

Profit and Planet

Fabien Mathieu – Ayming
Gilles Vermot Desroches – Schneider Electric

SYNTHESE DE L'OUVRAGE

Introduction

Les auteurs de ce livre s'interrogent sur l'unicité de notre époque. « *Nous sommes à l'aube d'un grand changement, ou d'un terrible désastre.* » Notre civilisation prend en effet de plus en plus conscience de l'impact négatif de l'activité humaine sur notre planète et de la situation encore plus critique à laquelle elle mène. L'évolution démographique et les émissions de carbone exercent une énorme pression sur les jeunes générations. C'est la raison pour laquelle « *le capitalisme occidental a besoin de se réinventer* ».

Les entreprises pâtissent elles aussi de ces tensions, et le soutien potentiel qu'elles peuvent apporter aux solutions trouvées est incontestable. Si l'on peut se montrer pessimiste quant à l'ampleur de leurs efforts, les entreprises ont néanmoins prouvé qu'elles disposaient d'ores et déjà des outils nécessaires pour faire la différence. Considérer les grandes entreprises comme seules responsables du changement climatique serait incorrect. « *Si la demande change, les entreprises produiront autre chose.* » Or le changement peut avoir lieu dans notre système économique actuel, et il se produit bel et bien. Les initiatives des entreprises peuvent atténuer l'impact environnemental négatif en créant des mesures innovantes en la matière.

Il n'y a aucunement besoin de choisir entre le profit et la planète : les entreprises peuvent très bien générer des bénéfices tout en soutenant le développement durable. Comme toujours, les entreprises qui anticipent les évolutions avant leurs concurrents seront celles qui en récolteront les fruits. Il est indispensable que les organisations comprennent la direction qu'elles doivent suivre. Dans nos actuelles sociétés en construction, elles doivent à présent proposer des solutions qui favorisent le maintien de la santé humaine, de la paix et de la prospérité, et qui protègent la planète.

« *Cela implique de penser au-delà des avantages financiers à court terme, de s'affranchir de la tyrannie du reporting trimestriel et de s'ouvrir au risque et à l'innovation.* » Il faut remplacer les approches traditionnelles d'évaluation des entreprises par la volonté de générer un réel impact. La responsabilité sociale des entreprises va devenir un argument de vente de plus en plus important. En outre, si nous essayons véritablement de maîtriser le changement climatique tout en maintenant et en améliorant les niveaux de vie, elle sera essentielle pour booster l'innovation. De plus en plus d'entreprises se tournent désormais vers une stratégie neutre en carbone. A l'image d'Amazon, qui a signé la charte "The Climate

Pledge", appelant les entreprises à tendre vers le zéro carbone d'ici 2040, Google a quant à lui décidé de s'alimenter exclusivement en électricité renouvelable. La croissance de l'économie circulaire illustre bien ces nouvelles opportunités : « *ce que l'on considérait auparavant comme de simples déchets sont aujourd'hui de véritables matières premières.* »

Le changement auquel nous appelons au sein des entreprises peut désormais s'appuyer sur une mobilisation mondiale, notamment parmi les jeunes. Leurs voix trouvent écho auprès de leurs aînés. « *Nous devons tenir compte des avertissements des scientifiques, prêter attention aux protestations sociales et agir.* »

Chapitre 1 – Repenser le profit

- **De « Greed is Good » à « Green is Good » : focus sur la moralisation des marchés**

Il n'existe pas non plus de loi universelle du droit des affaires stipulant que les entreprises doivent se concentrer exclusivement sur le profit à court terme.

Dans son livre *Capitalisme et liberté*, Milton Friedman déclarait que la seule responsabilité sociale que portent les entreprises est accroître ses profits. Or le profit est une valeur particulièrement difficile à mesurer dans le monde dans lequel nous vivons, qui évolue à vitesse grand V. « *Ce qui se veut rentable aujourd'hui pourra très bien s'être transformé en échec cuisant dans dix ans.* »

La propagation des revendications environnementales signe la mort d'un ordre établi. Nous devons concevoir une nouvelle façon de penser le profit, en l'ancrant dans la philosophie de notre temps. Cela implique de développer de nouveaux modes de réflexion : de penser « *green is good* » plutôt que « *greed is good* ». Le résultat est important mais sa visée doit être triple : économique, environnementale et sociale.

- **Capitalisme fondé sur des valeurs**

Les entreprises qui seront capables de prospérer demain sont celles qui envisagent différemment le concept de profit et qui se positionnent en tant qu'ambassadrices d'un capitalisme fondé sur des valeurs.

La responsabilité sociale des entreprises n'est plus qu'un simple coup de pub. Aujourd'hui, si les entreprises n'endossent pas cette responsabilité, elles perdront des clients et auront du mal à recruter. « *Nous devons réfléchir à ce qui constitue un projet éthique, et c'est une tâche bien plus ardue que de jouer avec les chiffres.* » Il est indispensable d'évaluer nos projets futurs au moyen d'approches qualitatives et créatives. Nous devons entrer dans une nouvelle ère du capitalisme fondé sur des valeurs.

Les Business Performance Awards décernés chaque année par le cabinet de conseil Ayming illustrent parfaitement ce changement culturel. À l'heure actuelle, ce prix est remis à des entreprises comme la compagnie française de taxis G7 qui a lancé en 2007 le service G7 Green. Voilà, selon nous, le genre d'entreprises qui réussiront à prospérer dans le monde de demain: des entreprises s'efforçant de réduire la pollution, de limiter le gaspillage alimentaire, de diminuer la consommation d'énergie et d'investir dans de futurs talents.

- **L'importance des objectifs de développement durable**

Retour en 2015 : dans le cadre du Sommet des Nations Unies sur le développement durable, des pays du monde entier ont adopté le Programme de développement à l'horizon 2030, qui prévoit 17 objectifs de développement durable.

En matière d'évaluation de l'innovation, « *un bon moyen de déterminer si les projets d'une entreprise sont viables à long terme consiste à les analyser par rapport aux ODD* ». Selon un rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'Organisation des Nations Unies rédigé en 1987, le développement durable est « un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins ». Aujourd'hui cependant, le débat est passé de discussions fondées sur la théorie et la science à la volonté et au besoin d'agir. Les changements ne pourront donc tout simplement pas se produire sans l'intervention du secteur privé.

En 1999, Kofi Annan, alors Secrétaire général des Nations Unies, lançait le Pacte Mondial (Global Compact), un cadre d'engagement volontaire par lequel des entreprises, associations ou organisations non-gouvernementales, sont invitées à respecter dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Vingt ans plus tard, ce Pacte réunit plus de 15 000 entreprises du monde entier.

L'importance du développement durable aux yeux des entreprises est bien ancrée. Il leur permet de s'ouvrir à d'autres valeurs et préoccupations par le biais d'un processus de fertilisation croisée.

- **Émergence d'un monde des affaires hybride**

« *On assiste aujourd'hui à une transformation hybride mondiale.* » Le monde des entreprises fait entendre sa voix aux côtés des États, des régions, des ONG, des syndicats et des citoyens.

Le programme « Ambition 1,5 ° C entreprises » contribue à la reconnaissance des entreprises en tant que leaders de la lutte contre le changement climatique, en amont de la COP26. Parallèlement au sommet du G7, un autre groupe de multinationales s'est réuni au sein de la coalition « Business for Inclusive Growth » (B4IG).

Par ailleurs, les leaders de certaines des plus grandes entreprises américaines (et parmi eux Jeff Bezos d'Amazon, Tim Cook d'Apple et Jamie Morgan, Président-directeur général de JPMorgan) ont remis en question la conception selon laquelle une entreprise n'existe que pour rapporter des bénéfices à ses actionnaires. Ils ont ainsi défini un nouvel agenda social fondé sur le soutien aux employés, la protection de l'environnement et un comportement éthique. « *Ce faisant, ils sont précisément allés à l'encontre des propos de Milton Friedman.* »

Chapitre 2 – Innover ou mourir !

- **L'innovation et l'essor de la génération Y**

La génération Y est l'ambassadrice du changement et de l'innovation, notamment en vertu de deux grands principes : ses valeurs favorisent le besoin de faire évoluer la culture d'entreprise, et ses relations avec le monde digital lui permet de faire naître de nouvelles approches commerciales.

Aujourd'hui, pour recruter les meilleurs profils, une entreprise doit impérativement s'aligner sur les ODD (objectifs de développement durable) : « *les personnes à la recherche d'un emploi choisissent d'ores et déjà de travailler pour les entreprises qui affichent la meilleure responsabilité sociale* ». La notion de « sens » occupera une place de plus en plus prédominante dans l'économie de demain, alors que par le passé, les employés pouvaient se contenter d'être bien payés, d'avoir suffisamment de temps libre et de savoir que leurs

factures seraient payées.

La quête de sens et de quelque chose de positif pour l'environnement et la société constitue la principale motivation des jeunes à l'heure actuelle. La génération Y rassemble 1,8 milliard de personnes dans le monde entier. Ce que nous pouvons faire de mieux pour l'aider à relever les défis du changement climatique et des blocages sociaux, est de l'encourager à innover et de lui donner le pouvoir de transformer le monde.

- **Adhérer à des technologies de rupture**

Les entreprises commencent à penser en termes de développement durable et en fonction de la manière dont elles contribuent aux ODD. À ce titre, elles peuvent récupérer des technologies de rupture et s'en servir pour améliorer la performance et stimuler l'innovation.

« En améliorant notre capacité à analyser et à comprendre ce qui se passe à l'intérieur des entreprises, le big data et l'intelligence artificielle vont énormément aider à concevoir des solutions durables. »

La technologie nous permet d'évoluer vers un modèle prédictif, avec des capteurs qui relaient en temps réel les informations relatives à ce qui se passe à l'intérieur de la machine. Celle-ci informe en retour les entreprises dès que leur équipement est au point ou au contraire dès que des problèmes s'annoncent. Au final, cela nous conduira à des systèmes efficaces moins coûteux et de plus en plus stables en termes de consommation d'énergie, d'implication humaine, etc.

Nous allons assister au développement de systèmes de transaction, comme la blockchain, qui vont s'affranchir des intermédiaires traditionnels et favoriser l'optimisation énergétique. En encourageant l'innovation, nous pouvons donner naissance à de tout nouveaux modes de vie.

- **Les avantages annexes de la stabilité et de l'efficacité**

Suivre la voie du développement durable est aussi un moyen de réduire les coûts et d'instaurer des conditions de fonctionnement stables pour les entreprises, qui prennent de plus en plus conscience de la nécessité de rendre leur consommation d'énergie plus durable.

Les entreprises aiment la stabilité, et elles savent aussi qu'investir dans les énergies renouvelables peut atténuer leur exposition aux fluctuations des prix du pétrole, qui peuvent parfois faire augmenter leurs coûts de 10 % en l'espace d'une semaine.

De surcroît, *« la durabilité réduit l'exposition aux facteurs susceptibles de faire dérailler un business plan »*. Ces facteurs, ce sont par exemple des coûts énergétiques mais aussi l'exposition aux coûts des matières premières : autant d'éléments qui font partie intégrante de l'approche de l'économie fonctionnelle et circulaire.

Si nous adoptons les principes d'une économie axée sur le partage et d'une économie fonctionnelle (qui met en valeur les services fournis plutôt que les objets acquis), cela sera repris de manière proactive par toute une série d'organisations, notre empreinte carbone diminuera et les coûts baisseront puisqu'aucun achat ne sera nécessaire.

Chapitre 3 – Soutenir et mettre en œuvre la transition commerciale

- **Aider les entreprises à s'affranchir du court-termisme**

Les entreprises peuvent transformer le monde mais elles auront besoin d'aide. Elles devront progressivement adopter un modèle différent, davantage orienté sur le long terme.

Les leaders sont soumis à trop de pression pour pouvoir dégager des profits au cours des cinq prochaines années. Pourtant rien n'est fait pour inciter les chefs d'entreprises à entreprendre quoi que ce soit qui nécessite d'anticiper au-delà de l'avenir immédiat, et à réfléchir à la façon dont leur légitimité sera perçue en 2030, 2050 ou 2100.

« Un soutien est nécessaire. Il peut prendre la forme d'allègements fiscaux ou de subventions visant à récompenser les entreprises qui ont l'impact social et environnemental le plus positif. »

Tout le monde peut comprendre la volonté des investisseurs d'obtenir un retour sur investissement. Il s'agit uniquement de se concentrer davantage sur l'impact et de regarder à moyen ou long terme, plutôt que de se focaliser sur des objectifs à court terme qui au final seront dévastateurs pour tout le monde.

Les assureurs joueront incontestablement un rôle majeur dans l'organisation de la transition des entreprises vers des modèles plus durables. Or les compagnies d'assurances ont tout intérêt à faire en sorte que l'augmentation des températures moyennes mondiales soit contenue et que la biodiversité soit préservée. Le secteur des assurances a donc pour vocation d'être un acteur majeur du changement.

- **Créer le bon environnement commercial**

Globalement, des secteurs entiers s'embarquent sur la voie de cette transition et les entreprises sont amenées à faire des choix très difficiles dans un environnement incertain. Le secteur automobile en est un exemple criant. Malgré l'enthousiasme manifeste que suscitent les véhicules électriques, rien ne dit qu'ils seront en fin de compte moins néfastes pour l'environnement.

« Les entreprises sont confrontées à des risques majeurs lorsqu'elles prévoient de s'adapter à l'évolution du monde, c'est un fait indéniable. » Il est donc indispensable que les États subventionnent la recherche et le développement.

Autre aspect fondamental : il ne faut pas simplement encourager et stimuler les entreprises qui « s'y mettent », il faut pousser les autres à sortir de leur zone de confort en veillant à ce que le régime fiscal leur fasse payer les effets délétères de leurs activités. Pour l'heure, les dommages occasionnés à l'environnement et au tissu social ne font pas l'objet d'une taxation adéquate.

- **Des entreprises pionnières en tête de course**

Certaines entreprises pionnières prouvent qu'il est possible d'être un moteur de progrès et d'en retirer dans le même temps les avantages. Schneider Electric est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux de la transformation numérique dans le domaine de la gestion de l'énergie. L'industrie automobile est un parfait exemple de la manière dont un secteur peut rapidement passer de la cristallisation des problèmes environnementaux actuels à l'incarnation des solutions pour y remédier.

Si certaines entreprises auront indubitablement besoin de revoir la philosophie qui étaye leurs activités, d'autres montrent depuis des années déjà *« qu'il est possible de prospérer avec un modèle d'entreprise durable »*. Ce que nous revendiquons dans ce livre est donc loin d'être une approche idéaliste encore inexpérimentée.

Conclusion

Il est impératif entre autres que les responsables d'entreprises et tous les acteurs de l'économie commencent à penser en tant qu'individus habitant une planète dont les

ressources ne sont pas illimitées, et qu'ils arrêtent de se comporter comme s'ils vivaient dans une bulle où des réalités alternatives prévaudraient.

Si nous voulons préserver notre mode de vie, chacun d'entre nous, dans le monde des affaires et partout ailleurs, doit chercher et soutenir de nouvelles approches et faire tout son possible pour nous guider vers l'avenir dans lequel nous souhaitons vivre. *« Il est essentiel que chacun ressente son implication personnelle dans le mouvement qui suit son cours actuellement. »*

La santé, la paix et la satisfaction des besoins futurs représentent donc trois leviers majeurs pour favoriser le changement au niveau des particuliers. À cela s'ajoute un autre levier, applicable à l'échelle mondiale : celui des migrations. Nous sommes convaincus que de cet intérêt personnel naîtront les initiatives nécessaires.



ayming
INSTITUTE