



Une réflexion à long terme dans un monde à court terme

Un guide pour les décideurs



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

nbs.net/fr

Préparé par le REDD

Une réflexion à long terme dans un monde à court terme

Un guide pour les décideurs

Le présent guide s'appuie sur une vaste revue effectuée par les chercheurs Dr David Souder, Dr Greg Reilly et Rebecca Ranucci, de l'Université du Connecticut (États-Unis). Ils ont numérisé 6 000 sources afin de s'inspirer des meilleurs articles, rapports et livres écrits par des universitaires, des membres de l'industrie, du gouvernement et des ONG. Les membres du Conseil des Leaders du REDD, qui représentent des chefs de file en matière de développement durable, ont éclairé l'ensemble du processus.

L'image en page couverture est reproduite avec l'autorisation de Chris Malloy (<http://www.chrismalloyphotography.com/>)

© 2015, Réseau entreprise et développement durable

Ce contenu est protégé en vertu des lois internationales sur le droit d'auteur. Il est interdit de le reproduire ou de le distribuer à des fins commerciales sans avoir obtenu préalablement le consentement écrit du Réseau entreprise et développement durable. Quelle que soit la façon dont vous utilisez ce travail, vous devez toujours reconnaître la contribution du Réseau entreprise et développement durable à l'aide de la citation suivante : Réseau entreprise et développement durable. 2015. *Une réflexion à long terme dans un monde à court terme*. Réseau entreprise et développement durable.

1. introduction

Les gestionnaires se demandent souvent s'ils doivent agir dans une optique à court ou à long terme. Les mesures à court terme visent principalement des actions qui auront des retombées rapides. Les mesures à long terme correspondent, quant à elles, à des investissements dont les retombées peuvent se faire attendre pendant plusieurs années.

En choisissant la bonne combinaison de mesures à court et à long terme, vous pouvez optimiser la valeur de l'entreprise.

Le présent guide vise à vous outiller pour trouver cette bonne combinaison. Un processus en trois étapes vous aidera à prendre les bonnes décisions et à les mettre en œuvre. Vous pourrez ainsi créer de la valeur, à court et à long terme, pour votre entreprise et pour la société.

Comment utiliser ce guide

La section 2 décrit la valeur des approches à court et à long terme et explique pourquoi les mesures à court terme ont généralement tendance à l'emporter.

La section 3 présente un processus en trois étapes pour orienter vos actions et vous aider à atteindre les objectifs de votre entreprise, soit :

1. Analyser les besoins de votre entreprise et de ses parties prenantes.
2. Choisir les mesures qui répondent à vos besoins.
3. Mettre ces mesures en œuvre, en préparant la meilleure analyse de rentabilité et en obtenant les appuis nécessaires.

Les études de cas illustrent comment d'autres entreprises ont réussi à concilier les mesures à court et à long terme ainsi que les résultats obtenus.

Qu'entend-on par court et long terme?

Les entreprises définissent généralement le long terme comme une période de cinq ans et plus¹. Toutefois, cette définition peut varier selon les industries. Les sociétés minières ou les entreprises de services publics construisent des infrastructures conçues pour durer plusieurs décennies; pour elles, cinq ans représentent une courte période², tandis que d'autres industries ont des cycles de vie de produits beaucoup plus rapides.

¹ The Aspen Institute. 2007. *Long-term value creation: Guiding principles for corporations and investors*.

² Friedman, Y., & Segev, E. 1976. Horizons for strategic planning. *Long Range Planning*, 9(5): 84–89.

2. Pourquoi le court et le long terme sont importants

Le court et le long terme ont tous deux de la valeur

Chaque entreprise a besoin de prendre des mesures à court et à long terme. Les tactiques à court terme aident les entreprises à résoudre une crise ou à faire face à un changement rapide. Étant donné que les mesures sont rapides et souvent peu coûteuses, les effets ont tendance à être graduels (par exemple, perfectionner un produit existant plutôt que de développer un produit entièrement nouveau). En général, les avantages et les coûts se concrétisent rapidement et sont simples à mesurer.











En instaurant des mesures à long terme, les entreprises s'efforcent de mettre en œuvre des changements plus significatifs, voire transformationnels, en vue d'un succès durable. Elles peuvent investir dans de nouvelles infrastructures ou dans d'autres domaines d'activité. Ces investissements sont plus longs à porter fruit et peuvent être difficiles à quantifier à l'avance, mais peuvent véritablement changer la donne pour une entreprise.

Le tableau 1 décrit les objectifs, les investissements requis, le rendement et les résultats attendus pour chaque type de mesure.

« La clé du succès est de s'interroger de façon créative sur les difficultés à concilier les objectifs à court et à long terme. »

GILLIAN LEES ET ROGER MALONE,
CHARTERED INSTITUTE OF
MANAGEMENT ACCOUNTANTS, 2011

TABLEAU 1 : LES CARACTÉRISTIQUES DES ACTIONS À COURT ET À LONG TERME

	Court terme	Long terme
Objectif	 Faire face à un environnement évoluant rapidement ou à une crise, créer des gains rapides	 Assurer un succès et une stabilité durables
Investissements requis	 Peu élevés	 Élevés
Souplesse (capacité à s'ajuster)	 Élevée (permet des changements rapides)	 Faible (plan à long terme)
Rendement attendu	 Peu élevé, rapide, facile à estimer	 Élevé, lent, difficile à estimer
Résultat attendu	 Amélioration (p. ex. produit de meilleure qualité)	 Transformation (p. ex. nouveau domaine d'activité)

La figure 1 illustre la valeur des mesures à court et à long terme au fil du temps. Au bout du compte, les mesures à long terme apportent une valeur nettement supérieure (la partie comprise sous la courbe), mais nécessitent plus de temps pour se matérialiser.

La recherche n'explique pas clairement comment les entreprises devraient équilibrer les mesures à court et à long terme, mais montre que le fait de trop privilégier une direction peut créer des problèmes.

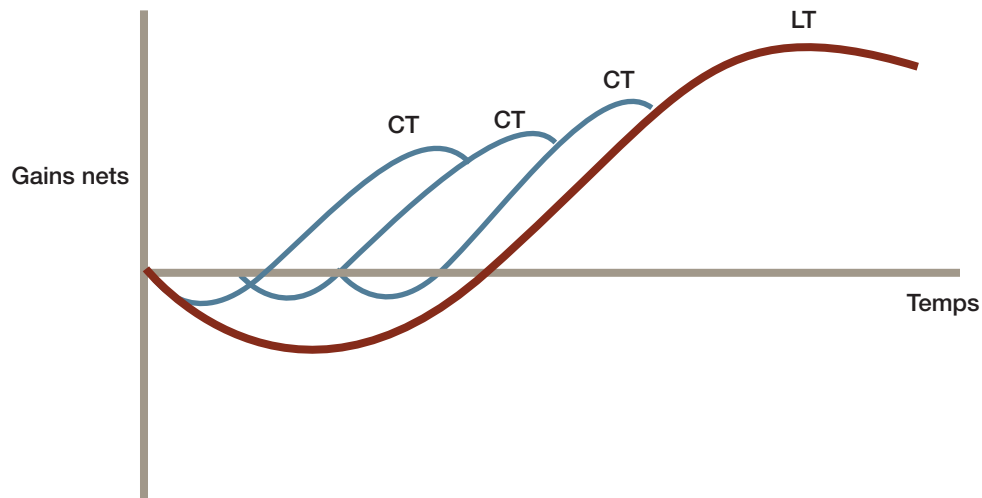
LIEN AVEC LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Quel est le lien entre les horizons temporels et le développement durable? Un grand nombre de

mesures en matière de développement durable apportent des gains à court terme (par exemple, la réduction des déchets). Toutefois, davantage de temps est parfois nécessaire pour réaliser d'autres investissements (par exemple, dans les relations avec les parties prenantes ou la gestion de l'environnement).

En matière de développement durable, il est également important de prendre en considération les besoins des différentes parties prenantes, dans la mesure où ils affectent l'entreprise. Dans la section 3, vous pourrez choisir des mesures qui bénéficieront à votre entreprise et à ses parties prenantes.

FIGURE 1: LES GAINS DES ACTIONS À COURT ET LONG TERME DANS LE TEMPS (BASÉ SUR LAVERTY, 1996)³



³ Laverty, K. J. 1996. Economic "short-termism": The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Academy of Management Review*, 21(3): 825-860.

⁴ Yang, Y., Bansal, P., & Deskaudine, M. Under review. Beyond efficiency: The processes and outcomes of organizational resilience.

Les mesures à court terme dominant

Même si des mesures à court et à long terme sont toutes deux nécessaires, la plupart des entreprises privilégient les mesures à court terme. Par exemple, 80 % des directeurs financiers ont refusé des projets qui auraient produit une valeur actualisée nette positive à long terme pour ne pas réduire le bénéfice trimestriel de la société.⁵

Ces pressions font pencher les gestionnaires vers des mesures à court terme :



Volonté d'assurer des rendements

Nous gérons ce que nous pouvons mesurer. Les gestionnaires sous-estiment la valeur des prévisions de coûts et de bénéfices des projets à long terme parce que l'avenir reste incertain.



Pressions des investisseurs

Les investisseurs privilégient considérablement les rendements à court terme.



Mesures d'incitation organisationnelles

En partie à cause des pressions des investisseurs, les primes et les évaluations des emplois poussent souvent les gens à prendre des mesures à court terme.



Nature humaine

Les gens, y compris les gestionnaires, se concentrent naturellement sur le court terme. Nous apprécions tous la satisfaction de résoudre rapidement un problème.

La section 3 propose des façons de ne pas céder à ces pressions.

« La pression pour des résultats à court terme provient des mesures de performance annuelle, des attentes des actionnaires, des marchés, des engagements publics de la compagnie. »

**TIM FAVERI,
TIM HORTONS**

⁵ Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. 2005. The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 40(1): 3–73.

Étude de cas

Un investissement à long terme fondé sur les valeurs : 3M Canada

À titre de fournisseur officiel de **graphismes grand format** à l'occasion des Jeux olympiques et paralympiques de Vancouver en 2010, 3M Canada a mis au point des films graphiques adhésifs qui ont révolutionné la vision du monde de la ville de Vancouver. Tous les stades et autres installations de la ville ont été recouverts d'images graphiques grand format. Outre les édifices, ces graphismes ont aussi recouvert plus de 5 000 véhicules et même des traversiers! Toutefois, une fois les visiteurs du monde entier de retour chez eux, ces graphismes qui avaient transformé la ville pendant tout le mois de février 2010, et près de 200 000 pieds carrés de films graphiques usagés risquaient d'aboutir dans des sites d'enfouissement.

Même si 3M n'était pas responsable de recycler les matériaux, la société a décidé de relever ce défi dans le cadre d'un partenariat avec Mannington, fabricant de revêtements de sol utilisant des technologies de recyclage. La transformation des films graphiques en produits de revêtements de sol, et plus particulièrement la logistique pour assurer le transfert des matériaux retirés, a nécessité des recherches, une planification et des ressources considérables.

Les retombées économiques à court terme du projet n'étaient pas claires. Le client lui-même, le Comité d'organisation des Jeux de Vancouver, était voué à disparaître après les Jeux. Mais 3M était convaincu que dans une perspective à long terme, la décision de recycler les matériaux était la bonne. Le projet allait contribuer à améliorer les compétences des employés, à favoriser l'apprentissage et à renforcer l'identité de la société. Il pourrait également donner lieu à de futurs contrats. Le coût initial représentait donc un investissement à long terme.

3M a discuté du projet à l'interne. La décision d'aller de l'avant était ancrée dans le système de valeurs de 3M, qui met en lien les pratiques financières avec les initiatives de développement durable. 3M renforce son système de valeurs grâce à une communication ouverte dans l'ensemble de la société qui reconnaît que les décisions prises par les employés, à tous les niveaux, doivent refléter les valeurs de l'organisation.

Leçon apprise : Les coûts initiaux d'une mesure sont généralement faciles à mesurer. Les retombées à long terme existent, mais sont parfois difficiles à quantifier. Une culture organisationnelle solide peut permettre d'adopter une perspective à long terme.



3. Comment créer de la valeur à court et à long terme

Le présent guide vous aidera à mener à bien trois étapes essentielles.

1. **Analyser** les besoins de votre entreprise et de ses parties prenantes, déterminer la bonne combinaison de mesures à court et à long terme.
2. **Choisir** des mesures qui répondent à ces besoins à l'aide de notre matrice des possibilités.
3. **Mettre** en œuvre ces mesures, en préparant la meilleure analyse de rentabilité et en obtenant les appuis nécessaires.

Étape 1 : Analyser les besoins de votre entreprise et de ses parties prenantes

Évaluez les besoins de votre entreprise et de ses parties prenantes en termes de mesures à court et à long terme.

La section 2 a démontré la valeur typique des mesures à court et à long terme. Le tableau 2 récapitule brièvement les principaux points à prendre en compte.

Sachez que vous pourriez parfois être contraint d'agir à court terme, tout en reconnaissant la valeur d'une mesure à long terme. Vous pourriez faire face à un changement rapide, mais rechercher une stabilité à long terme.

TABLEAU 2 : QUAND PRENDRE DES ACTIONS À COURT OU À LONG TERME

Les actions à court terme sont importantes :	Les actions à long terme sont importantes :
 Si vous faites face à une crise ou des changements rapides	 Si vous souhaitez bâtir une stabilité à long terme
 Si vous souhaitez implanter des changements progressifs : des gains rapides à petite échelle	 Si vous voulez des changements transformateurs
 Si vous avez des ressources financières limitées	 Si vous avez des ressources financières plus importantes

Songez à un éventail de mesures. Dans une telle situation, faites pencher la balance vers le court terme, mais gardez les mesures à long terme comme un objectif que vous vous efforcerez d'atteindre si les circonstances le permettent.

Si votre situation est relativement stable, privilégiez les mesures à long terme : vous disposez de la latitude nécessaire pour élargir votre réflexion.

BESOINS DES PARTIES PRENANTES

Dans toutes les entreprises, les différentes unités sont confrontées à différentes pressions. Par conséquent, le bien-fondé d'une mesure à court et à long terme peut varier au sein de votre organisation.

Vous pouvez envisager cette variation en fonction des **parties prenantes** de votre entreprise : les organisations et les personnes dont dépend sa survie. Les principales parties prenantes sont les investisseurs, les clients, les fournisseurs, les employés et la communauté (souvent associée à l'environnement).

Prenez en considération l'état des relations avec les différentes parties prenantes dans votre planification des mesures à court et à long terme. La même règle générale s'applique : **il est parfois nécessaire de prendre une mesure à court terme avec une partie prenante pour survivre, mais les mesures à long terme sont nécessaires pour prospérer.**

Par exemple, si votre entreprise a mauvaise réputation au sein de la communauté, les mesures à court terme peuvent améliorer temporairement la situation. Cependant, vous devrez vous engager à plus long terme pour changer les relations en profondeur.

L'étape 2 présente d'autres exemples d'options et différents horizons temporels.

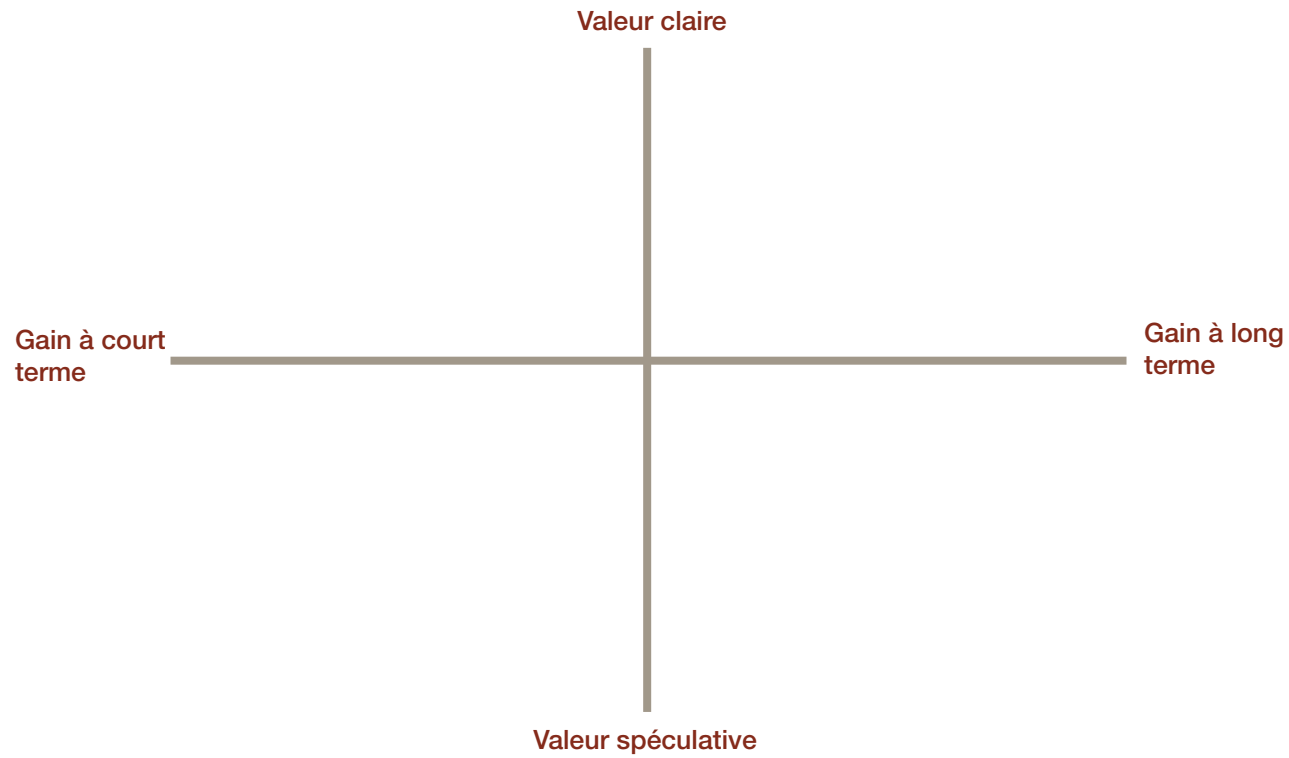
Étape 2 : Choisir des mesures qui répondent à vos besoins

L'étape 1 vous a permis de comprendre si vous privilégiez les investissements à court ou à long terme avec les parties prenantes. Vous pouvez ensuite commencer à explorer des options particulières.

Pour une partie prenante donnée : répertoriez les mesures possibles en fonction de leur valeur à court et à long terme. Songez aux questions importantes pour les parties prenantes et aux différentes façons de les traiter.

La figure 2 de la page suivante présente une matrice dans laquelle vous pouvez inscrire les mesures envisagées. Les mesures à court et à long terme sont représentées sur un axe horizontal (plus la mesure se trouve à gauche, plus la période de récupération est courte; plus la mesure se trouve à droite, plus la période de récupération est longue). L'axe vertical représente le degré de certitude de la valeur des mesures, allant de claire (facilement mesurable) à spéculative. Les rendements ne sont pas toujours clairs, surtout pour les mesures à long terme. Vous serez peut-être tenté de vous concentrer sur des mesures qui présentent une certaine valeur, mais vous risquez alors de négliger certaines opportunités.

FIGURE 2: RÉPERTORIER LES ACTIONS POTENTIELLES



Une fois que vous avez inscrit les mesures possibles, choisissez une combinaison appropriée en fonction de votre relation actuelle avec cette partie prenante (voir section 2).

EXEMPLES DE FAÇONS DONT LES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE S'INSCRIVENT DANS LA MATRICE

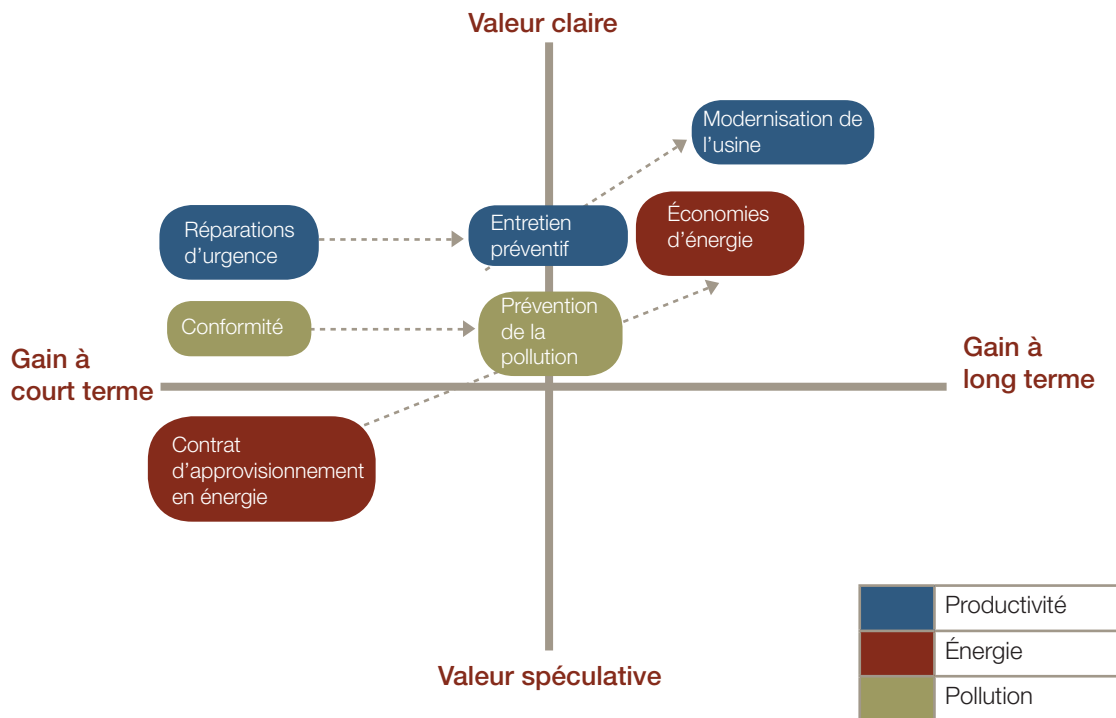
Les deux exemples suivants illustrent les perspectives des cadres supérieurs dans différentes industries. (Veuillez prendre note que la place des mesures dans la matrice variera en fonction de chaque situation particulière; **vous devrez évaluer vos initiatives afin de les placer correctement**).

La figure 3 se concentre sur les enjeux environnementaux et étudie trois importants enjeux : la pollution, l'énergie et la productivité. Des mesures

à court et à long terme sont possibles dans chaque domaine.

Par exemple, dans le secteur de l'énergie, les entreprises qui ont une vision à court terme restent concentrées sur la conformité à la réglementation, soit comment respecter les exigences réglementaires et éviter les amendes. Une vision à long terme prend en compte les mesures de prévention de la pollution, qui nécessitent des investissements allant au-delà de la conformité réglementaire, mais qui peuvent améliorer l'utilisation des ressources ainsi que la réputation de l'entreprise.

FIGURE 3 : UNE PERSPECTIVE SUR LES MESURES ENVIRONNEMENTALES À COURT ET À LONG TERME



La figure 4 approfondit un autre aspect : l'engagement de la communauté. Elle étudie les aspects importants suivants : l'investissement et l'emploi dans la communauté ainsi que l'impact sur les ressources.

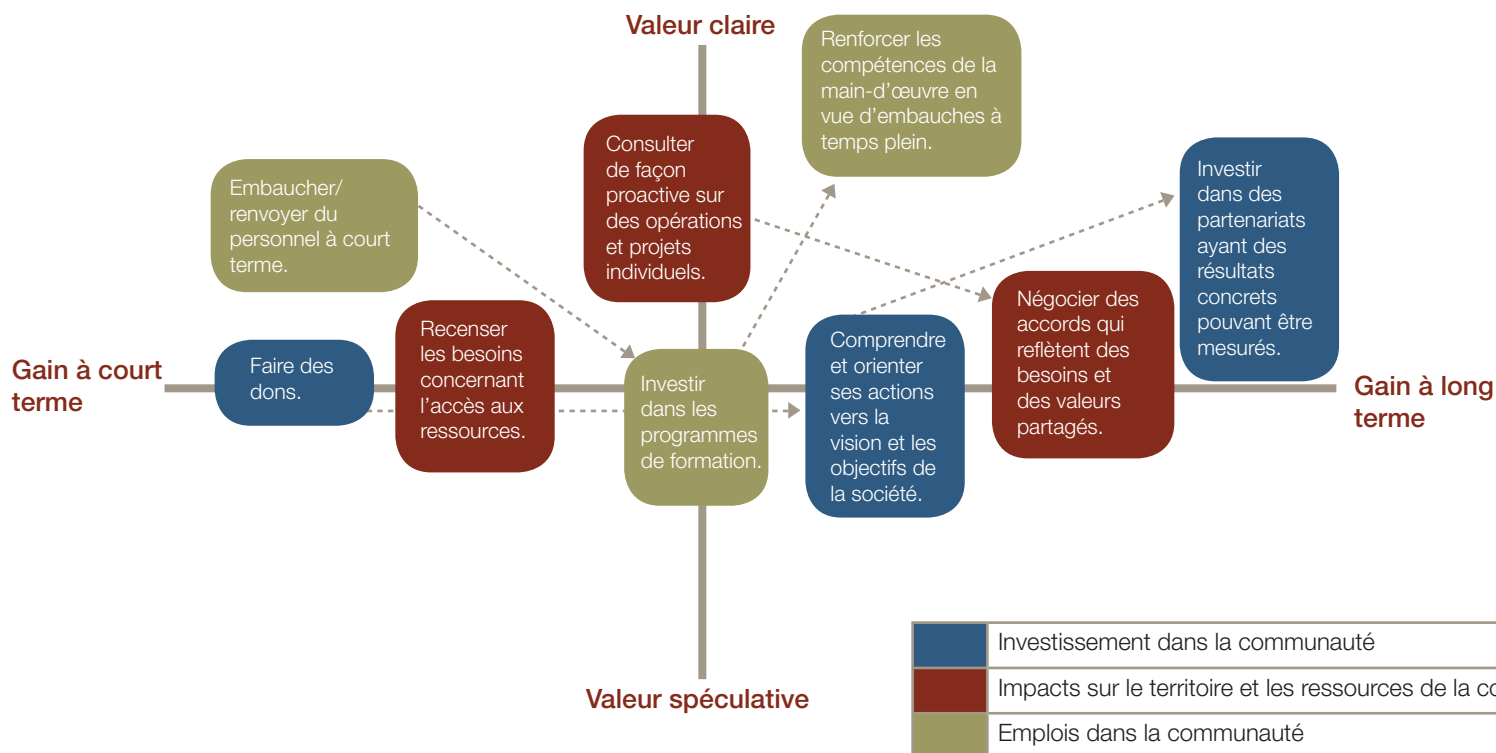
Par exemple, si une entreprise souhaite embaucher dans la communauté, une mesure à court terme consiste à recruter des employés temporaires. Les entreprises qui recherchent un impact plus significatif peuvent effectuer des investissements à plus long terme, par exemple, dans des programmes de formation qui débouchent sur la création de postes à temps plein.

JAUGEZ VOTRE SITUATION

L'horizon temporel adapté à vos mesures dépend des aspects suivants de votre rôle :

- **Industrie** : Les industries axées sur les ressources ont une vision à plus long terme que les sociétés de produits de consommation.
- **Niveau** : Les personnes qui occupent des postes de rang inférieur doivent souvent se concentrer sur les mesures à court terme et exécuter des tâches quotidiennes. À mesure qu'ils gravissent les échelons, les employés sont davantage amenés à réfléchir aux conditions à court et à long terme et à les évaluer correctement.

FIGURE 4 : UNE PERSPECTIVE SUR LES MESURES D'ENGAGEMENT DE LA COMMUNAUTÉ À COURT ET À LONG TERME



Étude de cas

Faciliter la transition vers le développement durable : BASF

Au début des années 1990, la société de produits chimiques BASF a décidé de cesser de fabriquer certains produits de plastique contenant un ignifuge soupçonné de causer des dioxines toxiques lorsqu'ils étaient incinérés. Ces produits étaient très populaires et la décision de les retirer ouvrait un marché prospère à ses concurrents. Pourtant, BASF était déterminée.

Carles Navarro, président de BASF Canada, était à l'époque responsable des ventes et son travail consistait entre autres à recommander ces produits aux clients pour différents usages. M. Navarro se souvient parfaitement du choc provoqué par la décision de la société de mettre fin à la production et à la vente de ces produits : « Moins de six mois après avoir reçu l'approbation initiale de la direction, les produits étaient entièrement retirés du marché. Nous n'avions littéralement rien à offrir à nos clients et les discussions à l'interne sur le fait que nos concurrents continuaient d'utiliser des produits ignifuges similaires allaient bon train. Nous avons également reçu plusieurs plaintes de clients qui voulaient que nous continuions de fournir ces produits. »

BASF a conseillé son équipe des ventes pour l'aider à justifier la décision aux clients et à leur expliquer que des produits de substitution étaient en cours de développement. Et deux ans plus tard, BASF était effectivement de retour sur le marché avec de nouvelles solutions utilisant d'autres produits chimiques.

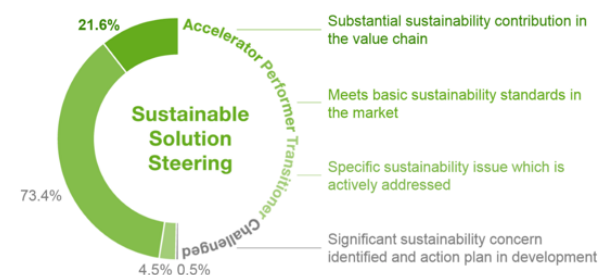
Aujourd'hui, BASF est toujours aussi déterminée à vendre des produits durables, mais la société s'est efforcée d'améliorer l'expérience de ses clients au cours de ces types de transitions et de minimiser les répercussions commerciales à court terme.

BASF a récemment annoncé son programme de « pilotage de solutions durables » (Sustainable Solutions Steering), qui catégorise les produits en fonction de leur profil de durabilité (figure 1) et utilise ensuite ces catégories pour orienter son portefeuille de produits. Les produits jugés moins durables doivent être retirés du marché ou considérablement améliorés, idéalement pour devenir des produits phares offrant une importante contribution au développement durable. Ces produits incluent les plastiques légers pour l'industrie automobile et les résines à base d'eau permettant de réduire les émissions de composés organiques volatiles dans les matériaux d'emballage. Les substitutions de produits peuvent entraîner des coûts à court terme, mais garantissent la durabilité de l'entreprise à long terme.

BASF analyse et surveille proactivement les produits distribués. Elle communique les catégories des produits ainsi que tous les changements à ses clients pour qu'ils soient conscients des éventuels changements en matière de disponibilité des produits.

Leçon apprise : Les décisions concernant l'offre de produits fondées sur des critères de développement durable peuvent être source de confusion à court terme auprès des clients et des employés si les investissements à long terme n'ont pas encore donné des résultats. Une stratégie prudente et une communication ouverte peuvent protéger les intérêts de l'entreprise à court terme et favoriser la transition vers des produits de meilleure qualité.

FIGURE 5 : CATÉGORISATION DES PRODUITS DE BASF



Étape 3 : Mettre les mesures en œuvre

Une fois que vous aurez décidé quelles mesures prendre, leur mise en œuvre peut poser de nouveaux défis. La section 2 explique pourquoi il est parfois difficile d'agir à long terme. Dans cette partie, nous nous attaquons à cette question.

OBSTACLE À SURMONTER : LA VOLONTÉ D'ASSURER DES RENDEMENTS



Les gestionnaires sous-estiment la valeur des prévisions de coûts et des retombées des projets à long terme projetés parce que l'avenir est incertain. Essayez d'autres approches pour créer une analyse de rentabilité (voir l'encadré suivant).

Voici certains points importants :

- Expliquez la logique du projet, même si vous ne disposez pas des chiffres à l'appui.
- Intégrez explicitement différents horizons temporels dans vos décisions. Si personne n'a évoqué les conséquences à long terme, soulevez la question dans le cadre d'une conversation pertinente.
- Incluez les indicateurs intermédiaires pour aider à évaluer les progrès, mais assurez-vous que ces indicateurs tiennent compte des délais prévus de récupération des coûts.

Outils pour mettre en valeur les mesures à long terme

- **Le tableau de bord prospectif (balanced scorecard)** ajoute des mesures de rendement stratégiques non financières aux mesures financières traditionnelles. (<http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>)
- **Les énoncés de rendement** remplacent les états des résultats traditionnels. Les principales améliorations sont entre autres : le traitement identique des dépenses en immobilisation et en recherche et développement, la déclaration distincte des produits à recevoir s'accompagnant d'un degré d'incertitude moyen et élevé et les estimations de la valeur de chacune d'entre elles en fonction des scénarios les plus vraisemblables, les plus optimistes et les plus pessimistes. (<https://hbr.org/2006/09/ten-ways-to-create-shareholder-value/ar/1>)
- **Quantifier le qualitatif.** Cette approche permet de convertir des évaluations qualitatives en évaluations quantitatives qui peuvent se prêter à des comparaisons parallèlement aux analyses numériques traditionnelles. (<https://hbr.org/2014/04/resilience-in-a-hotter-world>)
- **Quotient de recherche.** Cette approche inclut les dépenses en recherche et développement dans la formule afin de prédire les retombées du capital et de la main-d'œuvre. (La formule peut être difficile à calculer.) (<https://hbr.org/2012/05/the-trillion-dollar-rd-fix/ar/1>)

« Lorsque nous avons envisagé d'investir dans les énergies renouvelables, nous nous sommes assis avec un important fournisseur dans ce secteur, Bullfrog Power. Ce partenariat nous a aidé à créer des environnements plus sains pour les communautés dans lesquelles nous vivons et travaillons et a contribué à faire reconnaître LoyaltyOne à titre d'employeur vert. »

JEREMIAH BRENNER,
LOYALTY ONE



OBSTACLE À SURMONTER : LES MESURES D'INCITATION ORGANISATIONNELLES

Les structures des entreprises incitent souvent les gens à agir à court terme. Favorisez plutôt :

- Les évaluations du rendement qui tiennent compte des perspectives à long terme et qui sont utilisées pour établir la rémunération des dirigeants.
- Des options d'achat d'actions mieux conçues. Si les conditions d'acquisition et de levée des options sont séparées et les conditions de levée allongées, les gestionnaires ne peuvent pas les encaisser après quelques années seulement.
- Des entreprises moins hiérarchiques. Les entreprises moins hiérarchiques subissent moins de pressions pour soutenir une croissance à court terme.⁶

« Notre programme de rémunération à base d'actions à l'intention des dirigeants exige que ces derniers conservent leurs actions pendant une période de quatre ans. Je pense que cette mesure encourage et soutient une réflexion à long terme en créant une responsabilité personnelle. »

CARLES NAVARRO, BASF



OBSTACLE À SURMONTER : LA NATURE HUMAINE

Les gens, y compris les gestionnaires, privilégient naturellement les perspectives à court terme. Toutefois, les entreprises peuvent agir pour renforcer les perspectives à long terme.

- **Communiquez** pour aider les autres à comprendre les approches à long terme. Proposez une vision et des points spécifiques. Parlez franchement de vos succès et de vos échecs. Écoutez et discutez de différentes options possibles : la discussion permet de mieux comprendre les occasions et les menaces futures et de prendre de meilleures décisions.

- Offrez des **formations et des ateliers** dans des domaines tels que l'analyse rétrospective qui aident les dirigeants à se concentrer sur les véritables objectifs à long terme

« Nous prenons des centaines de décisions tous les jours; pour prendre ces décisions, nos employés se fient à leur instinct et à la culture de l'entreprise. »

RICHARD CHARTRAND, 3M



OBSTACLE À SURMONTER : LA PRESSION DES INVESTISSEURS (ET DES AUTRES PARTIES PRENANTES)

Les investisseurs sont souvent jugés responsables des pressions à court terme. Toutefois, les entreprises peuvent travailler avec les investisseurs et les autres parties prenantes pour changer leur horizon temporel.

- Instruisez les analystes financiers sur les mesures permettant d'évaluer la santé à long terme de l'organisation ainsi que les bénéfices du trimestre suivant. Exigez des prévisions de bénéfices pour le prochain trimestre, la prochaine année et les cinq prochaines années.
- Établissez des liens de confiance avec les clients. Ils proposeront ainsi des améliorations de produits souhaitées et pourraient se montrer plus patients en attendant qu'elles soient mises en œuvre.
- Créez une relation à long terme avec les fournisseurs fondée sur la confiance et les avantages mutuels .
- Envisagez de travailler avec d'autres entreprises et organismes de réglementation. Il est parfois nécessaire de mettre en place des règlements pour aider tout le monde à adopter des horizons à long terme qui au bout du compte soutiendront les rendements.

Le 26 novembre 2010, Unilever a annoncé qu'à l'avenir elle publierait ses résultats financiers une fois tous les six mois au lieu d'une fois par trimestre. Les cours des actions ont chuté dans le sillage de cette annonce, mais deux ans plus tard, le prix de l'action avait augmenté de 35 % par rapport aux niveaux précédant l'annonce. Grâce à cette mesure et à plusieurs autres, Unilever a réduit sa proportion de fonds de couverture à court terme de 15 % en 2010 à 5 % en 2012 et attiré davantage de capitaux patients.⁷

⁶ Barton, H., Brown, D., Cound, J., Marsh, P., & Willey, K. 1992. Does top management add value to investment decisions? *Long Range Planning*, 25(5): 43-58.

⁷ Bansal, P., & DesJardine, M.R. 2014. Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1): 70-78.

Étude de cas

Comprendre les compromis dans le cadre d'une prise de décision structurée : BC Hydro

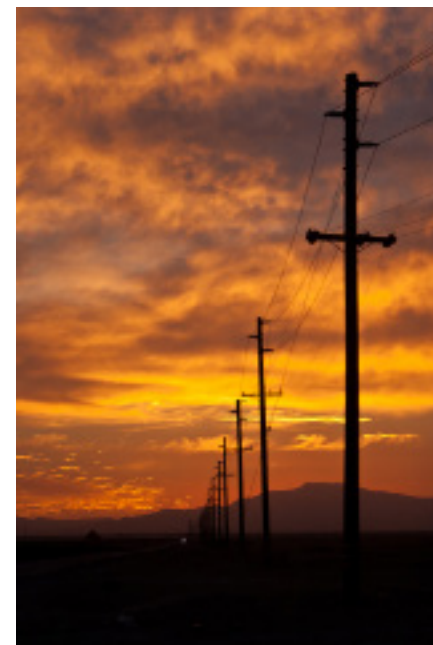
Les poteaux électriques constituent un élément essentiel de l'infrastructure de distribution de BC Hydro, le service public d'électricité desservant la province de la Colombie-Britannique au Canada. Lorsque BC Hydro a envisagé de remplacer ses poteaux en pin par des poteaux en cèdre, elle faisait face à une décision majeure compte tenu du nombre d'actifs touchés, mais, selon les estimations, cette mesure pouvait permettre à BC Hydro d'économiser 110 millions de dollars au cours des 60 prochaines années.

Pour parvenir à cette décision, BC Hydro s'est appuyée sur un processus de prise de décision structurée, un outil de planification d'entreprise qu'elle avait mis en œuvre en 2008 pour résoudre des problèmes complexes. Cet outil aide l'organisation à intégrer systématiquement les différents aspects du triple résultat (ou triple bilan) dans les procédures comptables de gestion (étude de cas détaillée : http://www.ic.gc.ca/eic/site/csr-rse.nsf/fra/h_rs00564.html).

La prise de décision structurée permet de mettre en évidence les conséquences à court et à long terme afin d'évaluer les compromis. Dans ce cas, le processus a permis de discerner les coûts cachés associés aux poteaux en pin. Les poteaux en pin sont davantage susceptibles de pourrir et doivent donc être lourdement traités avec des produits chimiques; ces poteaux ne sont donc pas recyclables. Les poteaux en pin présentent également des problèmes de qualité, pouvant réduire leur durée de vie de 50 % par rapport au cèdre. De tels coûts cachés à long terme sont souvent négligés dans la prise de décision.

L'industrie de l'électricité exerce ses activités sur un horizon à long terme. Cependant les décideurs continuent de subir des pressions à court terme. À titre de fournisseur de services public engagé à maintenir des tarifs raisonnables, BC Hydro doit également faire face à des attentes sociales. Par conséquent, BC Hydro met l'accent sur la nécessité de maintenir une bonne communication avec le public. La société fait appel à des experts, mais invite également la communauté à commenter ses choix. Cette pratique permet à BC Hydro de mieux évaluer les éventuels compromis tout en favorisant une réflexion à long terme au sein de la société.

Leçon apprise : Il est parfois difficile de prévoir les conséquences des investissements à long terme. Des outils tels que la prise de décision structurée peuvent aider à mieux comprendre les compromis et à faire participer le public au processus.



conclusion

Une réflexion à long et à court terme est essentielle au succès d'une entreprise. En temps de crise et de changements rapides, la réflexion à court terme peut aider votre entreprise à survivre. Toutefois, pour prospérer à long terme, l'impact transformationnel des mesures à long terme est également nécessaire.

Ce guide définit la valeur de chaque type de mesure et s'inspire des principales recherches dans différentes disciplines pour vous aider à :

- Analyser les besoins de votre entreprise et de ses parties prenantes;
- Choisir des mesures qui répondent à ces besoins;
- Mettre en œuvre ces mesures, en préparant la meilleure analyse de rentabilité et en mobilisant le soutien nécessaire.

En comprenant bien les besoins des actionnaires et en y répondant efficacement, les entreprises peuvent prospérer dans un monde de plus en plus interconnecté.

Ce guide s'inspire des meilleures recherches disponibles, mais la recherche ne possède pas toutes les réponses. C'est pourquoi nous vous invitons à partager vos idées et vos expériences avec nous (polefr@nbs.net).

Ensemble, nous pouvons trouver de meilleures approches pour optimiser les bénéfices à court et à long terme.

À propos de la recherche

Ce rapport est le fruit d'une initiative du Conseil des Leaders du REDD, qui se réunit une fois par année pour définir les principaux défis du développement durable pour les entreprises. Ce rapport est le prolongement d'une vaste revue systématique préparée par Dr David Souder, Dr Greg Reilly et Rebecca Ranucci de l'Université du Connecticut (États-Unis). Avec l'aide des membres du Conseil des Leaders du REDD et d'un conseiller universitaire, l'équipe de recherche a numérisé 6 000 sources pour s'inspirer des meilleurs articles, rapports et livres publiés par des universitaires, l'industrie, le gouvernement et les ONG. Ils ont effectué une analyse détaillée de ces sources avant de les synthétiser en vue de définir des pratiques exemplaires pour amorcer une réflexion à long terme.

À propos des chercheurs : Dr Souder et Dr Reilly sont respectivement professeur agrégé et chargé de cours au Département de gestion de la Connecticut School of Business. Les travaux de recherche du Dr Souder se concentrent sur les compromis entre les priorités à court et à long terme dans les investissements des entreprises, tandis que Dr Reilly se concentre sur la prise de risque stratégique, les objectifs de l'équipe et la rémunération à base d'actions, ainsi que la gestion stratégique des ressources. Tous deux possèdent une vaste expérience en matière de services-conseils et de formation des cadres. Mme Ranucci est candidate au doctorat à la University of Connecticut School of Business et rédige une thèse sur les interactions entre les gestionnaires et les analystes financiers en matière de communication de l'information financière.

Le REDD est reconnaissant de la contribution du comité d'encadrement à la recherche originale et à ce rapport exécutif : Eli Angen (Institut Pembina), Paula Brand (Environnement Canada), Grete Bridgewater (Chemin de fer Canadien Pacifique), Philip Bromiley (Université de Californie, Irvine), Richard Chartrand (3M Canada), Luc Robitaille (ex-Holcim Canada), Brenda Goehring (BC Hydro) et Kim Rapagna (Target Canada). Les membres du personnel du REDD Rick Bunch et Maya Fischhoff ont facilité le projet et le rapport. Les études de cas ont été créées par Hadi Chapardar et Tima Bansal de la Ivey Business School (Université Western).

Participez à la discussion!

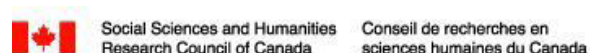
Nous aimerions connaître vos impressions sur ce guide. Faites-nous savoir ce que vous appréciez à son sujet et comment nous pourrions le rendre plus utile à vos yeux. Affichez un commentaire sur la page Web du REDD ou écrivez-nous directement à l'adresse polefr@nbs.net. Partagez ce rapport avec vos collègues au sein de votre organisation, avec vos partenaires, avec les dirigeants de votre association industrielle et avec toute autre personne intéressée à créer des modèles d'entreprises durables.

Joignez le réseau de plus de 5 000 gestionnaires et chercheurs sur le développement durable qui s'appuient sur les ressources faisant autorité du REDD. Inscrivez-vous pour recevoir les dernières mises à jour en matière de recherche sur le développement durable à l'adresse www.nbs.net/fr et suivez le REDD sur Twitter : [@NBSnet_fr](https://twitter.com/NBSnet_fr).

À propos du REDD

Le Réseau entreprise et développement durable (REDD) produit des ressources faisant autorité sur d'importants enjeux en matière de développement durable dans le but d'influencer les pratiques de gestion. Nous mettons en contact des milliers de chercheurs et de professionnels du monde entier qui croient passionnément en la valeur de la pratique fondée sur la recherche et de la recherche fondée sur la pratique.

Le REDD est financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH), la Richard Ivey School of Business (Western University) et l'École des sciences de la gestion (Université du Québec à Montréal). Nous recevons également du financement de nos partenaires du secteur privé qui siègent sur notre Conseil des Leaders, notre Conseil des associations industrielles et notre Conseil des PME (petites et moyennes entreprises).



Le Conseil des Leaders du REDD

Le Conseil des Leaders du REDD réunit des chefs de file canadiens du développement durable issus de divers secteurs. Lors de leur réunion annuelle, ces leaders désignent leurs priorités en matière de développement durable, soit les problèmes et les défis dans leur entreprise nécessitant des réponses éclairées et des perspectives fiables. Leurs priorités de développement durable orientent les projets de recherche du REDD.



Centre de connaissances du REDD

Pour des ressources supplémentaires, veuillez visiter le Centre de connaissances du REDD à l'adresse <http://nbs.net/fr/connaissances/>. Lisez les autres rapports exécutifs du REDD :

- intégrer le développement durable dans la culture organisationnelle
- les dialogues civiques sur le développement durable
- les partenariats au service du développement durable
- innover pour le développement durable



Network for
Business Sustainability

Business. Thinking. Ahead.

Network for Business Sustainability Canada
c/o Ivey Business School
Université Western
1255 Western Road
London, Ontario, Canada N6G 0N1
519-661-2111, poste 88980



Réseau entreprise et
développement durable

Penser l'entreprise en visionnaire

Réseau entreprise et développement durable
École des Sciences de la Gestion
Université du Québec à Montréal
1290, rue Saint-Denis
Montréal, Québec, Canada H2X 3J7
514-987-3000, poste 7898

nbs.net
nbs.net/fr