity</i>	213
Les nouveaux outils immatériels du <i>private equity</i>	216
Vers un TRI social basé sur la valorisation bilantielle du capital humain ?.....	217
Conclusion sur l'immatériel.....	219
Chapitre 11 LA FINANCE CARBONE.....	221
Un bref historique de la finance carbone.....	221
Les marchés de permis.....	222
Le marché carbone européen.....	224
Les échanges de crédit.....	226
L'historique des cotations carbone.....	227
L'avenir de la finance carbone.....	230
Conclusion.....	233
Index.....	235

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE : HISTOIRE DE LA NOUVELLE RÉPONSE AUX RISQUES

Milan, 1880 : « Nous entrons dans une ère sans précédent. L'industrie humaine modifiera le climat et la vie sur la planète¹ », annonçait Antonio Stoppani, l'un des plus illustres savants italiens de l'époque, suivi – vingt ans plus tard – par Svante August Arrhenius, scientifique suédois et prix Nobel de chimie. Les prémices d'un nouveau type de développement sont alors posées, durable pour les uns, soutenable voire désirable pour d'autres comme les disciples de l'économiste Nicholas Georgescu-Roegen, savant mélange de concepts d'environnement, de social et d'économie jusqu'alors jugés incompatibles. Depuis quelques années, le développement durable est devenu un sujet incontournable, médiatisé grâce à une pression croissante de la société civile et une globalisation de l'économie, mais aussi grâce aux recherches scientifiques qui laissent peu de doutes sur l'empreinte de l'homme dans les évolutions climatiques. Si cette théorie suscite des débats, il n'en reste pas moins que les activités humaines bouleversent les cycles naturels de multiples façons : acidité des pluies², pollution des nappes, assèchement de cours d'eau et de certaines³ mers, pollution des océans, fonte de glaciers, uniquement pour le cycle de l'eau !

-
1. Source : Patrice de Plunkett, *L'écologie, de la Bible à nos jours, pour en finir avec les idées reçues*, L'œuvre, 2008.
 2. Les pluies tombées à Dianbai (à l'est de Macao – Chine) le 15 juin 2009 avaient un pH de 3,17 ; 77 % des pluies tombées à Canton en 2009 étaient de pH inférieur à 4,5. Les principales causes sont le soufre émis par les centrales à charbon et la pollution automobile.
 3. Suite au détournement de ses deux principaux fleuves d'alimentation, la mer d'Aral a vu son étendue diminuer de plus de 40 % entre 1963 et 1987 (données EADS Astrium). De même, l'agriculture intensive, en détournant le Jourdain, engendre un assèchement de la mer Morte.

D'autant qu'un seul changement de facteurs fait évoluer l'ensemble de l'équation écologique. L'assèchement de la mer d'Aral a engendré sa scission géographique¹, le doublement de sa salinité, un appauvrissement de la biodiversité locale, de l'agriculture régionale² et des conditions sanitaires³.

Une ombre quelque peu effrayante plane ainsi sur les bouleversements du siècle à venir. Réchauffement climatique, guerre de l'eau, migration massive des populations du Sud ne sont que quelques facteurs d'une nouvelle équation non plus écologique mais économique, qui bouleversera sûrement le paysage actuel et fera émerger de nouveaux champions à la place des actuels géants de l'économie. Le développement durable dans l'entreprise n'est pas qu'une nécessité de biens communs, les leaders stratégiques des entreprises mais également des États l'ont bien compris. Tour à tour, avantages concurrentiels, avancées technologiques, attractivité de clients et de talents, création de nouveaux marchés ou encore anticipation de futures réglementations, le développement durable est aujourd'hui incontournable et s'amorce comme une révolution managériale et financière. Les frontières de l'entreprise sont repoussées, la *bottom line* n'est plus uniquement financière : l'efficacité énergétique ou la gestion de l'eau, l'ouverture des services aux démunis ou le travail des enfants sont désormais pris en compte dans le bilan de l'entreprise. La globalisation n'est pas uniquement géographique puisque la financiarisation de l'environnement et du social engendre le concept de triple *bottom line* où l'entreprise prend des responsabilités sociétales.

Le contexte international

Si la médiatisation du phénomène s'est amorcée il y a dix à quinze ans, le premier événement majeur date de juin 1972, lors de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement à Stockholm, au cours de laquelle les principes retenus ont permis de reconnaître l'environnement comme un acteur majeur du bien-être des populations et de leur développement économique, et de développer le premier droit international non contraignant. En

-
1. La Grande Aral, partie sud de la mer, a été déclarée morte biologiquement en 1997.
 2. L'assèchement de la mer d'Aral provoque l'envol quotidien de 200 000 tonnes de sel et de sable qui ont progressivement dévasté un rayon de 300 km de terres.
 3. Les habitants de certaines zones géographiques à proximité de la mer d'Aral présentent des taux de tuberculose et de cancer de la gorge jusqu'à 3 fois supérieur à la moyenne nationale.

décembre de la même année, le lancement du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE) permet aux États de bénéficier d'une assistance dans la mise en œuvre d'une politique environnementale. L'initiative a permis de multiplier les intérêts nationaux envers l'environnement puisque le nombre de ministères de l'Environnement est passé de 10 à 110 entre 1972 et 1982. En 1987, la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU publie le rapport « Notre avenir à tous » qui introduit pour la première fois le terme de « développement durable ». Celui-ci est présenté comme « un développement qui s'efforce de répondre aux besoins du présent, sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs¹ ». L'année suivante, le PNUE, en association avec l'Organisation météorologique mondiale (OMM), crée le Groupe intergouvernemental sur les évolutions du climat (GIEC), une association de 130 pays mandatant 2 500 scientifiques. En 1992, le Sommet de la Terre à Rio permet de prolonger et d'officialiser la conférence de Stockholm par des conventions, dont découlera le protocole de Kyoto en 1997, qui engage 160 pays à limiter, puis diminuer, leurs émissions de gaz à effet de serre. En 2002, le Sommet de la Terre à Johannesburg permet d'adopter un plan international d'action sur l'eau, l'énergie, la biodiversité, la santé et la production agricole. L'aboutissement du protocole de Kyoto fera son entrée en vigueur en 2005, sans les États-Unis, l'Australie et la Corée du Sud.

Le contexte européen

L'Europe a fortement contribué à ces actions internationales et a développé dans son propre espace des mesures de développement durable. Dès juin 2000, le Programme européen sur le changement climatique (PECC), groupe de travail de l'Union européenne, a été créé dans le but d'aider à la mise en place des accords du protocole de Kyoto, ce qui a eu pour résultante d'engendrer un marché européen d'échanges de quotas d'émissions en 2005. Dans cette continuité, la Commission européenne a lancé en octobre 2005 le PECC 2, second programme européen sur le changement climatique.

1. Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU, présidée par Mme Brundtland, « Notre avenir à tous », chapitre 2.1. Notion de développement durable, Les éditions du Fleuve (trad.), 1987.

De plus, un plan d'action pour l'efficacité énergétique fut adopté en octobre 2006 et permettra de rationaliser les consommations d'énergies et d'améliorer les capacités de production d'énergies renouvelables. D'autres objectifs adoptés en mars 2007, qui doivent permettre à l'Europe de réduire ses émissions de gaz à effet de serre, mentionnent une réduction de 20 % des émissions entre 1990 et 2020, ainsi qu'une intégration de 20 % d'énergies renouvelables dans la consommation totale. La complexité du système européen ne classe cependant pas les pays sur les mêmes critères, une segmentation existant entre les pays participant au système d'échanges de quotas et ceux n'y participant pas. Par ailleurs, en termes de politique de gestion de la pollution, le Règlement sur l'enregistrement, l'autorisation et les restrictions des substances chimiques (REACH, 2003) est entré en vigueur en France en juin 2007 : il définit les nouvelles obligations des producteurs, importateurs et distributeurs de produits chimiques. D'autres directives significatives sont également apparues, telle que la Directive 2004/35/CE qui développe plusieurs principes, comme l'action en prévention, la réparation de l'environnement ou le principe de pollueur-payeur. Il n'y a plus besoin de prouver que la pollution atteint les conditions sanitaires d'une personne, l'environnement étant désormais considéré comme une victime à part entière. Le 14 novembre 2007 a marqué l'adoption du rapport de M^{me} Gutiérrez, du Parlement européen, qui se prononce en faveur d'une législation européenne sur la protection des sols. Enfin, l'Union européenne s'est engagée dans la Responsabilité sociale des entreprises (RSE), notamment par la publication d'un Livret vert en 2001. D'après Jean-Loup Ardouin, professeur au département Stratégie et politique d'entreprise à HEC Paris, il est possible de distinguer trois niveaux de RSE : la mise en conformité avec les règles communautaires internationales (l'interdiction du travail des enfants, par exemple), la compensation et la diminution des impacts négatifs de l'activité des entreprises (gestion plus efficace) et la création de nouveaux modèles économiques. La question se pose quant à la nature des impacts, des bénéfiques et des contraintes de chaque décision. Actuellement, certaines entreprises affichent une image « positive » grâce à une médiatisation de leurs actions de développement durable, que cela soit des gestes envers l'environnement, des mesures symboliques ou des actions de mécénat. Les États, par leurs textes de lois ou leurs incitations fiscales, jouent également un rôle important dans l'implication sociétale « forcée » des entreprises, et peuvent accélérer leurs avancées technologiques afin de constituer de nouveaux leaders, créateurs de richesse, d'emploi et donc de stabilité.

Le contexte français

Le cas français, qui nous est plus familier, n'est pas en reste puisque depuis 1990, les collectivités investissent chaque année 6 % de plus afin d'améliorer leur environnement, avec en tête la gestion des déchets et le traitement de l'eau. Au total, la France investit des sommes colossales dans l'environnement, avec un montant de 35,2 milliards d'euros en 2007 afin d'atteindre l'objectif de l'engagement officiel du « facteur 4 » d'ici à 2050 (diminution par 4 des émissions de gaz à effet de serre). Le Programme national de lutte contre le changement climatique (PNLCC) en 2000, et le Programme national d'amélioration de l'efficacité énergétique (PNAEE) en 2001 ont été élaborés dans ce sens. Toujours en 2001, Jacques Chirac souhaite proposer une « Charte de l'environnement » aux Français, constituée de plusieurs principes fondamentaux dont ceux de responsabilité (pollueur-payeur), de prévention et de précaution. En 2002 et 2003, la loi de Nouvelle réglementation économique (NRE) et la Loi de sécurité financière (LSF) obligent les entreprises à publier un rapport d'activités environnementales et sociales et impliquent le dirigeant en engageant sa responsabilité dans le rapport annuel de l'entreprise. En 2004, les avancées environnementales se font plus intenses par l'intermédiaire du Plan climat qui fixe l'objectif de stabiliser les émissions de gaz à effet de serre (GES) pour 2010. Des mesures fiscales et législatives sont alors proposées, notamment l'instauration du « bonus-malus » automobile que nous connaissons actuellement, les crédits d'impôt pour l'installation de matériel limitant l'émission de GES, la généralisation des étiquettes Energies à tous les produits, y compris l'immobilier, ou encore l'incorporation de biocarburants dans les carburants traditionnels. L'initiative du rachat de l'énergie verte par EDF a permis de développer les énergies renouvelables et de prétendre ainsi à l'innovation que préfigure ce secteur. Enfin, le dernier élément en date est le Grenelle de l'environnement, annoncé seulement quelques semaines après l'élection de Nicolas Sarkozy. Réunissant les acteurs du développement durable que sont l'État, les collectivités locales, les ONG, les employeurs et les salariés, six groupes d'étude ont été constitués afin d'aboutir à des mesures sur la réduction des pollutions, la protection de la biodiversité et la lutte contre le réchauffement climatique, qui devraient révolutionner l'industrie française. Ces mesures se doivent d'être concrètes et quantifiables tandis que l'évaluation des sociétés doit être améliorée et généralisée à travers des indicateurs normalisés.

Les contextes mondiaux, européens et français ne laissent pas la possibilité aux entreprises d'ignorer le développement durable.

De plus, les démarches surmédianisées comme celle de Al Gore et de son film « Une vérité qui dérange », ou du rapport Stern ne font qu'accroître les inquiétudes et les mouvements de la société civile à la recherche d'entreprises éthiques. L'importance croissante des parties prenantes et des partenaires sociaux a transformé les directeurs du développement durable en médiateurs internes de l'entreprise face aux problématiques de résultats, mais également en gestionnaires de risque.

La pression de la société civile

Les exemples de pression de la société civile sont aujourd'hui nombreux. Alors que la mémoire collective retient facilement les cas de Danone (licenciement), Nike (travail d'enfants), Total (nauffrage de l'Erika, marée noire) ou plus récemment Caterpillar et Continental, c'est bien l'ensemble des entreprises qui peuvent être impactées par le jugement des citoyens. La montée en puissance du web 2.0 qui permet de noter des professions libérales ou même certains fonctionnaires, devrait également favoriser un élargissement des cibles de pression.

Les rapports sociologiques se transforment au rythme de l'économie et évoluent progressivement en fonction des générations et de l'avènement de nouveaux modèles de marchés. Parmi eux, les conditions du travail et le rôle sociétal de l'entreprise ont considérablement progressé depuis deux siècles. La mutation – ce que Jacques Attali appelle « l'ordre marchand » – a, depuis ses balbutiements, progressivement pris la forme d'institutions à la puissance comparable, voire parfois supérieure, à certains États. Les pouvoirs militaire et religieux s'orientent progressivement vers des concepts de dialogue et de prévention. L'entreprise devient un nouveau culte et s'est transformée, de simple acteur économique, en facteur identitaire de chacun, en justification d'une reconnaissance sociale, ainsi qu'en sujet de conversations dominicales. Les salariés pour l'entreprise, la renommée pour la reconnaissance sociale, les performances et le rendement aux présidents et actionnaires, schéma simpliste et réducteur mais qui a pourtant bercé l'économie, notamment dès le début des Trente Glorieuses. La composition avec les syndicats ou les associations de consommateurs comme l'UFC, créée en 1951, reste encore rare et surtout anecdotique pour les choix stratégiques et financiers.

L'apparition des biens de consommation et les possibilités de loisirs à grande échelle couplées aux évolutions sociales comme les congés payés, ont participé à la

définition d'une autre vision de l'entreprise et un inversement des rapports de force introduisant les concepts de liberté et d'individualisme. Ceux-ci ont engendré une certaine instabilité des salariés qui ne se sentent plus redevables de l'entreprise. La conséquence directe est finalement la diversité d'expériences qui permet à chaque entreprise de connaître et d'utiliser les pratiques de ses concurrents.

De plus, la multiplication des parties prenantes (voir figure 1.1), la globalisation de l'économie, la rapidité et les possibilités de diffusion de l'information, l'évolution générationnelle des mœurs, la démonstration de l'impact de l'homme sur l'environnement et les conditions sociales des pays en voie de développement ont engendré de nouvelles demandes de la population civile à ces nouvelles puissances privées. Par la forme d'un dialogue social direct, sans intermédiaire et excluant généralement religion et politique reléguées au simple rang de médiateur, les inquiétudes de la population se muent en revendications multiples. De nouveaux moyens d'action et de pression se développent de part et d'autre sous les yeux d'un juge politique mais surtout d'un œil journalistique pouvant faire pencher le sentiment de l'ensemble de la communauté. L'importance de cette « caisse de résonance » sera d'ailleurs primordiale dans les plus grandes oppositions entreprise/société civile. Les scandales des 20 dernières années n'ont à première vue pu exister que par l'intérêt de la population, mesurée par l'audience et le volume des ventes, sans quoi ils seraient demeurés à jamais dans l'oubli.

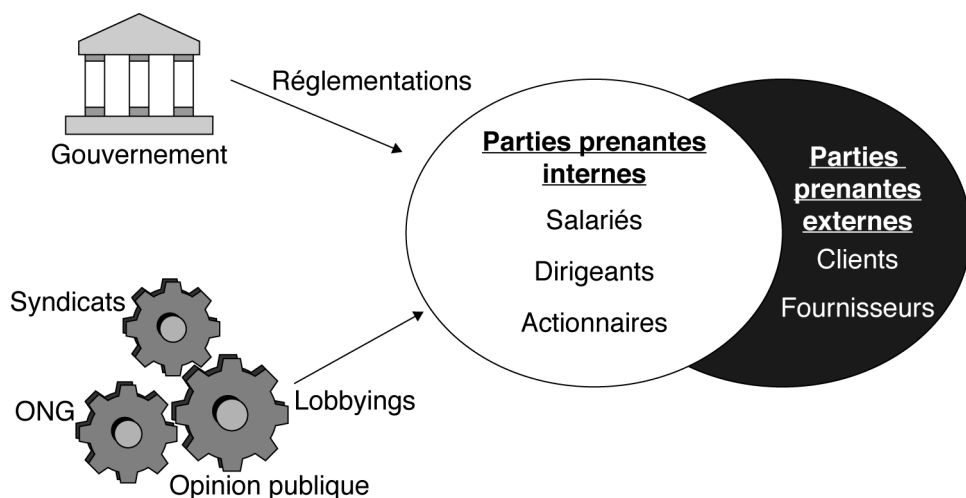


Figure 1.1 – L'entreprise et ses parties prenantes

La démocratie d'aujourd'hui se libéralise pour devenir plus totale et permet à chacun de pouvoir s'exprimer, dénoncer ou valoriser les actions entreprises ou à entreprendre. La politique participative, démontrée par l'invitation de professionnels et de la société civile au Grenelle de l'environnement n'en serait-elle, d'ailleurs, qu'à son commencement ?

Cela étant, aucune entreprise ne peut désormais négliger ou ignorer ses *stakeholders*, notamment sur les thématiques propres au développement durable, sans être menacée de risque vital. De par la multiplicité des thématiques portées par des groupes de société civile spécialisés ou généralistes, les entreprises se retrouvent face à des interlocuteurs de type relativement différents, à la finalité fluctuante (représentants sociaux, défenseurs de l'environnement, et parfois même anciens employés licenciés aux révélations plus ou moins réelles).

De manière générale, et afin de couper court aux préjugés, les groupes formés par la société civile comptent de plus en plus d'adhérents, de mieux en mieux formés, soucieux de consacrer de l'énergie à une cause et, symbole d'une nouvelle ère sociale, avec un plus grand engagement que les salariés ne consacreraient à défendre leur employeur.

Enfin, il est nécessaire de ne pas perdre de vue que la définition du périmètre des parties prenantes reste propre à chaque entreprise, en fonction de la cartographie des risques qui y sont associés.

Les risques d'image et de réputation, source de dommages économiques et financiers

Les enjeux liés aux trois piliers du développement durable ont été intégrés dans l'entreprise sous la forme de la responsabilité sociétale de l'entreprise¹ (RSE) qui progressivement est devenue un facteur de sélection financière déterminant. Les politiques d'entreprise déterminent aujourd'hui les risques issus du non-respect des responsabilités sociales et environnementales constituant une menace, ainsi que leurs impacts inhérents sur la santé financière, la réputation de l'entreprise et les risques juridiques.

1. Source : <http://www.ecologie.gouv.fr/-Responsabilite-societale-des-.html>

Puisqu'il faut connaître une règle pour l'occulter ou la transgresser, l'établissement des premiers règlements sociaux et environnementaux a permis de séparer l'irresponsabilité de l'« a-responsabilité ».

Les risques d'origine environnementale ou sociale font désormais partie intégrante des risques majeurs au même titre qu'une concurrence révolutionnaire, une conjoncture économique en berne ou une instabilité politique. Si cette gestion du risque permet aux entreprises d'en éviter certains, le jeu de séduction auprès de la société civile et de ses représentants n'en reste pas moins important. En effet, la multiplication de paroles au sein de la société civile crée un sentiment brouillon qui met en avant le savoir-faire et l'intégrité des pionniers du type WWF ou encore GreenPeace. Le nombre très restreint de ces organismes leur permet d'être courtisés par les entreprises souhaitant l'exclusivité de leurs recommandations sur leur secteur d'activité, pour lesquelles ils mettent généralement en œuvre des moyens d'audit conséquents. Il existe historiquement une différence d'impact entre les entreprises « B to C » et « B to B » en raison de leur proximité par rapport à la société civile. La sanction par l'arrêt de l'acte d'achat menace directement la première catégorie, mais progressivement et afin de répondre à la question du cycle complet des produits, les entreprises ont intégré, par mesure de prévention, des critères de respect social et environnemental à l'ensemble de leurs fournisseurs et sous-traitants, reportant donc la demande de responsabilité sur les entreprises « B to B » (voir l'exemple d'IKEA, Quelques exemples d'intégrations, page 41).

Les services Achats ne se contentent donc plus d'analyser la solidité de leurs partenaires (Coface, par exemple) ou de négocier prix et délais mais exercent un regard sur les méthodologies de production, sur l'éthique de l'entreprise et les textes de loi internationaux. Les thèmes abordés sont relativement vastes et d'ordre à la fois social (temps de travail, rémunération, sécurité, âge légal, congés payés...) et environnemental (traitement des déchets, matériaux responsables, efficacité énergétique...).

La gestion des risques permet également aux entreprises d'établir des procédures stratégiques d'action et de communication, ce qui permet aux employés de réagir à bon escient pour l'entreprise. Ces risques sont classés en fonction de leur proximité au *core business* de l'entreprise mais également en fonction des thématiques touchées et de leur intérêt auprès de la société civile. Dans le cas d'une société comme Orange-France Télécom, la psychose liée aux OEM¹ des termi-

1. OEM : ondes électromagnétiques.

naux et des antennes engendre des risques (vitaux) pour l'entreprise d'ordre jugé plus important que la non-protection des oiseaux menacés par les lignes téléphoniques. Si dans les deux cas l'entreprise se montre volontaire, il n'en reste pas moins que les fonds investis ne seront pas comparables dans l'un et l'autre cas. En termes de retour sur investissement immatériel, les effets de communication ne disposeront pas non plus de la même proportion de bénéfices d'image. L'immatériel (tel que défini dans la seconde partie), intègre des notions proches de celles de marché – comme la réputation, qui influe sur l'acte de consommation (boycott) –, mais aussi des notions distantes, par la prise en considération de facteurs comme l'attractivité de talents, qui ont la charge d'assurer l'innovation et le succès de l'entreprise dans un avenir à moyen et long terme.

La majorité des États occidentaux, parfois sous la pression sociale, ont généralisé des cas de jurisprudence et développé, en parallèle au principe de pollueur-payeur, les lois de protection des salariés et des consommateurs face aux entreprises. En conséquence, les restructurations d'entreprises se doivent d'être davantage justifiées et doivent prendre en compte une reclassification des salariés licenciés.

C'est tout le principe de responsabilité qui est redéfini. Plus une entreprise s'engage dans sa responsabilité sociétale, plus elle répondra aux attentes des différentes parties prenantes et plus ses risques seront minimisés. Cette responsabilité implique qu'il est nécessaire d'être comptable de ses actes, et de mener les politiques et *reportings* nécessaires afin de surveiller le bilan environnemental, le bilan carbone et le bilan social de l'entreprise.

Le non-respect des concepts du développement durable peut ainsi engendrer un coût conséquent pour l'entreprise, mais son respect peut être quant à lui créateur de valeur.

Le développement durable : une politique intégrée de réduction des flux d'énergie et de matières premières

Si les prix du baril de pétrole ont été récemment divisés jusqu'à trois, diminuant de façon importante la facture énergétique de quelques secteurs d'activité, les réserves d'énergies fossiles n'en restent pas moins infimes et représentent quelques décennies de ressources, en fonction du développement des pays émergents. De plus, si les coûts de certaines énergies ont baissé, ce

n'est pas le cas de l'électricité ou de l'eau, cette dernière devenant progressivement l'or bleu du XXI^e siècle. L'introduction du développement durable dans le modèle économique des entreprises prend tout son sens dans la réduction des charges : un investissement initial pour une quasi-gratuité et une indépendance en approvisionnement de ressources primaires.

L'exemple des transports et du bâtiment est aujourd'hui fortement médiatisé car leur non-intégration au marché carbone européen n'a pas incité les constructeurs à développer des technologies faiblement consommatrices. Face à un manque de développement d'efficacité énergétique dans l'aviation, une compagnie comme Air France-KLM voit son coût énergétique carburant représenter environ 40 % du prix du billet¹.

De nombreuses cellules d'optimisation se développent, notamment sous la forme de R&D, afin de définir de nouvelles solutions techniques : diminution du poids des avions, optimisation du rendement des moteurs, nouvelles sources énergétiques, développement de nouveaux matériaux, etc.

Les coûts des projets innovants ne sont donc que partiellement maîtrisés, et font parfois face à la réalité économique. La simplicité des solutions permet toutefois d'obtenir des résultats à moindre frais. La société Air France-KLM a ainsi décidé de remplacer les sièges en place par des sièges plus légers de 5 kg. D'autres solutions apparaissent afin de réduire les consommations : la quantité de carburant est optimisée, de nouvelles escales sont choisies et les pilotes peuvent être sensibilisés à l'éco-pilotage.

Similairement aux facteurs économiques *input* des entreprises, l'identification et la mesure de l'impact économique des flux *output* (déchets, gaz à effet de serre, pollution des sols et de l'eau) leur donnent des possibilités d'optimisation des flux et de création d'avantages concurrentiels. Outre l'optimisation, de nouveaux modèles économiques sont apparus progressivement. Ils permettent aux entreprises d'asseoir une croissance supplémentaire non sur le développement d'une économie d'intégration verticale, mais sur une économie circulaire, les *output* d'une industrie constituant les *input* d'une autre.

1. Source : futuristiktrader.daily-bourse.fr

Les exemples circulaires ou de *supply chain* retour sont ainsi nombreux : utilisation des matériaux inertes de construction pour le remblai, récupération de contenants d'encre usagées¹, etc.

Ce type d'action peut être valorisé auprès notamment de parties prenantes et formalisé dans le cadre du rapport annuel de développement durable, constituant le complément non financier de la *triple bottom line*².

Le bâtiment, qui impacte l'ensemble des entreprises dans des proportions différentes, est un des secteurs-clés de la consommation de ressources premières.

L'ensemble du parc, indépendamment de la destination (résidentielle, tertiaire ou industrielle), représente des parts de consommation relativement significatives par rapport au total des consommations indiquées dans le graphique suivant.

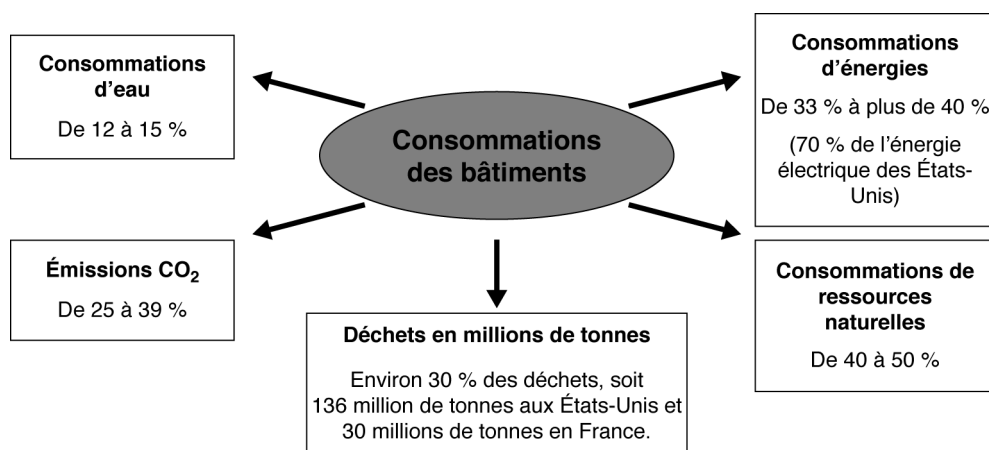


Figure 1.2. – Les émissions de l'immobilier³

La pression croissante des coûts énergétiques pose un véritable problème au bâtiment qui en consomme environ 46 % en France d'après l'agence de

1. Exemple de l'initiative de Xerox.

2. La *bottom line* traditionnelle étant le bénéfice net dégagé par l'entreprise, la *triple bottom line* comprend également les impacts social et environnemental.

3. Source : USA, Leadership in Energy and Environmental Design ; Canada, Commission de coopération environnementale de l'Amérique du nord ; France, ministère du Logement, ministère de l'Écologie, de l'Énergie et du Développement durable, Institut national de l'énergie solaire.

l'Environnement et de la Maîtrise de l'Énergie (Ademe), avec une répartition d'environ 10 % pour la construction et 90 % pour l'utilisation (chauffage, climatisation, éclairage, appareils ménagers...). Au vu de ces chiffres, le bâtiment et implicitement l'immobilier se devaient de prendre une place majeure dans le Grenelle de l'environnement.

La diversité des typologies d'actif immobilier entraîne tout de même une difficulté quant aux leviers les plus importants. Bien que la réglementation thermique 2005 soit appliquée dans tous les programmes immobiliers, il existe une grande différence entre l'habitat (130 Kwh/m²/an d'après la RT 2005) et les tours de bureaux récentes (jusqu'à 400 Kwh/m²/an dans les faits). Afin d'appuyer d'autant plus ces propos, nous pourrions ajouter que la consommation totale d'énergie commerciale a été multipliée par sept depuis 1950¹.

Dans un contexte où l'arbitrage est exclusivement financier, les incitations fiscales et surtout la législation de l'État peuvent être des facteurs de changement.

La loi du Grenelle de l'environnement, votée en première lecture par l'Assemblée nationale le 21 octobre 2008, prévoit pour le bâtiment :

- un plan de rénovation du parc existant avec une baisse de 38 % de la consommation d'énergie d'ici 2020 se traduisant ainsi :
 - une rénovation exemplaire des bâtiments publics visant – 40 % d'énergie et – 50 % de gaz à effet de serre (GES) d'ici 2020 et rénovation de tout l'immobilier tertiaire entre 2012 et 2020,
 - une rénovation des 800 000 logements sociaux les plus énergivores pour les passer en classe C du diagnostic de performance énergétique (DPE) ;
- une rupture pour le neuf avec une obligation pour toute construction neuve d'être :
 - en 2012, à – 50% de consommation d'énergie par rapport à 2005 (fin 2010 pour le tertiaire et les bâtiments publics),
 - en 2020, à – 100% (bâtiment à énergie positive) ;
- une incitation à des plans « climat énergie » territoriaux d'ici 2012, pour les conseils régionaux, les conseils généraux, les communes et leurs regroupements de plus de 50 000 habitants ;

1. Source : Schilling *et al.*, Observatoire énergie et l'AIE.

- le lancement d'un programme d'éco-quartiers avant 2012 ;
- l'augmentation de la part des énergies renouvelables à 23 % en 2020.

Le principe du bâtiment à énergie positive est de réduire au maximum ses besoins énergétiques et d'employer les énergies auto-générées pour couvrir son solde énergétique et devenir fournisseur d'énergie.

Afin d'obtenir les meilleurs résultats dans une restructuration de bâtiment, il est nécessaire de construire un instrument de mesure plus précis et d'isoler les principaux points de consommations. Les principaux leviers d'amélioration de la performance énergétique sont habituellement l'orientation (cas de restructuration lourde), les dispositions prise sur la façade (exemple du brise-soleil), le système de ventilation, de climatisation et de chauffage.

Outre ces facteurs, il est possible d'utiliser un panel d'outils développés par chaque corps d'état secondaire du bâtiment, développant ainsi une offensive concurrentielle de développement durable ou de nouveaux modèles économiques.

Volonté du top management en place ou d'un entrepreneur idéaliste, obligations législatives ou création d'avantages concurrentiels, désormais, chaque secteur d'activité sans exception se dote d'exemples d'un modèle économique respectueux de ses parties prenantes et de l'environnement.

Néanmoins, intégrer le développement durable à l'entreprise va prendre des formes différentes en fonction du secteur d'activité et de la taille. Les rencontres avec les entreprises ont permis de comprendre ces réalités sous-jacentes, ainsi que le montrera la section suivante consacrée à ce sujet.