

ENTREPRISES

Développement durable : La fin de l'innocence

Article paru dans l'édition du 17 au 23 juillet 2008

(Extraits)

Gestion durable et démarche qualité

Cédric Baecher et Nicolas Dutreix se lancent en 2001 dans un tour du monde pour étudier l'accès à l'eau dans les pays en développement, un projet monté pendant leurs études à l'Essec. Dès leur retour leur sponsor Veolia leur propose un premier contrat qu'ils acceptent pour fonder l'agence de conseil Nomadéis.

Développer une stratégie industrielle de traitement de l'eau avec Essilor, coordonner des projets humanitaires à l'étranger, travailler sur l'accès aux nouvelles technologies en Asie pour Hewlett-Packard... les clients et les activités de la société se sont depuis diversifiés.

Mais les grands groupes comprennent que le développement durable n'était pas seulement une affaire de mécénat, et qu'il les concerne aussi. Le mode de gestion durable s'inscrit dans la continuité de la démarche qualité. La création de valeur demeure la finalité.

« Nous travaillons sur ce concept avant tout : cela peut aller des petites attentes - comme l'écoconception d'un terminal de paiement - à l'analyse totale du cycle de vie pour décider d'un choix stratégique (lingette jetable ou réutilisable, rasoir jetable ou réutilisable, enveloppe papier ou plastique...) », résume Thierry Raës, qui constate chaque jour les bienfaits de ces efforts sur le business en lui-même : « Armorlux est un fournisseur textile qui habille les postiers ou les policiers. Il importe de vérifier qu'il ne sollicite pas le travail des enfants: il existe un véritable avantage compétitif à faire valider cet acquis ».

Conséquence : certains vont au-delà de leurs obligations, voire se fixent leurs propres objectifs. Generali annonce ainsi l'édification d'une tour de nouvelle génération (30% de réduction des émissions de gaz à effet de serre) de 300 mètres à la Défense. Objectif : faire acte d'exemplarité et gagner des points en terme d'image. Un premier pas vers un changement total de fonctionnement : « nous soutenons l'élaboration de nouveaux business-models. Michelin par exemple vend moins de pneus que de services de roulage aujourd'hui: écoconception, reprise, remplacement... L'entreprise passe d'une obligation de moyen à une obligation de résultat», schématise Thierry Raës.

Nomadéis
cedric.baecher@nomadeis.com
nicolas.dutreix@nomadeis.com



Les questions de développement durable deviennent plus stratégiques. « Il nous arrive souvent de rencontrer le comité de direction dans sa totalité. Le fait de le solliciter pour ces questions le fait évoluer dans sa mentalité. Sa réceptivité change », note Thierry Raës, pour qui la France n'a pas de retard dans le domaine. « Le fantasme de l'avance allemande n'a plus cours: les normes qualité sont les mêmes, parfois meilleures dans l'Hexagone. La conscience environnementale nordique est plus développée par contre. Si le pouvoir d'achat n'était pas en berne, il y aurait fort à parier que la France se hisserait à leur niveau. Le Grenelle de l'environnement a eu au moins le mérite de créer le débat. »

La spécialisation du conseil

Deux types de compétences sont toujours plus sollicitées : celle de l'expert, qui normalise et celle du consultant, qui met en œuvre. « Nous aidons à sécuriser les supply-chains. De même nous aidons des entreprises de travaux publics à mettre au point des propositions écovariantes lors des appels d'offres publics », illustre Thierry Raës. Pour accompagner les sociétés dans le management des enjeux environnementaux, les cabinets de conseil embauchent de jeunes spécialistes, issus de formation économique ou d'écoles d'ingénieurs, qui deviennent consultants en stratégie environnementale, ingénieurs experts du bilan carbone...

Avoir de la pratique est une réelle valeur ajoutée sur ce segment de marché émergent, qui ne laisse que peu de place aux généralistes. Dans les années 1990, le conseil dans ces domaines était encore une niche. Mais depuis 2002 et la loi sur les nouvelles régulations économiques?- qui impose aux sociétés cotées la publication d'informations relatives à l'impact de leurs activités sur la société et l'environnement -, relayée ensuite par la prise en compte de ces enjeux par les investisseurs et l'opinion publique, le label « développement durable » s'est généralisé sur le marché du conseil. Il s'élargira d'ici quatre ans à toutes les formes de conseil selon l'étude annuelle de Syntec Conseil en management, le syndicat de la profession.

Les petites agences spécialisées offrent des prestations très précises : bilan carbone, économies d'énergie, préservation de la biodiversité. « Puis les grands cabinets d'audit ont créé leur pôle développement durable afin de s'assurer une position sur ce qui pourrait devenir à terme un domaine lucratif », décrypte l'étude de Syntec. Les cabinets gèrent les questions d'ordre stratégique, élaborent les rapports des entreprises pour valider leur démarche environnementale, évaluent l'empreinte écologique des produits. Comme l'explique Thierry Raës directeur du développement durable chez PriceWaterhouseCoopers, « nous réalisons des études pour les pouvoirs publics comme les bienfaits ou non des subventions comme les biocarburants, du conseil pour les entreprises afin qu'elles définissent mieux leur stratégie de développement durable, qu'elles distinguent les zones de création de valeur. Nous agissons également sur l'opérationnel, aidant à déployer la stratégie dans la production, la R&D, les RH, les achats ».

Julien Tarby

Nomadéis
cedric.baecher@nomadeis.com
nicolas.dutreix@nomadeis.com

