



L'ENVIRONNEMENT ÉVOLUE

Il faut se construire une réponse face aux questions posées

En ce temps de blitz médiatique à propos du changement climatique et des énergies renouvelables, il est naturel pour tous les décideurs politiques et/ou économiques de se demander quel sera l'impact de toutes ces évolutions, prévisibles ou imprévisibles, sur leurs activités et comment s'y préparer. Ils sont en général dans une situation inconfortable car même si ce sont d'excellents professionnels connaissant bien leur métier, la question est d'une portée plus vaste. Pour y trouver du sens, on ne peut pas se satisfaire de développements théoriques impossibles à traduire en pratique ou de recettes élaborées sur le tas qui cesseront de fonctionner lorsque le cadre aura changé.

Si l'on veut progresser en la matière, il vaut la peine de passer plus de temps que d'habitude à réfléchir à cette question et de faire remonter en surface toutes les hypothèses que l'on a peut-être trop tendance à considérer comme définitivement acquises. On est alors amené à se situer par rapport aux écosystèmes (voir encadré 1) et à se poser une série de questions précises.

S'interroger est salutaire...

Sommes-nous concernés? Pour les métiers directement liés à l'environnement comme les services d'eau, certains prédisent une explosion de la demande compte tenu de la pénurie attendue. C'est un peu simpliste car ce type de services nécessite en général des infrastructures collectives planifiées à long terme et très lourdes en terme d'investissement. Un changement de paradigme au niveau du service sera peut-être nécessaire. Jusqu'à présent, la législation a été le principal moteur des actions entreprises. Il est rare que ce soit l'état de la ressource elle-même qui impose la conduite à tenir comme à Londres où Thames Water, la compagnie des eaux, va construire une usine de dessalement. On ne sait pas très bien ce que cela peut donner. Dans les années 90, certains pays ont largement surdimensionné les capacités d'élimination des déchets industriels car ils avaient sous-estimé le potentiel de prévention et de recyclage. De plus, la notion de «service environnemental» est assez fruste et demanderait à être affinée. La fourniture d'eau est considérée comme un service car il y a une garantie d'accès

à tout un chacun mais il n'en demeure pas moins que l'eau est facturée au m³ quelles que soient les circonstances (i.e. sécheresse) et à un prix incluant parfois des composants sans rapport avec la prestation et excluant la valeur intrinsèque de la ressource.

À l'opposé, des métiers traditionnellement distants des sphères environnementales sont entrés sur scène comme la communauté bancaire a adopté sur base volontaire les principes de l'Équateur qui soumettent à étude d'impact les projets de financement à partir de 10 Millions de dollars car elle y voit un facteur important pour le succès de ces projets et donc le remboursement des prêts. Pour conclure, la question «sommes-nous concernés» est peut-être mal formulée car tous les acteurs le sont. On pourrait recadrer la question en se demandant «quelle est notre valeur

ajoutée par rapport aux besoins d'assurer la pérennité des écosystèmes». Qu'attend-on de nous? La question a de quoi laisser perplexes, tant les termes «durable» et «écologie» ont été galvaudés. Cependant il faut y répondre car les enjeux émotionnels sont élevés. L'inquiétude des «stakeholders» par rapport à l'avenir est parfaitement légitime. À ce stade, c'est surtout une question d'attitude : c-à-d une reconnaissance de sa propre empreinte écologique et un engagement à améliorer. Cela nous paraît évident aujourd'hui mais ce ne l'était pas hier. Certains d'ailleurs résistent encore. En ce qui concerne les consommateurs, par exemple, on a vu apparaître de nombreuses initiatives (souvent sous la forme de label) destinées à informer le consommateur sur l'impact écologique des produits durant les phases de production et de consommation. Il est intéressant de noter

Gérer la surcharge informationnelle

On a l'habitude de parler de surcharge informationnelle lorsque l'analyste est submergé par la masse de données. Son évaluation devient alors moins fouillée et moins critique. La perspective d'ensemble s'estompe et certains détails accessoires sont surestimés. Pour s'en sortir, l'analyste tend à faire abstraction de manière arbitraire de certains éléments et à simplifier à outrance. Le seuil de surcharge ne dépend pas seulement de la quantité d'informations mais aussi l'état de stress et l'expertise de l'analyste par rapport au sujet interviennent égale-

ment. Des outils informatiques peuvent bien sûr apporter une aide dans le domaine mais ce qu'il faut : c'est disposer d'une capacité d'«intelligence» qui soit non seulement apte à capter l'information mais surtout à lui donner du sens en la structurant par rapport à des critères pertinents. À l'instar du radiologue qui peut prendre différents types de clichés d'un même organe en fonction de la pathologie, tout l'art consiste à élaborer un cadre pertinent d'analyse, de le faire converger avec la réalité et de l'adapter en continu. C'est clairement en train de devenir un métier à part entière. ■

que le client devient de plus en plus éduqué et donc que l'on peut mieux interagir avec lui. En France, par exemple, les supermarchés Casino viennent de lancer un nouvel étiquetage des produits de grande consommation basé sur trois indicateurs : emballages, déchets et transport. Certes, il demande à être étoffé (i.e. consommation d'eau et d'énergie) mais c'est une base sur laquelle on peut construire. La prochaine étape portera sans doute sur la normalisation dans un souci de plus grande transparence et de vérification.

Que pouvons nous faire? Au récent salon automobile de Francfort, un foisonnement d'initiatives en faveur de l'environnement ont été présentées. Certains ont même trouvé le moyen de s'en servir pour faire rêver le client. Ce n'est pas seulement une question de déployer de nouvelles technologies mais aussi de réorganiser les acquis en élargissant le champ d'investigation au-delà de la zone de confort et en augmentant le choix d'options. Le transport de fret en est un très bel exemple à travers la combinaison de différents modes de transport, la gestion intelligente du trafic, l'amélioration de l'infrastructure... voire même la réorganisation de l'offre (i.e. transport combiné).

Quelle est notre responsabilité? L'application du principe pollueur-payeur est censée répondre à cette question pour ce qui concerne les coûts mais il n'a pas d'application toujours aussi aisée que l'on ne le croit. Par exemple, qui faut-il désigner comme étant le pollueur lorsqu'une substance toxique est relâchée dans l'environnement? Le producteur? L'utilisateur? Voire, le cas échéant, le gestionnaire de l'infrastructure d'assainissement? Il faut également compter sur le fait que la substance peut provenir de plusieurs sources, certaines étant plus faciles et moins coûteuses à contrôler que d'autres. On a vu la complexité de cette problématique avec l'adoption de la réglementation REACH, sa mise en œuvre révélera sans doute encore bien des surprises. Bien sûr, la question est de savoir qui va payer la note même si le montant total pour la société s'en trouve diminué. Lorsqu'on parvient à saisir le fonctionnement du système, on peut en fin de compte trouver à des accords.

Collecter, chercher, s'impliquer...

Pour pouvoir répondre à des questions aussi complexes et bâtir des scénarios pour le futur, il faut écrire sa propre histoire et s'appuyer sur une base d'informations appropriées en termes de quantité et de qualité. Ainsi que débattu dans un article précédent, il en découle une stra-

tégie environnementale apte à saisir toute opportunité éventuelle en matière d'innovation et parer aux risques. La recherche et la collecte d'informations (voir encadré 2) constituent une activité première au départ de toute la chaîne de valeur et se révèlent être particulièrement exigeantes dans le domaine de l'environnement du fait qu'il s'agit d'une compétence transversale qui engendre des échanges massifs d'informations entre les différentes compétences impliquées (légal, technique, marketing, financière, R&D, relations publiques). Etant encore à un stade précoce, la gestion environnementale est un processus d'apprentissage guidé par l'expérience et la demande des différentes parties. Il n'y a pas de méthodologie, ni d'indicateurs bien établis, comme on en trouve dans d'autres secteurs.

L'actualité est aussi une preuve

Cette base d'informations et les outils d'analyse qui y sont associés doivent se construire selon les besoins propres du décideur et de son contexte. C'est là un coût que l'on doit apprécier par rapport à la valeur apportée au décideur. Tout le monde comprendra qu'un élément d'information peut conférer un avantage compétitif déterminant, surtout si il s'agit d'un signal faible émergeant à peine du bruit de fond (par exemple les propriétés éco-toxicologiques d'une molécule provenant du métabolisme d'une substance chimique). Cependant, il n'est guère chose aisée d'accepter le fait qu'il s'agisse d'une recherche dont le résultat est par nature aléatoire. La qualité du travail est ce qui fait sa valeur car une demi-vérité peut empoisonner tout un processus de réflexion. Entretemps, l'épisode Mattel à la fin de l'été (importation de jouets fabriqués en Chine qui n'étaient pas conformes aux normes) a illustré une nouvelle fois le coût de l'ignorance lorsque la crise survient.

La toile nous aide

L'émergence de facteurs environnementaux a été de pair avec le développement de l'Internet. Ce n'est pas un hasard car les ONG ont su développer grâce à l'Internet des instruments très efficace pour mettre en place des réseaux et faire campagne sur des thèmes environnementaux. L'Internet a créé un climat hautement volatil où la perception des enjeux environnementaux tend à se substituer à la réalité scientifique. Vu la charge émotionnelle qui y est associée, le feu prend très vite. En général les problématiques sont souvent très complexes et se prêtent bien à des actions de

désinformation. Beaucoup d'entreprises n'ont pas réalisé à quel point elles pouvaient être vulnérables à ce type d'attaque et auraient intérêt à surveiller de plus près ce qui se raconte à leur propos sur le net.

Il faut (s') investir...

En conclusion, les décideurs doivent composer avec la confusion ambiante qui entoure pour l'heure les défis environnementaux. C'est là une transition obligatoire pour parvenir à une réelle maîtrise des enjeux et comprendre l'impact sur le «business model». Cela est d'autant plus vrai que les évolutions sont à la fois énormes et rapides. Il est clair que ceux auront compris le plus vite comment se positionner par rapport au fonctionnement des écosystèmes seront, demain, les mieux placés sur le marché. Pour cela, il n'y a pas de secret, il faut (s')investir. ■

En collaboration
avec Frédéric de Hemptinne

Fonctionnement des écosystèmes

Comme le terme l'indique, les écosystèmes répondent aux règles de fonctionnement des systèmes, c-à-d qu'ils sont composés de différents éléments qui interagissent entre eux de manière dynamique en fonction d'un but précis. C'est ce qui permet aux écosystèmes de s'adapter (dans une certaine mesure) à des perturbations extérieures mais qui rend leur fonctionnement ardu à comprendre étant donné qu'ils sont en constante évolution et qu'il est rare de pouvoir établir des relations directes de causalité. Le tout étant supérieur à la somme des parties, on perd une part notable du sens lorsqu'on essaie d'analyser chaque élément séparément bien que ce soit une approche classique en matière de management car les décideurs doivent être à même de justifier de la rationalité des décisions qu'ils ont prises. Les écosystèmes environnementaux sont d'autant plus difficiles à gérer que les valeurs gouvernant les systèmes ne sont pas comparables entre elles (comment chiffrer la valeur économique de la biodiversité) et qu'il faut traiter avec des incertitudes significatives affectant tant les fondements scientifiques (on ne connaît pas l'impact du changement climatique au niveau régional) que les données de bases (écotoxicité de nombreux produits chimiques). Appréhender ces questions passe par la mise en place d'un modèle représentant le fonctionnement du système et les interactions qui le gouvernent. ■