

Rentabilité, risque et développement durable

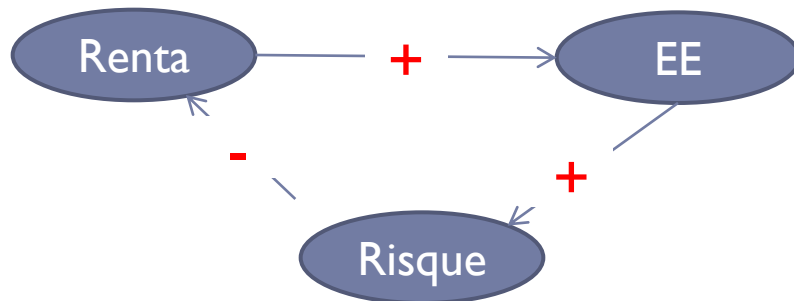
Sept 2008



Principe

Les décisions liées au développement durable peuvent impacter la rentabilité via les risques.

- ▶ Les 3 dimensions de l'analyse de l'activité sont liées
 - ▶ La rentabilité
 - ▶ Les risques
 - ▶ L'empreinte environnementale
- ▶ Notre offre vise à identifier les interdépendances et à maîtriser les arbitrages, notamment par les chemins suivants



Le choix de la rentabilité augmente (en général) l'empreinte environnementale, mais celle-ci augmente les risques, ce qui peut finalement pénaliser la rentabilité ...

Illustration du principe

*Prenons l'exemple d'un fabricant français qui a **augmenté sa rentabilité** en exportant ses produits au Japon : aujourd'hui toute sa production est exportée.*

- ▶ **Son choix :**
 - ▶ Correspond à une empreinte environnementale très élevée
 - ▶ Comporte certains risques liés à cette EE
- ▶ **Une étude sur la réduction de l'EE va identifier ces risques et proposer deux actions :**
 - ▶ Envoi par bateau de la marchandise au Japon
 - ▶ Recentrage sur la commercialisation en France



Illustration du principe

Envoi de la marchandise au Japon par bateau

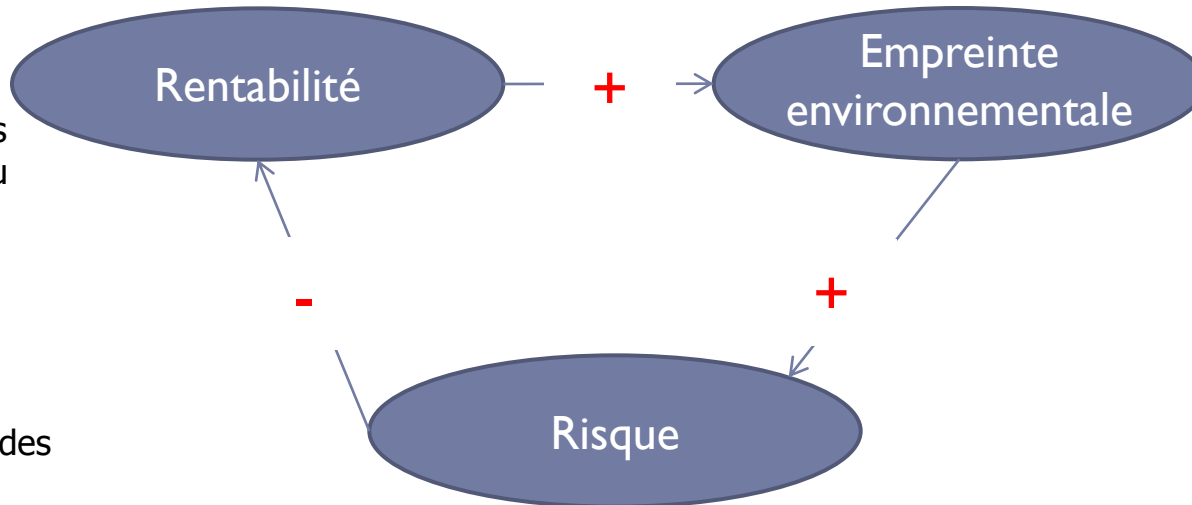
Ventes - Coûts de transport :

Avion:

- coûts de transports élevés
- possibilité d'arrêt des ventes si explosion du prix du baril

Bateau:

- coûts de transports moins élevés
- diminution possible des ventes



Equivalent carbone (kg par tonne de marchandise):

Avion: 4000-5000

Bateau: 500-1000

Avion: plus sensible à un risque d'explosion de prix du baril

Bateau: risque de perte de marché, le produit n'arrive pas assez vite



Illustration du principe

Diminution de la proportion de la marchandise envoyée au Japon, au profit d'une commercialisation en France: 50-50.

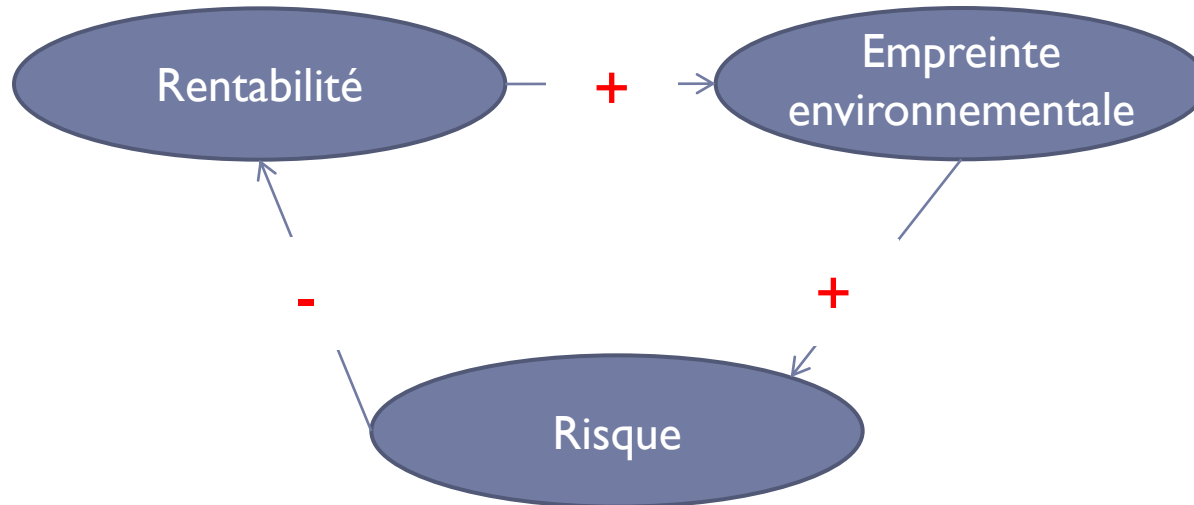
Ventes - Coûts de transport :

Japon:

- coûts de transports élevés
- possibilité d'arrêt des ventes si explosion du prix du baril

Japon et France

- Coûts de transport moins élevés (moins de distance, train ou camion)
- diminution possible des ventes



Equivalent carbone:

Diminution notable, moins d'avion, transports moins longs

Japon: plus sensible à un risque d'explosion de prix du baril

Japon et France: Le produit plait moins au français qu'aux japonais, ou le marché est déjà saturé en France



Illustration du principe

-
- ▶ Ces phénomènes sont observables qualitativement, mais une quantification n'est pas instinctive, des modèles sont nécessaires pour observer les impacts réels d'un changement de stratégie, tant au niveau de la rentabilité que de l'empreinte énergétique et des risques

Les chemins du risque

Nous identifions (au moins) 3 chemins de risque par lesquels l'augmentation de l'empreinte environnementale peut finalement dégrader la performance.

▶ **Energie** (Risque Stratégique)

- ▶ Une politique trop basée sur la consommation d'énergie me rend très sensible à la pénurie et peut impacter mes parts de marché en cas de choc.

▶ **Clients** (Risque Stratégique, Risque d'Image)

- ▶ Une politique durable / non durable peut être un facteur d'arbitrage des clients et générer du « churn » par rapport à mes concurrents (exemple : sensibilité des clients au différentiel de coût électricité verte vs électricité polluante)

▶ **Fournisseurs** (Risque Opérationnel, Crédit, ou Stratégique)

- ▶ Des fournisseurs ayant fait des choix inappropriés en matière de développement durable sont fragilisés en termes stratégiques (voir ci-dessus), d'où un risque de défaillance, qui peut se traduire en risque de crédit (ou en risque opérationnel)
-



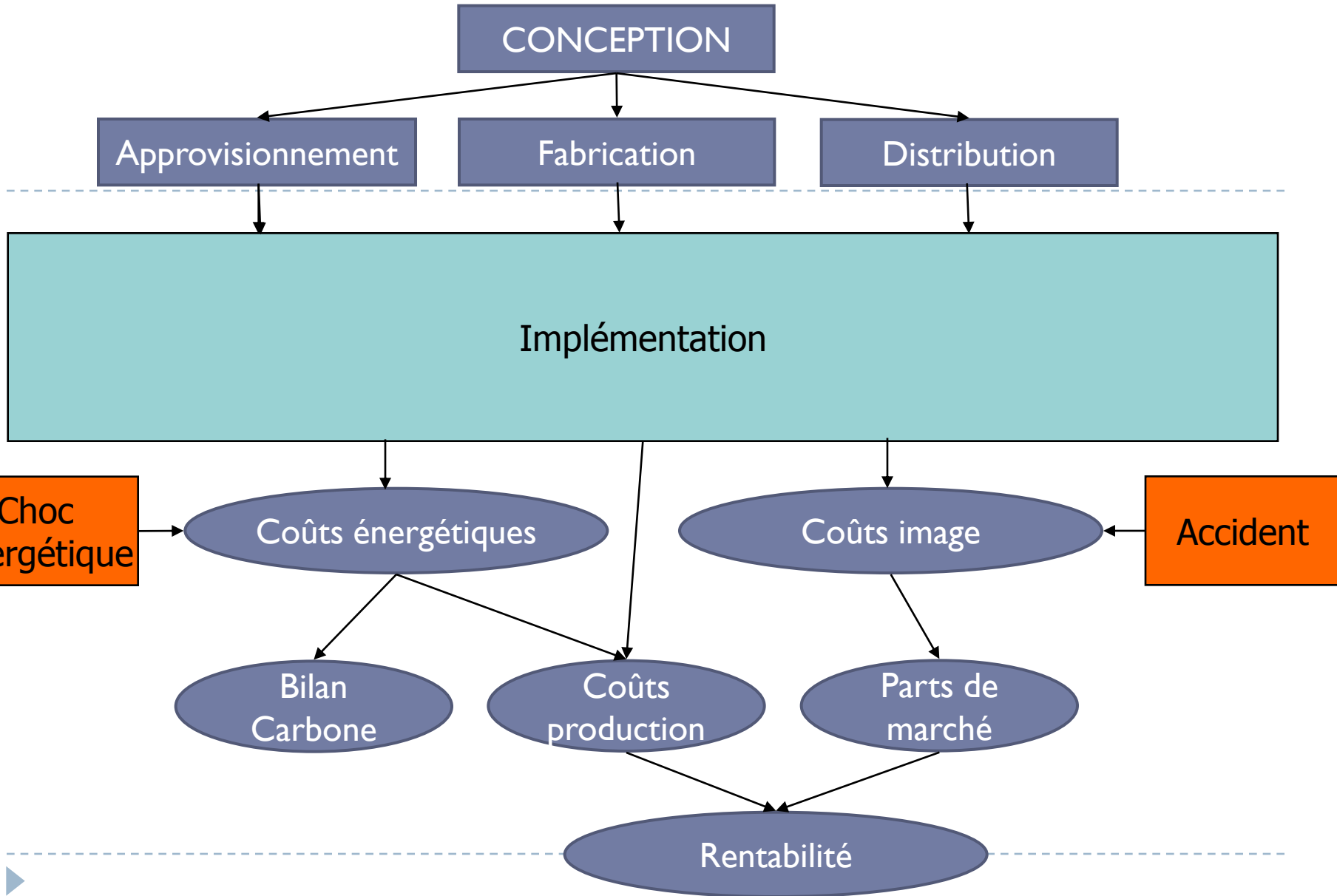
Modèle générique: produits manufacturés

Modèle représentant les différentes étapes et implications énergétiques et risques en terme d'image d'un objet manufacturé.

- ▶ **Le modèle est décomposé au départ selon les étapes suivantes:**
 - ▶ Approvisionnement en matières premières
 - ▶ Fabrication de l'objet
 - ▶ Distribution de l'objet



Modèle générique: produits manufacturés



Modèle générique: produits manufacturés

Détail pour différents nœuds du modèle

- ▶ **La partie haute du schéma:**
 - ▶ Décrit les étapes principales de la fabrication
 - ▶ Le nœud « conception » représente l'origine de l'objet:
 - ▶ Cahier des charges
 - ▶ Lieux de ventes
 - ▶ **Le bloc « implémentation » dépend beaucoup de l'objet fabriqué. Il peut contenir de multiples variables, telles que:**
 - ▶ Les matériaux utilisés, leur rareté, leur composition, leur toxicité
 - ▶ Le processus de fabrication utilisé
 - ▶ Les distances à parcourir pour l'approvisionnement et la distribution, et les moyens de transport utilisés
 - ▶ Le prix du baril de pétrole
 - ▶ Etc.
-



Modèle générique: produits manufacturés

Détail pour différents nœuds du modèle

-
- ▶ La partie basse du schéma représente les diverses implications de la fabrication:
 - ▶ Coûts énergétiques et de production
 - ▶ Une dégradation de l'image de l'entreprise entraînant une perte de marché
 - ▶ L'impact sur le bilan carbone
 - ▶ La rentabilité globale de l'industrie
 - ▶ Si l'entreprise n'est plus rentable, il est temps de réviser la « conception » de l'objet fabriqué
 - ▶ Les chocs énergétique, pénuries de matière, accidents de toutes natures sont des événements externes pouvant entraîner une non-rentabilité.

