

Bâtir des entreprises qui durent

La capacité de pratiquer la transparence radicale est une compétence essentielle pour une société durable, affirme Michael Hopkins, rédacteur en chef du magazine *MIT Sloan Management Review*

Les tendances en matière de gestion sont éphémères, et pour certains, le « virage écologique » ne serait qu'un autre engouement du monde des affaires. Mais est-il judicieux d'attendre l'essoufflement du phénomène vert ?


« C'est une stratégie lamentable pour un dirigeant d'entreprise, met en garde Michael Hopkins, rédacteur en chef du magazine *MIT Sloan Management Review*. Si seulement ce n'était qu'une mode passagère ! Cela signifierait que les problèmes à l'origine des préoccupations environnementales sont en train de reculer. Malheureusement, il n'en est rien.

Les difficultés liées à la croissance fulgurante de la population mondiale et à l'augmentation de la demande pour les ressources naturelles, de plus en plus rares, sans parler du changement climatique, ne pourront que s'aggraver et devenir un catalyseur toujours plus puissant pour l'émergence de pratiques de gestion du

changement », ajoute Michael Hopkins. Et il parle en connaissance de cause : à titre de dirigeant de l'un des principaux magazines d'affaires de l'Amérique du Nord, il connaît bien la théorie de la gestion des entreprises. Qui donc mieux que lui pourrait définir une entreprise durable ?

« Ma définition de la durabilité diffère quelque peu de celle donnée actuellement par la plupart des dirigeants. Je pense toutefois qu'ils finiront par revoir leur façon de définir cette notion, soutient-il. Pour moi, la durabilité est avant tout un moyen de bâtir des organisations qui durent, véritablement, ce qui nécessite le soutien de l'ensemble de la collectivité. En effet, pour qu'une organisation dure, tout ce qui l'entoure doit être également durable. »

Dès leurs origines, les sciences de la gestion se sont polarisées sur la question de la croissance des entreprises. L'impératif de durabilité, d'après M. Hopkins, nous incite à aller plus loin et à « réfléchir sur les moyens à mettre en place pour que la croissance commerciale contribue à notre croissance collective. Cette vision dépasse largement l'idée que la plupart des dirigeants se font



« L'efficacité ne génère que du profit pur, elle agit directement sur le bénéfice net. »

Michael Hopkins, rédacteur en chef
MIT Sloan Management Review

de la durabilité, mais c'est bien la direction dans laquelle nous cheminons. »

En fait, c'est un sondage mené auprès de 1 500 dirigeants et gestionnaires d'entreprise du monde entier qui a invité les dirigeants à définir la durabilité. Les résultats ont été publiés dans le rapport spécial « *The Business of Sustainability* », du magazine *MIT Sloan Management Review* (MIT SMR) en partenariat avec le Boston Consulting Group.

Les réponses ont été diverses. Novices et cadres supérieurs décrivaient le plus souvent la durabilité comme un moyen de maintenir la viabilité de l'entreprise. Ceux qui ont indiqué avoir davantage d'expérience et d'expertise ont repris la définition que la commission dite Brundtland avait fournie en 1987 dans le rapport de l'ONU intitulé *Notre avenir à tous* : « Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. »

Définir la durabilité n'est pas un simple exercice de sémantique. D'après les résultats du rapport spécial de MIT

SMR, plus un dirigeant est expérimenté, plus il voit d'occasions à saisir. « Trop souvent, les dirigeants croient que la durabilité ne rime qu'avec le changement climatique et qu'ils ne sont donc pas concernés pour le moment, fait remarquer M. Hopkins. C'est de l'ignorance pure et simple. Il suffit de commencer à se renseigner pour constater que divers aspects de la durabilité ont d'ores et déjà une incidence extraordinaire sur votre entreprise. » En effet, le défi de la durabilité peut influencer sur votre réputation, votre capacité d'attirer des talents, et même vos charges d'exploitation.

Les dirigeants et les gestionnaires qui sont bien *conscients* de l'occasion à saisir évoquent, selon la recherche, une autre difficulté fréquente : la nécessité de justifier les mesures allant dans le sens de la durabilité, notamment l'évaluation du rendement des investissements. « Une telle analyse, dit M. Hopkins, consiste pour l'entreprise à cerner les divers moyens de créer de la valeur pour elle-même grâce à des initiatives de durabilité adaptées à ses besoins concurrentiels. Et pour y arriver, elle pourrait être amenée à changer ses

façons d'agir et de penser », souligne M. Hopkins, citant en exemple la notion de « transparence radicale ».

Transparence radicale

Différents partenaires, dont les investisseurs, augmentent la pression sur les entreprises pour qu'elles deviennent plus transparentes et permettent ainsi une évaluation plus précise des risques. Par ailleurs, il est rare qu'une organisation puisse lancer une initiative de durabilité importante sans s'assurer la collaboration de toutes les parties prenantes : employés, fournisseurs, clients, collectivité, gouvernement duquel elle relève, voire, dans certains cas, concurrents.

En d'autres termes, pour réussir la mise en œuvre de leurs stratégies de développement durable, les entreprises ont besoin de partenaires, ce qui peut se révéler un véritable tour de force à une époque où les risques inquiètent toujours plus. « Les sociétés qui excellent en matière de transparence, dit M. Hopkins, permettent aux autres de les observer plus facilement, de connaître leurs pratiques internes et de tirer la conclusion suivante :



Le défi de la durabilité peut influencer sur votre réputation, votre capacité d'attirer des talents, et même vos charges d'exploitation.

Les entreprises qui sont très fortes en matière de durabilité se distinguent également par leur capacité de bien étudier leur propre organisation.

“Je fais confiance à ces gens. Je les comprends. Je vois ce qu’ils font. Ils ne me cachent rien. Je veux travailler avec eux.” Les organisations capables de pratiquer une telle transparence de manière à séduire les partenaires et les parties prenantes susmentionnés remporteront un avantage concurrentiel colossal, soutient M. Hopkins.

Imaginez simplement, explique-t-il, que vous dirigez une entreprise que tout le monde trouve attrayante : d’autres personnes veulent collaborer avec vous, les investisseurs souhaitent y engager leurs fonds, les meilleurs talents demandent à se joindre à votre équipe et les partenaires, qu’ils proviennent ou non de votre secteur d’activité, désirent contribuer à votre essor. Et tout cela parce qu’ils vous font confiance. Comme ils connaissent votre entreprise, ils estiment pouvoir évaluer adéquatement le risque d’une telle collaboration. Tous ces effets bénéfiques sont le fruit de mesures visant à instaurer une transparence radicale... Si, tout à coup, vous parvenez à dépasser vos concurrents en vous entourant de gens talentueux et des meilleurs collaborateurs, vous serez gagnant. »

Ce point de vue peut se résumer à l’idée que pour réussir, il sera de plus en plus indispensable d’acquérir et de renforcer les compétences permettant d’engager toutes les parties prenantes. « Les sociétés seront obligées de développer leur capacité de voir plus loin que leur propre entreprise plutôt

que d’y restreindre leurs activités, comme le font tant d’entreprises, souligne M. Hopkins. Trop d’entreprises fonctionnent encore en vase clos. »

Ton entreprise tu connaîtras

« Outre la transparence et l’aptitude à collaborer, les entreprises qui excellent au chapitre de la durabilité se distinguent également par leur capacité de bien étudier leur propre organisation, fait valoir M. Hopkins. Leurs dirigeants en comprennent tous les rouages. Ils prennent soin de mesurer leurs activités, d’assurer le suivi nécessaire et de faire circuler l’information pertinente. Vous seriez étonnés d’apprendre le nombre de cadres supérieurs qui sont incapables de répondre à des questions sur les activités de leur organisation. En revanche, les entreprises durables y parviennent à merveille. Elles savent ce qu’elles font et en connaissent les retombées. »

Finalement, les sociétés qui ont épousé la cause de la durabilité adoptent généralement une approche globale : elles se comprennent aussi bien elles-mêmes qu’elles comprennent le réseau d’organisations dont elles font partie. Elles privilégient en outre une vision à long terme (ce qui est plus facile à dire qu’à faire, reconnaît M. Hopkins) alors que l’horizon de nombreuses entreprises ne dépasse pas le prochain trimestre.

Importance de l’adhésion des employés

À en croire le rapport « The Business of Sustainability », l’importance de l’adhésion des employés revêt deux aspects. Premièrement, les gens font des pressions pour que leur employeur devienne plus responsable sur le plan environnemental et social. « De nos jours, les sociétés mettent tout en œuvre pour s’assurer un engagement sans réserve de leurs employés, aussi bien qu’un moral à toute épreuve et une productivité élevée. Et si elles trouvent un moyen de concilier leurs intérêts commerciaux à ceux des employés, elles seront plus à même d’améliorer tous ces paramètres importants, explique M. Hopkins, qui a réalisé la recherche susmentionnée de concert avec le Boston Consulting Group.

La deuxième considération est évoquée plus fréquemment par les participants au sondage, dit M. Hopkins. Selon eux, une entreprise peut attirer des talents par sa seule réputation en matière de durabilité, indépendamment du secteur d’activité. Un dirigeant d’une société pétrolière l’illustre par les propos suivants : “De prime abord, notre entreprise pétrolière n’est pas du genre à employer les personnes les plus passionnées par la durabilité. Toutefois, nous sommes en concurrence avec d’autres pétrolières. Et si nous devenons connus pour la recherche de nouveaux types d’énergie, des politiques pétrolières plus responsables ou toute autre initiative axée sur la durabilité, nous finirons par attirer les meilleurs jeunes ingénieurs.” Comme tous les répondants ont reconnu le rôle que la durabilité peut jouer dans le recrutement des meilleurs talents, on ne saurait citer un facteur plus important pour la réussite d’une entreprise. »

Par où commencer ?

Concentrez-vous d'abord sur les tâches les plus aisées. M. Hopkins raconte qu'il a un jour demandé à Amory Lovins, fondateur du Rocky Mountain Institute (organisme sans but lucratif voué à la promotion de l'usage efficace et du renouvellement des ressources), comment les entreprises devraient s'y prendre pour attaquer les enjeux de la durabilité. « Noter les flux des activités et leurs répercussions, lui a répondu Lovins. Il faut déterminer à quelle étape les matériaux entrent dans le cycle de la production, ce qu'ils deviennent au cours du processus et de quelle manière ils en sortent. Il convient également d'analyser la circulation des fonds ». « Lovins décrit avec beaucoup de réalisme ses visites de certaines usines où il a du mal à se contenir en voyant la façon dont les opérations sont organisées : c'est comme si on jetait l'argent par les fenêtres et qu'il ne restait qu'à le ramasser.

Il n'est pas difficile pour une entreprise d'examiner le déroulement de ses opérations et de trouver des moyens d'améliorer l'efficacité. Cela en vaut la peine, insiste M. Hopkins. L'efficacité ne génère que du profit pur ; elle agit directement sur votre bénéfice net », ajoute-t-il.

Monsieur Hopkins suggère de consigner l'ensemble des flux et des incidences pour mieux repérer les fuites, les inefficacités et, au bout du compte, les occasions. Bien que les tactiques et les stratégies à adopter varient selon l'entreprise, l'étape suivante consiste, selon Hopkins, à se pencher sur ces occasions. Et n'attendez surtout pas que le gouvernement adopte une politique régissant les questions telles que le changement climatique et les déchets.

« J'appartiens probablement au groupe qui croit que les considérations commerciales joueront le rôle principal dans la résolution des problèmes environnementaux, ajoute M. Hopkins. À mon avis, le gouvernement se contentera de suivre la tendance. »

Pour plus de renseignements et de conseils sur les façons de rendre votre entreprise plus écologique :

› Communiquez avec un directeur de comptes de RBC Banque Royale® au 1-800 ROYAL® 2-0

› Consultez notre site Web à www.rbcbanqueroyale.com/commerciaux/conseil

Leçons tirées de l'expérience des meilleures sociétés

Quels sont les facteurs de réussite en matière de durabilité ?

Selon des études récentes menées auprès de 1 500 dirigeants et experts des quatre coins du monde, bon nombre d'entreprises, même celles qui ont les meilleures intentions, hésitent à passer à l'action.

N'empêche : elles n'en sont pas moins nombreuses à marquer des points en mettant en application leurs stratégies de durabilité et en renforçant leur avantage concurrentiel. Voici les trois caractéristiques les plus communes des entreprises de premier ordre dont l'expérience peut inspirer les autres :

1. Elles comprennent, et peuvent formuler clairement, l'incidence de la durabilité sur leur organisation.
2. Elles procèdent à une analyse de rentabilisation poussée pour évaluer les investissements nécessaires à la stratégie de durabilité, comme pour n'importe quelle autre stratégie.
3. Elles adoptent une approche globale en intégrant leur stratégie de durabilité à tous les aspects de leurs activités.

Source : « The Business of Sustainability », rapport spécial publié par MIT Sloan Management Review et le Boston Consulting Group en 2009.



RBC Banque Royale®

Le contenu du présent document est offert à titre indicatif seulement. Il ne vise pas à fournir de conseils particuliers sur vos activités, et vous ne pouvez vous y fier à cet égard. Toutes les méthodes présentées ici ne sont pas pertinentes dans tous les cas. Avant de mettre une stratégie en œuvre, adressez-vous à un spécialiste et élaborer un plan en fonction de vos propres exigences.