

**Gorille, paon, autruche ou mule ?**  
*Comment votre entreprise réagit-elle  
aux défis et aux opportunités  
du développement durable?*



# *Il ne s'agit plus de discuter des changements climatiques, de la raréfaction des énergies fossiles. L'heure est venue d'agir. Mais comment votre entreprise réagit-elle à l'un des plus grands défis auxquels notre planète est confrontée ? Comme un gorille, un paon, une autruche ou une mule ?*

## **Le changement est une nécessité**

Les preuves scientifiques fournies dans le dernier rapport d'évaluation du Groupe d'Experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC) le montrent clairement : il est temps d'agir. Plus de 2 500 scientifiques internationaux de renom, issus de 130 pays arrivent à la conclusion que le changement climatique est bel et bien réel et que les activités humaines en sont très probablement la cause. Les plus grands organismes internationaux relaient ces messages et les politiques publiques les prennent en compte.

Même si, à titre personnel, vous n'êtes pas convaincu par l'abondance de preuves scientifiques, le monde l'est et la nécessité de prendre dès maintenant des mesures n'en reste pas moins un impératif évident pour votre entreprise. Désormais, les investisseurs et les gouvernements mondiaux ont décidé que les entreprises devaient gérer leur empreinte carbone aussi efficacement que leurs finances, donner des preuves de leur engagement social et environnemental qui accompagnent leur engagement économique.

## **Les faits sont là :**

- *A l'image des nombreux pays, le gouvernement français a mis en place une fiscalité écologique, applicable dès 2010, ayant pour but de contrôler le réchauffement climatique en limitant les émissions de gaz à effet de serre. Une des nombreuses mesures concrétisant le plan Grenelle pour le développement durable.*
- *Le Carbon Disclosure Project (CDP)\* bénéficie désormais du soutien d'investisseurs qui gèrent plus de 41 000 milliards de dollars d'actifs combinés. L'investissement socialement responsable pèse de plus en plus sur les marchés.*
- *Les ressources naturelles de la terre sont limitées. Cela signifie que les coûts énergétiques ont de grandes chances de continuer de grimper, avec des fluctuations brutales. Il faut absolument produire efficacement les énergies, les utiliser de façon responsable et innover pour découvrir des sources alternatives de carburants.*
- *Dans la « guerre des talents », le crédo de l'environnement n'est plus une simple « coquetterie » pour une entreprise car les employés, en particulier dans les jeunes générations hyper diplômées, regardent de plus en plus la responsabilité de leurs employeurs et sa capacité d'adaptation aux défis du XXI<sup>ème</sup> siècle*
- *Citoyens et consommateurs réclament de plus en plus des produits et des services « Responsables ».*

Le pilotage efficace du développement durable permet à l'entreprise d'anticiper un environnement réglementaire qui se façonne peu à peu, de réduire ses coûts et surtout de se positionner stratégiquement sur le segment des entreprises novatrices, à faibles émissions carbone et responsables. Plus généralement, l'entreprise se doit à ce jour d'identifier et maîtriser son impact sur la société et sur l'environnement : cette nécessité est dictée par les exigences des analystes financiers, des actionnaires et de plus en plus des clients.

Mais devenir une entreprise à faible émission de carbone ne suffit pas à relever le défi dans son intégralité : quoi qu'on fasse, le climat évoluera d'une manière ou d'une autre. L'entreprise doit donc intégrer dans sa stratégie les risques et opportunités associés à cet état de fait.

Aussi, posons de nouveau la question : en matière de développement durable, à quel animal de notre bestiaire votre entreprise s'apparente-t-elle ? Gorille, paon, autruche ou mule ?

\* Le Carbon Disclosure Project est une initiative volontaire qui incite une entreprise à rendre publiques ses émissions de CO<sub>2</sub> et les actions engagées pour les réduire.



## Comparons différents animaux...

### Le gorille

Il s'agit là typiquement des entreprises, souvent de très grosse taille, à fort impact écologique dont de fortes émissions de carbone.

> Grosses émettrices de carbone, dont l'action vise à réduire les implications financières conséquentes de ces émissions

+ **Expérience** : ressources et expertise importantes

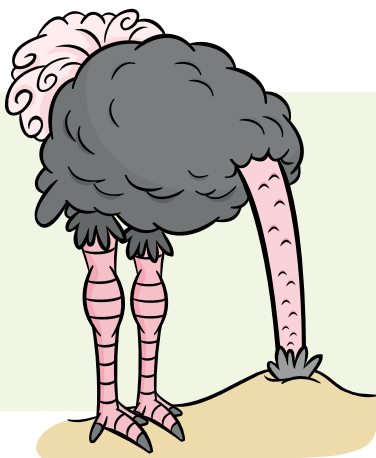
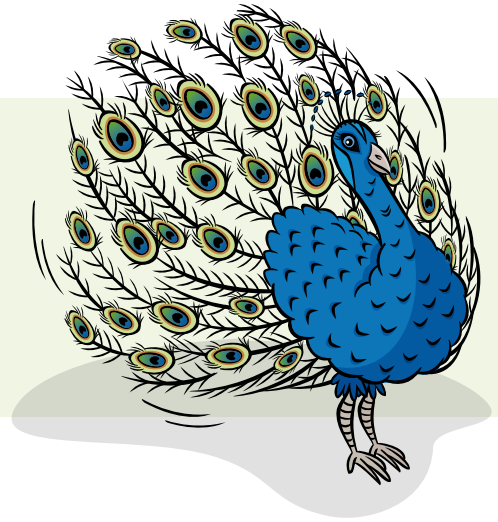
+ **Poids** : les moindres changements mis en œuvre ont un énorme impact

### Le paon

Il s'agit là typiquement des entreprises soucieuses de leur image, ayant souvent un impact écologique faible ; les risques étant plus sociaux.

> Risque d'être accusées de « greenwashing »

+ Capacité à **influencer** l'opinion des consommateurs et des dirigeants politiques



### L'autruche

Les entreprises qui s'apparentent à l'autruche se situent entre le milieu et le haut de l'échelle des impacts. Il s'agit souvent d'entreprises dont la croissance et les profits futurs sont intrinsèquement liés à la consommation d'énergie.

> Risque d'être accusées d'être dans le déni

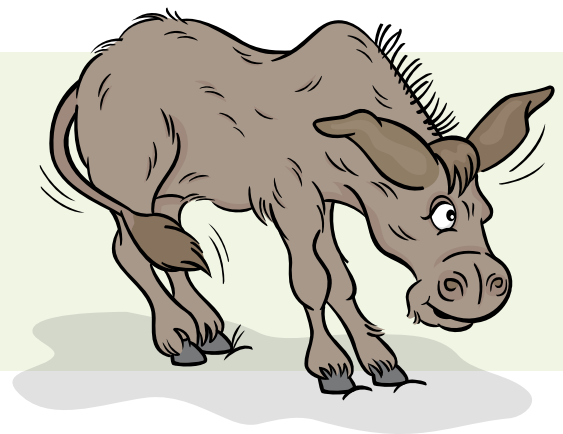
+ **Vitesse** : aptitude à se déplacer rapidement, une fois qu'elles ont sorti la tête du sable

### La mule

Il s'agit là typiquement des entreprises qui se situent entre le bas et le milieu de l'échelle des émissions de carbone et autres impacts écologiques.

> Elles admettent que le changement climatique est un problème important mais renâclent à agir dans l'urgence

+ **Obstination** et résistance sont les caractéristiques qui en font un modèle pour ceux qui se précipitent tête baissée et trop vite dans l'action



## Quel est l'animal idéal ?

Celui qui est plus « durable » et réunit les atouts de chaque animal de notre bestiaire pour survivre et prospérer dans un monde nouveau sobre en carbone, en matières premières, en énergie et proposant de nouveaux modes de consommation.

## Le bestiaire des entreprises

Le **gorille** : les entreprises s'apparentant à cet animal ont tendance à avoir, de par leur activité, un impact environnemental fort. Elles ont dû faire face depuis des années aux pressions leur imposant de trouver «le moyen de réduire leurs émissions de CO<sub>2</sub>», si bien qu'elles ont accumulé une riche expérience, généralement autour de leurs processus industriels stratégiques. Toutefois, il arrive bien souvent qu'elles tombent dans le «travers de l'expert», se refusant à s'ouvrir aux changements sur des éléments plus «globaux» qui remettent en cause leurs pratiques habituelles. Faute d'adopter une culture de l'ouverture et de l'innovation, sans adapter leur business model au XXI<sup>ème</sup> siècle, elles risquent de disparaître.

Les gorilles ont beaucoup à offrir. Leur poids et leur influence sont telles que les mesures prises dans le sens du changement peuvent avoir un impact énorme (par exemple, changement de processus, remplacement de carburant ou atténuation de leurs émissions).

Ces entreprises disposent d'une riche expérience et de compétences précieuses dans les technologies stratégiques sur lesquelles reposent les processus industriels, la production, la distribution et l'exploitation de l'énergie. D'une vaste portée, leurs réseaux ont des ramifications dans presque chaque pan de l'économie. Assumant de plus en plus leurs responsabilités, bon nombre d'entre elles partagent avec les autres leur expérience et leur expertise.

Les entreprises qui font le **paon** se distinguent par leurs rodomontades devant les médias, paradant et se gargarisant à loisir de leurs objectifs « développement durable, carbone neutre et éthique ». Leur voix et leur vision portent loin, mais de telles entreprises risquent d'être accusées de «greenwashing» par un nombre croissant de citoyens et de consommateurs. Elles cherchent à prendre de l'avance sur leurs concurrents par le positionnement de leur marque et réalisent de confortables économies en appliquant un programme «vert». Elles se targuent d'agir pour «compenser les émissions de carbone» mais n'arrivent pas à en éliminer les causes sous-jacentes. Par ailleurs, ces entreprises sont promptes à déceler les opportunités de développement et de vente de nouveaux services, en phase avec les nouvelles demandes d'un monde préoccupé par les crises écologiques. Elles ne ratent jamais une occasion de se mettre en avant et réussissent très bien à assurer leur promotion et celle de leurs produits, avec une réalité qui peut être un peu plus controversée ...

...mais elles jouent aussi un rôle important : elles influent sur l'opinion des consommateurs qui, à leur tour, influencent les dirigeants politiques locaux et nationaux, et elles font pression sur leurs fournisseurs. En mettant l'argument durable au cœur de leurs offres, ces entreprises incitent leurs concurrents à réagir. La guerre des labels en est une illustration.

L'**autruche** se caractérise par sa propension au déni. Les entreprises qui s'apparentent à cet animal se persuadent que la science a tort et que ses preuves ne sont pas concluantes ou que la technologie saura inventer de quoi réduire les émissions et la consommation énergétique sans changements profonds. Elles se confortent dans l'idée que «leurs clients ne se soucient aucunement d'écologie ou d'éthique, tout ce qu'ils veulent, c'est le plus bas prix ou en avoir pour leur argent».

Parfois, elles font fi de leur responsabilité en suggérant que «elles n'y sont pour rien dans ce problème» ou qu'elles ne peuvent rien faire contre la hausse des émissions de carbone de l'Inde et de la Chine. D'une manière ou d'une autre, fidèles à leur réputation, les autruches se cachent la tête dans le sable.

...Sinon, il peut s'agir d'entreprises dont la croissance et les profits futurs sont intrinsèquement liés à une augmentation de leur consommation d'énergie. De nombreuses entreprises du secteur des transports ont du mal à dissocier leurs objectifs commerciaux (par exemple, augmentation du tonnage transporté ou du nombre de passagers) d'une hausse de leurs émissions totales de carbone – et ce, en dépit de leurs efforts pour réduire la consommation de carburant.

Le bon point pour les autruches, c'est qu'une fois qu'elles sortent la tête du sable et regardent autour d'elles, elles ont la faculté de se déplacer rapidement !

Et enfin il y a la **mule**. Les entreprises qui s'apparentent à cet animal reconnaissent que le changement climatique est un problème important mais renâclent à agir, en tout cas maintenant, ce qu'elles qualifient de «dans l'urgence». Peut-être ne parviennent-elles jamais à atteindre les objectifs qu'elles se fixent, aussi peu ambitieux soient-ils, ou bien n'investissent-elles tout simplement pas sur le long terme. Quoi qu'il en soit, elles ne passeront pas pour autant à la vitesse supérieure.

...mais la mule n'est pas simplement un animal obstiné qui met du temps à réagir. C'est aussi un de ceux qui résistent le mieux dans les conditions les plus hostiles. La mule peut servir de modèle pour certains paons qui se précipitent tête baissée mais se laissent rapidement distraire et détourner de leur but par de nouvelles idées et de nouvelles modes et restent sur un domaine superficiel de communication et non pas dans la refonte profonde de leurs process.

Et lorsqu'on est un paon, est-ce qu'on le reste éternellement ?

Et bien peut-être, mais il y a du bon dans chaque animal. Et s'il y a une leçon à retenir pour les éco-systèmes d'entreprises c'est bien que la diversité est capitale pour survivre.

Chaque animal a ses points forts : la ténacité de la mule, le poids et l'expérience du gorille, l'influence du paon et la vitesse de l'autruche lorsqu'elle se décide à relever la tête. Mais l'idéal pour l'entreprise est peut-être de se rapprocher d'un autre animal plus «durable», capable de survivre et de prospérer dans un univers sobre en carbone et en énergie.

Alors à quoi pourrait ressembler cet animal ? Il devra savoir quasi instinctivement quelle est la bonne route à suivre. Il sera apprécié, intelligent et respectueux de l'environnement et des hommes, bien que prêt à repousser quelques requins si nécessaire. Il sera soucieux de son image, arborant toujours un large sourire bien connu du public.

Et où se situe IBM dans ce bestiaire ? Et bien peut-être que de par notre position au 9<sup>ème</sup> rang des plus grands groupes mondiaux, nous avons quelque chose du gorille mais notre influence sur les autres entreprises nous rapproche aussi du paon. Nous n'avons pas beaucoup de caractéristiques en commun avec l'autruche, mais ayant fait régulièrement avancé notre politique en faveur de l'environnement et du développement durable au cours des quarante dernières années en menant une large gamme de projets dans le domaine de l'efficacité énergétique, de la préservation des ressources, de la prévention de la pollution et d'autres aspects du développement durable, nous avons aussi quelque chose de la mule.



### **Continuer à avancer**

Par conséquent, où que nous nous situions dans ce bestiaire, nous savons que nous avons encore du chemin à faire. Une de nos valeurs fondamentales est d'« Innover pour que notre compagnie progresse et le monde avec elle ». C'est pourquoi nous avons investi dans toute une gamme de services et de solutions pour aider nos équipes et nos clients à transformer leur façon d'opérer et s'adapter à une économie sobre en carbone.

Les grandes entreprises ont pris conscience qu'en intégrant la question du changement climatique à leur stratégie, elles ont toutes les chances d'améliorer leur performance financière. Elles doivent pour cela donner un nouvel élan aux programmes et projets souvent sous-estimés et chichement dotés, relevant des départements chargés des questions environnementales et de la responsabilité sociétale afin d'en faire de véritables programmes de transformation de l'entreprise.

Une entreprise sobre en carbone et en énergie, c'est une entreprise qui a intégré la réduction et la gestion de ses émissions de carbone et de sa consommation à tous les aspects de sa mission, de sa culture, de son leadership, de ses valeurs, de sa structure mais aussi de ses processus métier, de sa politique d'évaluation et de rémunération de la performance et de son système d'information.

Nous pensons que les entreprises du 21<sup>ème</sup> siècle devront se transformer afin de s'adapter aux défis, risques et opportunités générés par le changement climatique. Pour vraiment faire la différence, elles devront accentuer leurs efforts d'innovation dans le cadre de partenariats ouverts. Alors l'animal idéal dont elles doivent se rapprocher est celui qui est à la fois intelligent, soucieux de son image, sociable, respectueux de l'environnement et des hommes et responsable. Cet animal c'est le **dauphin**. Nous pensons que l'avenir appartient aux entreprises qui se comporteront comme un dauphin.

#### ***Historique de l'action et des réalisations d'IBM en faveur des économies d'énergie***

- IBM a lancé son programme d'économies d'énergie en 1973 et, depuis, suit de près les résultats obtenus.  
Résultats obtenus à partir de 1990, année de référence du protocole de Kyoto :
  - 1990-2006 : 4,5 milliards de kWh économisés soit 291 millions de dollars.
  - 1990-2006 : Réduction des émissions de CO<sub>2</sub> à hauteur de 2,9 millions de tonnes (soit 44 % du total des émissions pour l'année 1990).
- IBM au premier rang des constructeurs informatiques s'efforçant de limiter les émissions de PFC : 55 % de réduction entre 2000 et 2006.
  - Principal artisan du protocole d'accord conclu en 1996 entre l'industrie informatique et les autorités américaines afin de réduire les émissions de PFC. C'est sur la base de ce protocole que les fabricants de semi-conducteurs à travers le monde se sont engagés à leur tour à réduire leurs émissions de PFC.
  - Premier fabricant de semi-conducteurs à fixer un objectif chiffré de réduction des émissions de PFC (1998).
- Augmentation significative de l'approvisionnement d'IBM en énergie renouvelable.
  - Achat de 11 millions de kWh d'énergie renouvelable en 2001.
  - Achat de 368 millions de kWh en 2006 (272 millions en énergie renouvelable et 96 millions sous forme de certificats verts).
- Programme le plus en pointe de l'industrie pour aider les salariés de la compagnie à équilibrer vie professionnelle et vie personnelle grâce au télétravail. Près d'un tiers du personnel d'IBM participe à ce programme soit 130 000 personnes environ.

### Alors que faut-il faire pour devenir un dauphin....?

- Vous devez commencer par situer votre entreprise dans notre bestiaire. Discutez-en avec votre équipe de management, déterminez votre empreinte carbone vos consommations énergétiques puis communiquez-les à toutes les parties prenantes.
- Vous devez fixer clairement vos objectifs. Posez-vous pour cela les questions suivantes: En quoi le changement climatique impactent-il votre stratégie? Comment allez-vous vous adapter et continuer à développer votre activité dans un contexte d'économie sobre en carbone et en énergie? Ne limitez pas vos ambitions mais évitez de faire des promesses inconsidérées et de fixer des objectifs à la légère.

- Vous devez apprendre vite, vous forger une expérience et communiquer. Discutez avec vos clients et vos fournisseurs au sujet de leurs propres plans. Lancez des projets pilotes qui ont un réel impact sur la réduction de vos émissions de carbone. Impliquez vos salariés et découvrez comment traduire leurs idées en actions.
- Vous devez agir rapidement et en souplesse. Planifiez minutieusement vos actions. Déroulez ensuite votre plan sur le terrain et soyez prêt à le modifier si les conditions changent.

**Et si vous avez besoin d'aide, appelez IBM.**

**Pour plus d'informations, veuillez contacter :**

Isabelle Carcassonne

Business Analytics

IBM Software

Mobile : +33 (0)6 12 24 68 31

Bureau : +33 (0)1 58 75 10 97

Email : [isabelle.carcassonne@fr.ibm.com](mailto:isabelle.carcassonne@fr.ibm.com)





**Ils ont apporté leur précieuse contribution à ce document :**

Graham Whitney

Président, Carbon Management Programme

IBM Global Business Services

Michael Stephenson

Carbon Behavioural Change Leader

IBM Global Business Services

Andrew Jackson

Green Supply Chain Leader

IBM Global Business Services

Jon Z Bentley

Partner Energy and Environment

IBM Global Business Services

**Compagnie IBM France**

17, avenue de l'Europe

F92275 Bois Colombes Cedex

La page d'accueil d'IBM est accessible  
à l'adresse **ibm.com** et

**[www.ibm.com/cognos/fr/performance-durable](http://www.ibm.com/cognos/fr/performance-durable)**

\* IBM, le logo IBM et ibm.com sont des marques  
ou des marques déposées d'International Business  
Machines Corporation aux États Unis et (ou) dans  
d'autres pays.

Tous les autres noms de société, de produit ou de  
service peuvent être des marques de commerce  
ou des marques de service appartenant à leurs  
détenteurs respectifs.

Le fait que des produits ou des services IBM soient  
mentionnés dans le présent document ne signifie  
pas qu'IBM ait l'intention de les commercialiser  
dans tous les pays où elle exerce une activité. Les  
images contenues dans ce document ne peuvent  
en aucun cas être copiées ou téléchargées sans  
l'accord écrit d'IBM. Tous les produits et/ou  
services sont soumis à disponibilité.

Ce document est fourni à titre d'information  
uniquement.

© Copyright IBM Corporation 2007  
Tous droits réservés