

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

DÉPASSER LES BONNES INTENTIONS

ENTRETIEN :

Jürg Peritz, ancien Vice-Président du comité exécutif, Directeur marketing et Directeur achat de Coop Suisse.

Page 8

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

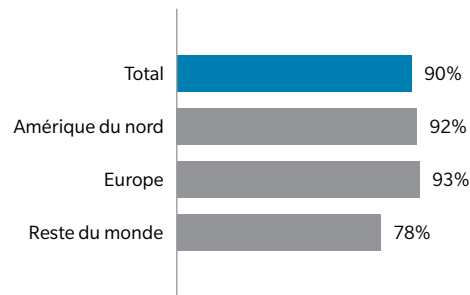
LA PLUPART DES DISTRIBUTEURS PARLENT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE, MAIS PEU AGISSENT SUFFISAMMENT

De plus en plus de distributeurs publient un rapport environnemental ou de développement durable, ont introduit dans leurs gammes des produits issus de l'agriculture biologique ou du commerce équitable, et ont lancé des « initiatives de développement durable ». « Faire des affaires dans une optique de développement durable est l'une de nos priorités majeures » est devenu une phrase type que l'on lit dans presque tous les entretiens avec des présidents ou lettres aux actionnaires. Pourtant, un fossé sépare encore l'ambition de la réalité. Concrètement, lorsqu'on demande aux enseignes de distribution comment la dynamique du développement durable a impacté leurs activités quotidiennes, la plupart répondent que, dans les faits, pas grand-chose n'a changé. Une étude récente d'Oliver Wyman indique que si le développement durable figure désormais fréquemment dans les critères qui déterminent les décisions d'investissement et les projets d'entreprise, il a peu d'effets sur les activités commerciales clés, à savoir les achats, la chaîne d'approvisionnement ou les opérations en magasin.

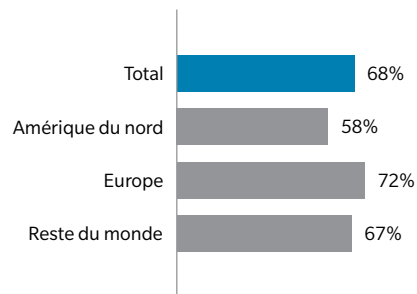
Malgré cette disparité entre ambition et réalité, les enseignes conviennent que le développement durable importe. Notre étude révèle qu'elles s'accordent largement pour dire qu'elles feront très certainement face à des coûts d'approvisionnement et à des problèmes de disponibilité dévastateurs dans les décennies qui viennent, et qu'elles seront probablement confrontées à des schémas de demande très différents étant donné l'évolution des priorités des clients et de la réglementation. L'étude montre également que les entreprises qui décident de développer au plus tôt un modèle commercial plus durable peuvent générer de la croissance et gagner des parts de marché.

Exhibit 1: Part des 50 grandes enseignes mondiales de distribution

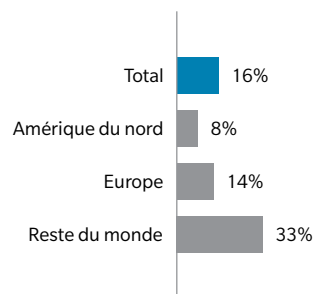
... QUI OFFRENT UNE GAMME DE PRODUITS BIOLOGIQUES SOUS LEUR PROPRE MARQUE



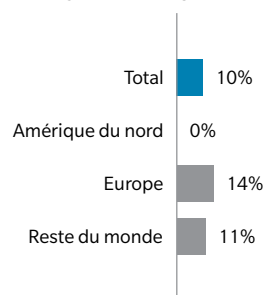
... QUI PUBLIENT UN RAPPORT DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



... QUI MESURENT ET COMMUNIQUENT L'IMPACT FINANCIER DE LEURS INITIATIVES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



... QUI MESURENT SYSTÉMATIQUEMENT LEURS RÉSULTATS EN REGARD D'INDICATEURS CLÉS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



Source : Données 2011-2012 ; Analyse Oliver Wyman

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE FAIT PARTIE DES PRÉOCCUPATIONS, MAIS CONCRÈTEMENT, IL NE SE PASSE PAS GRAND-CHOSE

Le « développement durable » est au programme de la plupart des distributeurs depuis un petit moment. Notre enquête montre que 90% des 50 premières enseignes alimentaires mondiales commercialisent leur propre gamme de produits issus de l'agriculture biologique, et qu'elles sont 68% à publier un rapport de développement durable.

Dans leur rapport annuel, 82% des présidents des enseignes de distribution placent le développement durable au cœur de leurs priorités. Plus d'une de ces sociétés sur trois a ouvert des magasins pilotes « verts ». Cette tendance est encourageante, mais l'essentiel de l'activité pourrait être qualifié de « non soutenable ». Dans la plupart des cas, les gammes de produits estampillés développement durable ne représentent qu'un petit pourcentage seulement du chiffre d'affaires, et les chiffres n'augmentent pas bien vite, d'autres priorités présidant systématiquement aux décisions de développement de nouveaux produits et segments de marché. Même si les campagnes de publicité s'articulent de plus en plus autour de messages et de produits verts, ces derniers sont largement exclus des actions promotionnelles en magasin. La grande majorité des nouveaux magasins qui ouvrent leurs portes ne sont pas « verts » ; par conséquent, plus de 99% de tous les magasins sont encore « traditionnels » et « non verts ».

POURQUOI LES ENSEIGNES « N'ACCROCHENT PAS » SUR LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le monde de la distribution se caractérise par de faibles marges, des exigences quotidiennes importantes et une chaîne d'approvisionnement de plus en plus complexe. Il n'est donc pas surprenant de constater que le développement durable, même s'il est réellement appliqué et pas uniquement évoqué, se retrouve en arrière-plan. La plupart des dirigeants se focalisent sur les urgences, et pour beaucoup le développement durable n'en est pas une. Le problème est que même ceux qui ont pris l'engagement d'agir dans une démarche de développement durable ont souvent du mal à en mesurer l'impact réel. D'après notre expérience, deux raisons principales l'expliquent :

L'échec de l'intégration du développement durable dans les décisions quotidiennes.

Dans la plupart des enseignes, la prise de décision est dans les mains de centaines d'acheteurs, gestionnaires de catégorie, gestionnaires d'approvisionnement, directeurs de magasin, spécialistes de la logistique et gestionnaires de commandes. Sur les 50 principales enseignes de détail alimentaire du monde, 42% ont établi une fonction de développement durable, et 14% ont nommé un responsable du développement durable. Mais seulement 10% mesurent les résultats en regard d'indicateurs clés de développement durable et mettent en place des initiatives d'encouragement. Dans ce contexte, il n'est pas surprenant de constater que le développement durable reste souvent cantonné à quelques « projets phares » et est finalement rarement pris en compte dans les décisions de référencement de produits ou quand il s'agit de lancer des actions promotionnelles. Si on ne donne pas au développement durable une importance comparable à celle du chiffre d'affaires, du volume des ventes ou des marges, les différents décideurs ont tendance à le négliger.

On ne gère pas ce que l'on ne mesure pas. Pour que le modèle commercial s'inscrive dans une démarche de développement durable, il faut intégrer l'impact financier des initiatives menées. Pourtant, seulement 16% des 50 premières enseignes mondiales évaluent avec précision l'impact financier de leurs efforts. Le problème est complexe ; il est difficile de fixer des objectifs réalistes, de prendre des décisions différentes et de mesurer les progrès sans comprendre ni mesurer les relations de cause à effet. Établir des indicateurs clés est crucial. Mais les définir et les mettre en place est un processus difficile. Il est fréquent que l'absence ou l'insuffisance de données pose problème. Et même lorsqu'on a accès à des données, décomposer le lien qui peut exister entre l'amélioration de l'empreinte écologique d'une société et ses données économiques est loin d'être simple. Néanmoins, les enseignes leader sur le plan du développement durable ont démontré qu'il est non seulement possible de trouver des moyens de mesurer l'impact de leurs efforts, mais également d'utiliser cette connaissance pour prendre de meilleures décisions.

FAIRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE UNE RÉALITÉ CONCRÈTE

Vu la décentralisation des décisions chez les distributeurs, faire du développement durable une réalité concrète requiert « d'entrer dans les veines » de l'organisation tout entière, en particulier dans celles des décideurs de l'activité. Nos travaux avec nos clients montrent cinq facteurs de réussite clés :

- 1. Une intention stratégique claire**, étayée d'un soutien continu et sans équivoque de la part de la direction générale, dans la durée. Pour réaliser ceci, il faut prendre conscience des obstacles organisationnels et culturels à l'établissement d'objectifs globaux à plus long terme, sans perdre de vue les ventes, les coûts et les marges à court terme.
- 2. Plus de transparence sur l'empreinte écologique et sociale des produits et des activités.** Ce facteur est très difficile à mesurer, notamment du côté du produit, mais pas impossible, bien qu'il nécessite d'aller au-delà de ce qui a été fait dans le passé. À ce jour, la plupart des enseignes se sont concentrées sur la disponibilité, le coût et le délai de commercialisation de leurs chaînes d'approvisionnement. À l'avenir, la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la collaboration au sein de celle-ci devront accorder

autant d'importance, voire plus, à l'utilisation des ressources, aux ressources durables et aux normes sociales.

3. **Traduction de la stratégie en objectifs quantifiés et mis en œuvre** pour les fonctions et les personnes. Pour que le développement durable devienne une réalité, les décideurs doivent lui accorder autant d'importance qu'aux résultats financiers, et non le considérer comme une « option ». Ceci requiert de fixer des objectifs précis.
4. **Intégration du développement durable dans les décisions quotidiennes** de manière objective, transparente et quantifiée. Pour être réellement efficace, il faut d'abord bien comprendre comment, quand et par qui les décisions sont prises, et comment les influencer et les modifier. Se contenter de communiquer des données aux acheteurs, gestionnaires de catégorie et gestionnaires opérationnels ne suffit pas.
5. **Mesure précise et quantifiée de l'impact obtenu par rapport aux objectifs fixés.** Tel que décrit précédemment, la mesure continue de résultats en regard d'indicateurs clés fait partie intégrante de l'intégration du développement durable dans l'entreprise : sans mesure, il est très difficile de déterminer si la stratégie adoptée porte ses fruits ou non, et d'obtenir que le développement durable reste au premier rang des préoccupations des décideurs.

EST-CE QUE LE JEU EN VAUT LA CHANDELLE ?

Développer un modèle de distribution durable n'est pas facile, est coûteux et n'est pas sans risque. L'argument pour le développement durable est sous-tendu par un besoin : devoir vivre dans un monde où les ressources s'épuisent et où les arbitrages sont de plus en plus difficiles à faire. Fondamentalement, l'avantage est à long terme, porté par la nécessité de faire face à des réalités émergentes mais prévisibles, qui prendront toute leur dimension à terme. Le développement durable ouvre aussi des occasions tangibles de croissance et de succès commercial, et des opportunités de réduction de coûts.

En Suisse, le rôle d'avant-garde pris par Coop qui a fortement développé son offre de produits de développement durable a généré une forte croissance ; les ventes de ces produits, sous sa propre marque et des marques de qualité, atteignent aujourd'hui CHF deux milliards¹, soit plus de 18% du chiffre d'affaires alimentaire. La part de marché de Coop dans les produits de l'agriculture biologique est plus du double de sa part de marché structurelle¹. Au Royaume-Uni, le « plan A » de Marks & Spencer's a généré des gains nets de plus de GBP 100 millions², principalement grâce à l'amélioration de l'efficacité de l'utilisation des ressources, notamment la réduction des emballages et des déchets non recyclables, et l'amélioration de la logistique de transport et de l'efficacité énergétique. Ces deux entreprises ont remporté des prix pour leurs initiatives de développement durable et sont régulièrement citées comme étant des chefs de file en la matière. Elles font figure de pionnières, avec d'autres, et montrent que développement durable peut rimer avec rentabilité. « Bien agir » peut également s'accorder avec « agir intelligemment ».

1 Rapport de développement durable 2012 de Coop Suisse <http://www.coop.ch/pb/site/common/node/71067544/Len/index.html>

2 Rapport 2012 de Marks&Spencer sur son Plan A http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/2012/plan_a_report_2012.pdf

LA NÉCESSITÉ MACROÉCONOMIQUE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Dans les décennies à venir, la croissance explosive des besoins alimentaires mondiaux va se heurter à une offre qui commence à éprouver ses limites.

La demande mondiale de produits agricoles devrait croître d'environ 70% d'ici le milieu du siècle. La prise alimentaire moyenne par personne devrait augmenter d'environ 40% au cours des quarante prochaines années, la population mondiale atteignant alors 9,5 milliards d'habitants³.

Parallèlement, la production alimentaire mondiale utilise déjà environ 50%³ de la surface arable disponible, le secteur agricole mondial consomme déjà environ 70%³ de l'eau potable captée à des fins de consommation humaine, et la fabrication d'engrais utilise déjà entre 3 à 5%³ de l'approvisionnement annuel mondial en gaz naturel.

Le déséquilibre qui se profile entre l'offre et la demande a le potentiel d'ébranler la rentabilité de toute la chaîne de valeur alimentaire d'ici 2050.

« À moins que nous ne changions d'orientation, les modélisations montrent que les bénéfices de tout le secteur des biens de consommation pourraient être anéantis d'ici 2050. »

– Paul Polman, PDG, Unilever

³ Institute of Mechanical Engineers Global Food: Waste Not, Want Not <http://www.imeche.org/knowledge/themes/environment/global-food>

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS LE COMMERCE DE DÉTAIL

ENTRETIEN AVEC JÜRIG PERITZ



Jürg Peritz a rejoint Coop Switzerland en 1990. Il a siégé au comité exécutif et occupé les postes de Directeur du marketing et des achats de 2004 à sa retraite en 2012. En 2008, M. Peritz a été nommé vice-président du comité exécutif de Coop. M. Peritz a toujours vivement défendu le développement durable. Aujourd'hui, Coop est reconnu comme un chef de file du développement durable dans le commerce de détail et a remporté plusieurs prix internationaux pour ses initiatives dans ce domaine. Récemment, Coop s'est vu décerner le prix Ethical Corporation's Responsible Business Award pour l'authenticité de sa communication (2011). L'entreprise a également été nommée premier « retailer » mondial en matière de développement durable par oekom research (2011) et choisie pour figurer dans Sustainia100 (2012), liste des 100 solutions durables les plus innovantes dans le monde.

M. Peritz, pourquoi pensez-vous que le développement durable peut être une stratégie de croissance efficace dans la distribution ?

La croissance vient essentiellement de deux sources : répondre à la demande en croissance d'un large éventail de clients et se distinguer de ses concurrents sur des points qui importent aux consommateurs. Quelque part, générer de la croissance n'est pas plus compliqué que cela. Cependant, la croissance n'est pas une fin en soi, elle doit être rentable. Or, ce ne peut pas être le cas si on fait comme tout le monde ou si on adopte une stratégie qui peut être copiée par n'importe quel concurrent. La fraîcheur des produits, la variété de l'offre, la disponibilité, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la conception des magasins, le prix... tous ces facteurs sont fondamentaux mais en même temps élémentaires dans le commerce de détail. Il y a des points sur lesquels toutes les entreprises doivent être au rendez-vous et s'améliorer en permanence. Tout le monde s'efforce de faire mieux, année après année. Mais est-ce que ces efforts suffisent pour se distinguer ? Tout distributeur doit donc se poser deux questions simples mais essentielles : « que puis-je proposer à mes clients que les autres ne pourront pas copier ? » et « comment faire de mon entreprise une entreprise unique aux yeux de mes clients ? » Agir dans une démarche de développement durable authentique est une bonne réponse à ces deux questions, en plus d'ouvrir une perspective de croissance non seulement rentable mais défendable sur le long terme.

Fraîcheur des produits, prix, variété de l'offre, des facteurs élémentaires ! On a presque l'impression à vous entendre qu'ils sont devenus peu importants.

Bien sûr que non. Dans tout secteur d'activité, il importe de ne pas faillir sur les facteurs élémentaires. Être efficace est important. On peut toujours améliorer un processus, et il est fondamental de maintenir sa compétitivité en prix. Dans notre secteur cependant, les recettes traditionnelles de croissance ont pour ainsi dire « fait leur temps ». Nous faisons face à de nouvelles réalités. L'ère de la croissance et du nombre de points de vente et de mètre carré touche à sa fin. Même chose pour l'exploitation peu économique des ressources, ressources que l'on ne peut pas remplacer. Nous ne pouvons pas nous attendre à ce que les stratégies du passé nous aident à relever les défis de demain. La distribution doit développer un nouveau paradigme. Nous allons être de plus en plus confrontés à des pénuries de ressources, à des changements majeurs des attentes des clients et à de très fortes hausses de coût d'énergie. Franchement, l'avenir est déjà à notre porte, et nous devons y faire face.

Pourquoi le développement durable constitue-t-il une si bonne réponse ?

Parce qu'on n'a pas d'autre choix. Nous faisons face à d'immenses défis : croissance de la population mondiale, consommation alimentaire en hausse constante dans les pays en développement, passage à des produits de plus en plus transformés, pour ne citer que quelques exemples. Ces réalités, et d'autres encore, auront des incidences écologiques et sociales majeures. Le secteur agricole est un excellent exemple. L'empreinte écologique de la production alimentaire industrialisée est devenue beaucoup trop importante et la productivité de cette production dépend fortement de produits dérivés pétroliers et chimiques. Les répercussions négatives pour la planète sont énormes. Si nous voulons continuer de générer de la croissance tout en maintenant la biodiversité et en protégeant les ressources en eau et la fertilité des sols, nous devons tout repenser. Pour le monde de la distribution, cela signifie changer notre approche et nos comportements vis à vis de l'agriculture, de la pisciculture et des ressources forestières.

C'est juste. Mais les consommateurs se préoccupent-ils vraiment du développement durable ?

Les problèmes environnementaux et les scandales alimentaires font déjà régulièrement la une des médias, et les citoyens sont de plus en plus informés grâce à Internet. Le fait est que les consommateurs n'ont jamais eu autant accès à l'information. Les médias sociaux créent de la transparence sur ces questions, mais aussi sur les sociétés qui sont impliquées. Cette transparence génère des risques pour certains et crée des opportunités pour d'autres. Le développement durable est un thème qui aujourd'hui déjà a un fort écho chez nos clients et qui va continuer de gagner en importance. Les consommateurs s'en préoccupent aujourd'hui et y seront encore plus attachés demain. L'occasion de se distinguer et de mettre leur enseigne en exergue est immense pour les distributeurs. Une offre crédible qui s'inscrit

dans une démarche de développement durable est une formidable occasion de renforcer la confiance et de se créer une croissance rentable sur le long terme. D'ailleurs, le fait que les coûts des ressources continuent de grimper a déjà mené à la mise au point de nouvelles technologies qui peuvent permettre de réaliser des économies importantes et durables. À la base, le développement durable n'est pas seulement un moyen de dégager un bénéfice écologique ou social, mais aussi de répondre à un besoin réel des clients et de prendre une longueur d'avance durable sur le terrain économique.

La plupart des distributeurs ne se prétendent-ils pas déjà engagés dans une démarche de développement durable ?

Il y a une grosse différence entre adapter le message que véhicule une organisation et changer son ADN. Deux points sont importants à cet égard : premièrement, la distribution est une activité très fortement focalisée sur le court terme. Les variations de chiffre d'affaires d'une année sur l'autre, l'évolution mensuelle des parts de marché et l'attention journalière constante qu'il faut accorder à sa performance et à celle de ses concurrents : voilà les outils qui permettent de gérer et de générer les résultats de l'année en cours. Très peu de détaillants réussissent à définir et à atteindre une vision à long terme ; il faut d'autres outils, et les avantages ne se font ressentir qu'à terme. Dans notre secteur, on a donc tendance à gérer les opportunités et les problèmes au jour le jour. L'année 2020 semble encore bien lointaine et les objectifs sont repoussés. Deuxièmement, il n'est pas facile d'adopter une démarche de développement durable. Il faut gérer toutes sortes de complexités, parfois très ardues. Les distributeurs ne peuvent pas se reposer sur leur expérience, parce que dans ce domaine, presque tout est nouveau. En matière de développement durable, même les choses qui semblent simples, comme obtenir l'information adéquate pour prendre la bonne décision, peut constituer un obstacle. Où trouver des données sur son empreinte écologique ? De quoi a-t-on besoin pour commencer à la mesurer ? Comment faire, ne serait-ce qu'une esquisse, de l'impact écologique et social de la chaîne d'approvisionnement ? Comment développer des tableaux de bord du développement durable sans trop savoir quels doivent être les indicateurs clés ? Le défi est de taille et il ne s'arrête pas là.

Comment s'y prendre, alors ?

L'engagement à l'échelon le plus élevé de l'entreprise est crucial. Les dirigeants doivent essayer d'imaginer à quoi ressemblera le monde dans dix ans et commencer dès aujourd'hui à s'attaquer aux obstacles auxquels ils seront confrontés demain. Finalement, ils sont payés pour cela, c'est leur devoir. Décideront-ils de mener la barque de façon routinière ou auront-ils le courage de faire de l'entreprise un modèle de développement durable ? L'honnêteté, la transparence, la compétence et la discipline sont des ingrédients importants. Les chefs d'entreprise ont un devoir non seulement vis-à-vis des actionnaires et des employés, mais aussi envers les générations futures. Ils doivent assumer cette responsabilité, sans se limiter à la période où ils sont dans l'entreprise, mais dans une optique

plus lointaine, qui dépasse même leur espérance de vie. Qu'on le veuille ou non, nous devons nous préparer à des temps nouveaux. D'ici 2050, nous devons trouver le moyen de faire manger quelque neuf milliards de personnes à partir de ressources limitées, qui s'épuisent. Ne pas changer n'est pas une solution. L'heure tourne.

On dit beaucoup de choses sur l'importance pour le développement durable des produits verts et des produits issus du commerce équitable. Ne sont-ils pas finalement des produits de niche ? Quelle importance peuvent-ils réellement prendre ?

Je vous garantis que non seulement ces produits peuvent être des succès, mais qu'ils sont même très appréciés par beaucoup de consommateurs, s'ils remplissent trois critères : premièrement, ils doivent correspondre aux styles de vie et aux besoins des consommateurs. Deuxièmement, ils doivent être compétitifs par rapport aux produits conventionnels. Troisièmement, le fait qu'ils soient durables doit importer pour le consommateur : les commerçants doivent réussir à communiquer efficacement sur les raisons pour lesquelles le développement durable importe. Les produits issus du développement durable et du commerce équitable peuvent et doivent répondre à ces trois critères. Avec les savoir-faire qui existent aujourd'hui, nous pouvons mettre au point des produits modernes, formidables et porteurs d'une réelle valeur ajoutée pour le client et pour la planète.

Chez Coop Suisse, vous avez été responsable du développement durable pendant de nombreuses années. En 2011, Coop a été désignée « distributeur le plus engagé au monde dans une démarche de développement durable ». Qu'avez-vous fait pour obtenir ce titre ?

Les dirigeants de Coop ont compris très tôt l'importance de protéger notre environnement. Dans les années 70, la protection de l'environnement est devenue un élément à part entière de notre philosophie d'entreprise. Nous avons reconnu l'agriculture biologique comme une alternative à l'agriculture conventionnelle et comme une occasion à saisir pour l'entreprise. Au début des années 90, nous avons été la première grande enseigne de détail à lancer des produits biologiques sous notre propre marque : Naturaplan et Naturaline. Ils continuent à exister, et leur expansion se poursuit. Initiateurs du mouvement sur le marché suisse, nous disposons d'une plateforme à partir de laquelle nous avons pu développer très tôt une offre de produits unique en son genre. Nous étions prêts lorsque la demande des consommateurs a explosé. Par exemple, en 1998, nous avions 300 produits dans notre gamme qui généraient un chiffre d'affaires de moins de CHF 200 millions. Aujourd'hui, Coop référence plus de 1 600 produits biologiques, qui génèrent des recettes de CHF 900 millions. Le développement durable est devenu un véritable moteur de croissance pour nous et il devient un argument décisif pour les clients, lorsqu'ils choisissent où faire leurs courses.

A PROPOS D'OLIVER WYMAN

Oliver Wyman est un des tout premiers cabinets mondiaux de conseil de direction générale avec plus de 3 000 collaborateurs dans plus de 50 villes réparties dans 25 pays sur les principaux continents, dont 300 à Paris. Il fait partie de Oliver Wyman Group, ensemble qui regroupe la totalité des activités de conseil du groupe Marsh & McLennan Companies (MMC) et dont le chiffre d'affaires annuel s'élève à 1,5 milliard de dollars.

www.oliverwyman.com

CONTACTS

JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

SIRKO SIEMSEN

Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

RICCARDO TRENTINI

Italian and Turkish Retail Practice Leader
riccardo.trentini@oliverwyman.com
+39 02 305 771

Copyright © 2014 Oliver Wyman. All rights reserved.