

LES ENTREPRISES TRINQUENT AUX AVANTAGES DE LA DURABILITÉ

De plus en plus, les chefs d'entreprise saluent les avantages qui découlent de leur engagement envers la durabilité. Une vaste enquête auprès de plus de 3000 cadres et dirigeants le confirme. Elle révèle aussi la formule du grand brassage de la durabilité dont les PME peuvent tirer parti aussi bien, sinon mieux, que les grandes entreprises.

par Anne-Marie Pichette et Kadia Georges Aka

C'est un fait : les plus petites entreprises sont comparativement moins nombreuses que les grandes organisations à s'intéresser à la gestion de la durabilité. Pourtant, des chercheurs avancent que les petites organisations se trouvent en meilleure position pour bénéficier des avantages procurés par une telle pratique.

Voilà l'une des conclusions d'une enquête menée en 2010 par Knut Haanaes et ses collègues auprès de plus de 3,000 cadres et dirigeants d'entreprises représentant tous les secteurs industriels et toutes les régions du monde.

La petite taille vue comme un avantage

La rapidité de réaction et la flexibilité inhérentes aux PME les autorisent en effet à capitaliser sur deux des principaux avantages associés à la gestion de durabilité : tout d'abord la réputation améliorée de leur marque, puis l'accès facilité à de nouveaux marchés grâce aux caractéristiques durables des produits.

Cette réalité propice se trouve bien illustrée par les succès de la bière de dégustation [La Rescousse](#) brassée depuis dix ans au profit des espèces en péril du Québec. Les campagnes de promotion du [Projet Rescousse](#) ont notamment appuyé la construction d'une passe migratoire de 2,4 millions CAD\$ sur la rivière Richelieu (Québec) aux fins de faciliter l'accès d'une espèce menacée de poisson, le chevalier cuirvé, à son site de reproduction.

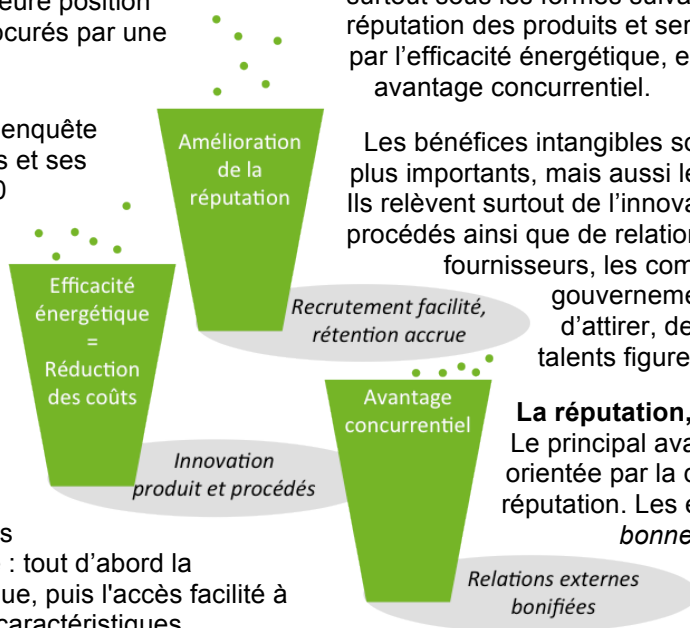
Salué d'un Phénix de l'Environnement en 2001, puis du Prix canadien de l'Environnement en 2002, le projet de [La Rescousse](#) a reçu un important soutien médiatique. La Rescousse a ainsi « obtenu un rayonnement inespéré au-delà des frontières du Québec », indique l'un des fondateurs, Alain Branchaud, biologiste de formation. Et cela grâce à des buveurs de bière qui, tout en trinquant à la biodiversité, ont diffusé le message de la marque.

À quoi tringue-t-on ?

Dans un climat d'après-crise, les occasions de célébrer demeurent pourtant rares. Or en 2010, les entreprises qui ont intensifié leur engagement envers la durabilité « obtiennent de meilleurs résultats que celles qui ne s'en préoccupent pas ».

En recourant aux principes de la durabilité, les entreprises disent en effet obtenir des bénéfices concrets. Selon les répondants, les principaux avantages se manifestent surtout sous les formes suivantes : amélioration de la réputation des produits et services, réduction des coûts par l'efficacité énergétique, et accroissement de leur avantage concurrentiel.

Les bénéfices intangibles sont considérés comme les plus importants, mais aussi les plus difficiles à mesurer. Ils relèvent surtout de l'innovation de produit et de procédés ainsi que de relations bonifiées avec les fournisseurs, les communautés et les gouvernements. La capacité accrue d'attirer, de recruter et de retenir les talents figure aussi en tête.



L'investissement dans la durabilité procure des avantages concrets, mesurables (■) mais surtout d'importants avantages intangibles (■).

La réputation, un ferment d'avantages

Le principal avantage reconnu d'une gestion orientée par la durabilité semble être la réputation. Les entreprises ayant « de bonnes réputations semblent engranger d'autres bénéfices dans la foulée ».

Le brasseur [New Belgium Brewing \(NBB\)](#) constitue un exemple inspirant. Créée en 1991 au

Colorado (États-Unis), cette PME de 385 employés doit la réputation de sa marque à son engagement non équivoque envers les principes du développement durable. Ses dirigeants, Jeff Lebesch et Kim Jordan, croient que leur image de PME durable agit comme un levier de rétention des employés, évaluée à un formidable taux de 97%.

Dès le départ, Jeff Lebesch et Kim Jordan, cofondateurs de la [New Belgium Brewing Company](#), ont choisi de développer leurs opérations à partir de « valeurs qui prennent en compte les préoccupations sociales et la recherche de technologies qui préservent l'environnement ». 20 ans plus tard, la PME est reconnue comme un modèle d'efficacité environnementale aux États-Unis.

Un grand brassage nécessaire

La seule conviction des dirigeants n'est cependant pas suffisante pour susciter la performance basée sur une véritable culture de durabilité. Cela exige « la présence de champions à l'intérieur de l'entreprise ».

Ainsi, sans l'adhésion des employés de NBB aux principes de la durabilité, l'expertise en cette matière aurait été difficile à développer. Les employés constituent le bassin des potentiels champions de la durabilité. Il faut donc les sélectionner en ce sens, et les motiver à la performance durable.

Ces champions auront aussi « *tendance à scruter les comportements et actions de leurs dirigeants par rapport à la durabilité* » indiquent les chercheurs du Boston Consulting Group. Ces « chiens de garde » à l'interne constituent une garantie supplémentaire que l'entreprise restera alerte.

Méthodes et caractères variés

Dans leur recherche des avantages liés à la durabilité, Haanaes et ses collaborateurs distinguent deux types d'organisations, les « prudentes » et les « fougueuses ». Les « prudentes » s'intéressent surtout aux réductions de coûts que peuvent procurer l'adhésion à la durabilité.

Quant aux « fougueuses », elles embrassent résolument toutes les dimensions de la durabilité avec une tendance remarquable à l'intégration de la dimension

Les sept (7) pratiques des champions de la durabilité
1. Favoriser l'action plutôt que la prudence, même si l'information pour la décision est partielle
2. Voir à long terme avec des projets offrant des gains concrets à court terme
3. Mobiliser la direction et les employés
4. Intégrer véritablement la durabilité , verticalement et latéralement, pour toucher tous les processus de l'entreprise
5. Tout mesurer... et si les méthodes pour le faire n'existent pas, les inventer !
6. Pratiquer la transparence et l'authenticité, à l'interne et à l'externe
7. Valoriser les bénéfices intangibles

D'après Haanaes et al., 2011.

environnementale dans leurs paramètres de succès. Les « fougueuses » sont « *des leaders qui placent la gestion de la durabilité au cœur de leur stratégie* ».

Formule en sept points

Les meilleures pratiques identifiées mettent l'accent sur (1) l'action, (2) la vision à long terme, (3) la participation de la direction comme des employés, de même que (4) l'intégration de la durabilité à tous les processus de l'organisation. L'information et la communication jouent aussi un rôle primordial, qu'il s'agisse (5) d'obtenir les données pour agir et évaluer les résultats, ou (6) de faire preuve de transparence. Enfin, il convient de (7) valoriser les bénéfices intangibles, en mesurant le succès à l'aune de nouveaux paramètres incluant les dimensions sociales et environnementales.

« *Une solide performance en matière de durabilité est désormais considérée comme un indicateur fiable de la qualité de la gestion globale* » affirment les chercheurs. La formule n'étant plus un secret, les PME ont tout avantage à l'adopter avec fougue.

Pratiques clés	@vigiepme #ddpme
Grâce à la gestion de la durabilité, les petites entreprises obtiennent une réputation améliorée et un accès facilité à de nouveaux marchés.	

Pour en savoir plus

Haanaes, K., Balagopal, B., Arthur, D., Kong, M. T., Velken, I., Kruschwitz, N. et Hopkins, M. S. (2011). **First Look: The Second Annual Sustainability & Innovation Survey**. *MIT Sloan Management Review*, 52(2), p. 76-84.

- o Site de New Belgium Brewing Company : www.newbelgium.com
- o Liste des avantages offerts aux employés par la New Belgium Brewing Company (en anglais) : www.businessweek.com/magazine/content/11_13/b4221096135796.htm
- o Site du projet Rescousse : www.rescousse.org/010.html
- o Article sur la Rescousse : www.bieresetplaisirs.com/nouvelle.php?ID=817

À propos des auteurs

Sous licence Creative Commons



Kadia Georges Aka est étudiant au doctorat en administration à l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR). **Anne-Marie Pichette**, MBA, est coordonnatrice du projet de vulgarisation de Vigie-PME.

redaction@vigiepme.org

Une initiative du Laboratoire de recherche sur le développement durable en contexte de PME – **Institut de recherche sur les PME de l'UQTR**