



Les 5 caractéristiques des entreprises qui créent un retour sur investissement durable

Une nouvelle recherche révèle que les entreprises qui intègrent le développement durable dans leur stratégie opérationnelle de base réalisent une performance financière supérieure aux autres – et que cette performance financière accrue est attribuable à cinq caractéristiques essentielles.

Dans cette étude, Robert Eccles et George Serafeim (Université Harvard) et Ioannis Ioannou (London Business School) ont identifié des entreprises qui ont adopté des politiques de développement durable dès le milieu des années 90. Ces politiques comprennent des initiatives de réduction des déchets et de formation des employés ainsi que des méthodes de sélection des fournisseurs fondées sur des critères environnementaux. Ces politiques, qui sont directement liées à la stratégie opérationnelle de base, distinguent ces entreprises de celles qui ont mis en œuvre des initiatives de développement durable en marge de leurs activités essentielles.

Les chercheurs ont jumelé 90 entreprises qu'ils ont qualifiées de « hautement durables » avec 90 entreprises qualifiées de « faiblement durables ». Ensuite, ils ont suivi l'écart de performance financière sur une base annuelle pour chaque paire d'entreprises entre 1992 et 2010.

Sur le long terme, les entreprises hautement durables avaient réalisé une performance nettement supérieure à leurs homologues, mesuré à l'aide d'indicateurs financiers tels que le rendement de l'actif et le rendement des capitaux propres ainsi que la volatilité des cours des actions. Par exemple, un investissement de 1 \$ dans une entreprise hautement durable effectué au début de 1993 avait augmenté à 22,60 \$ à la fin de 2010. En revanche, 1 \$ investi dans une entreprise faiblement durable avait augmenté à 15,40 \$ seulement pendant cette même période.

Au cours de cette période, les cours des actions des entreprises hautement durables étaient également moins instables, avec des écarts types mensuels de 1,43 pour les entreprises hautement durables comparativement à 1,72 pour les entreprises faiblement durables. Les

mesures comptables telles que le rendement de l'actif et le rendement des capitaux propres témoignent également du rendement supérieur des entreprises hautement durables.

« En reliant les préoccupations environnementales et sociales à leur stratégie opérationnelle de base, ces entreprises entretiennent des relations plus solides avec les parties prenantes et soutiennent ainsi leur succès à long terme. »

Les différences en termes de performance financière constatées entre les entreprises durables et non durables sont les plus marquées dans les secteurs où :

- Les principaux clients sont les consommateurs (par opposition aux entreprises). Cela s'explique probablement par le fait que les gens sont davantage sensibles au profil public des entreprises.
- La concurrence est fondée sur la réputation et l'image de marque. Le développement durable peut constituer un élément distinctif efficace pour les entreprises qui offrent des catégories de produits similaires.
- L'exploitation est lourdement tributaire des ressources naturelles. Les entreprises dans ces secteurs dépendent fortement de leur « permis d'exploitation social » – autrement dit, elles ont besoin de l'approbation continue des parties prenantes locales ou rattachées à leur cause, telles que les groupes environnementaux, pour pouvoir poursuivre leurs activités.



Les auteurs pensent que les entreprises hautement durables réalisent une performance financière supérieure aux autres en raison de leur culture axée sur le développement durable. En reliant les préoccupations environnementales et sociales à leur stratégie opérationnelle de base, ces entreprises entretiennent des relations plus solides avec les parties prenantes et soutiennent ainsi leur succès à long terme. Les chercheurs ont constaté que les entreprises hautement durables (c.-à-d. des entreprises dotées d'une culture axée sur le développement durable) partagent les cinq caractéristiques suivantes :

- 1. Une gouvernance solide.** Les entreprises hautement durables offrent des mesures incitatives liées à la performance environnementale et sociale à leurs administrateurs et aux membres de la direction.
- 2. Un fort engagement à l'égard des parties prenantes.** Les entreprises hautement durables offrent des formations sur les pratiques de gestion des parties prenantes à leurs gestionnaires locaux, permettent aux parties prenantes d'exprimer leurs préoccupations et leur offrent une rétroaction.
- 3. Des perspectives à long terme.** Les entreprises hautement durables instaurent des communications à long terme avec les analystes et les autres parties prenantes et attirent ainsi des investisseurs à long terme, tels que des institutions.
- 4. Des mesures détaillées.** Les entreprises hautement durables sont davantage susceptibles de mesurer des indicateurs clés tels que les accidents du travail, la performance environnementale et sociale de leurs fournisseurs ainsi que la performance de l'entreprise par rapport aux normes internationales.
- 5. Un niveau de transparence élevé.** Les entreprises hautement durables partagent leurs mesures avec les parties prenantes, intègrent la performance sociale et environnementale dans leurs rapports financiers et font appel à des vérificateurs externes spécialisés en matière de développement durable.

Bien que la recherche procure des preuves raisonnables établissant un lien de cause à effet entre le développement durable et la performance financière, les recherches futures pourraient étudier plus directement ce lien au niveau des entreprises ou de l'industrie. Les recherches futures pourraient également examiner dans quelles conditions les entreprises adoptent une culture de développement durable ainsi que les mécanismes qui favorisent l'épanouissement de cette culture.