



B. Business Impact

Au-delà de la valeur financière : un appel à recourir aux indicateurs de l'économie circulaire pour soutenir les entreprises à mission

ESCP Impact Paper No 2021-09-FR

Marcus Bergmann & Anne Ratsimandresy
ESCP Business School

[Au-delà de la valeur financière : un appel à recourir aux indicateurs de l'économie circulaire pour soutenir les entreprises à mission

Marcus Bergmann *
ESCP Business School

Anne Ratsimandresy *
ESCP Business School

Résumé

Cet article est un appel à la transition des plus grandes entreprises vers le *business for good*. Nous mettons en évidence la nécessité de basculer d'un mode de création de valeur linéaire vers un modèle circulaire et insistons pour que les instruments actuels d'évaluation des entreprises soient adaptés afin de remplacer la primauté de l'actionnaire par une vision intégrale de la valeur, prenant en compte les performances sociales et environnementales. Nous illustrons d'abord ce propos par une initiative méconnue mise en place au début des années 2010 entre deux multinationales qui ont entrepris d'intégrer les principes de l'économie circulaire à leurs chaînes d'approvisionnement. H.J Heinz et Ford Motors aspiraient à poursuivre des objectifs sociaux et environnementaux dans le cadre de leurs activités, mais ont finalement dû abandonner cette démarche en raison de la vision exclusivement axée profit des principaux actionnaires des groupes. Par la suite, nous appelons à une approche globale de l'évaluation de la performance et soulignons l'utilité des indicateurs de circularité, pour aider les entreprises à maintenir des objectifs à dimensions multiples.

Mots clés : Entreprise à mission, Economie circulaire, Mesure de la performance, Indicateurs de circularité, Triple Bottom Line

*Ph.D. student

Au-delà de la valeur financière : un appel à recourir aux indicateurs de l'économie circulaire pour soutenir les entreprises à mission

Au moment où cet article est mis sous presse, le monde est toujours en proie à la crise sanitaire causée par la pression considérable que l'Homme exerce sur l'écosystème Terre (Acquier and Carbone, 2020). Cet impact revêt des formes diverses de surexploitation des milieux naturels. La cohabitation forcée entre espèces sauvages et domestiquées qui en résulte produit des ponts viraux qui aboutissent finalement à des contaminations humaines. La pandémie actuelle confirme donc la nécessité pour tous les acteurs d'admettre leur responsabilité liée aux retombées environnementales et sociales de leurs activités. Dans ce cadre, les entreprises font l'objet d'une attention croissante. Le plus souvent, et à juste titre, ce sont les solutions innovantes proposées par des start-ups à impact positif et des entrepreneurs sociaux qui sont mises en avant, là où les entreprises multinationales font l'objet de gros titres liés à des mesures de greenwashing ou à des externalités négatives non prises en compte. L'un des rares contre-exemples est Danone, la première entreprise du CAC40 qui, sous la direction d'Emmanuel Faber, est devenue en juin 2020 une société à mission. Ce statut, prévu par la loi PACTE de 2019, intègre des finalités sociales et environnementales en complément du but lucratif de l'entreprise. Pourtant, le monde des affaires a été ébranlé par l'éviction de Faber il y a quelques semaines. Cette mise à l'écart a été interprétée par de nombreux experts comme une défaite des intérêts environnementaux et sociaux dans la bataille les opposant au pilotage exclusivement financier (Barthélemy, 2021). Cet article est un appel à la transition des plus grandes entreprises vers le *business for good*. Nous mettons en évidence la nécessité de basculer d'un mode de création de valeur linéaire vers un modèle circulaire et insistons pour que les instruments actuels d'évaluation des entreprises soient adaptés afin de remplacer la primauté de l'actionnaire par une vision intégrale de la valeur, prenant en compte les performances sociales et environnementales. Nous illustrons en premier lieu ce propos par une initiative méconnue mise en place au début des années 2010 entre deux multinationales qui ont entrepris d'intégrer les principes de l'économie circulaire à leurs chaînes d'approvisionnement. H.J Heinz et Ford Motors aspiraient à poursuivre des objectifs sociaux et environnementaux dans le cadre de leurs activités, mais ont finalement dû abandonner cette démarche en raison de la vision exclusivement axée profit des principaux actionnaires des groupes. Par la suite, nous appelons à une approche globale de l'évaluation de la performance et soulignons l'utilité des indicateurs de circularité, pour aider les entreprises à maintenir des objectifs à dimensions multiples.

Une collaboration «à mission» inattendue

En biologie, le terme « symbiose » désigne une association mutuellement bénéfique entre deux organismes. Un exemple de telle relation existe dans les eaux tropicales entre les labres nettoyeurs, petits poissons de récifs coralliens, et d'autres poissons marins de plus grande taille. Les premiers se nourrissent des parasites et des tissus morts des seconds, transformant ainsi des matières indésirables en nourriture tout améliorant la santé des plus gros poissons. Dans le monde des affaires, ce type d'interactions est appelée par analogie « symbiose industrielle ». Les entreprises impliquées dans des symbioses industrielles créent de la valeur à partir de leurs déchets ou sous-produits en établissant des relations inter organisationnelles créatives (Bansal and McKnight, 2009). Ces synergies appartiennent à la catégorie plus large des modèles circulaires, qui proposent une alternative durable à notre paradigme économique actuel. Notre modèle de création de valeur dominant est linéaire. Il consiste à extraire des ressources, les transformer en produits, les utiliser, puis les jeter lorsque les consommateurs n'en perçoivent plus l'utilité. L'économie circulaire rompt avec ce modèle, en maintenant l'énergie et les ressources dans

des boucles fermées via différentes stratégies de flux-retour et en prolongeant autant que possible la valeur des intrants au sein des systèmes de production. Ces modèles promettent de diminuer l'utilisation de nouveaux matériaux, réduisant ainsi le besoin d'extraire de nouvelles ressources et permettant en fin de compte de minimiser l'impact sur notre planète (Ghisellini et al., 2016). Dans cet article, nous présentons l'exemple mis en place entre H.J. Heinz et Ford Motors : les peaux de tomates, sous-produits organiques issus de la production de Heinz, sont devenues la matière première du plastique intégré dans les véhicules Ford. Pour raconter l'histoire de ce projet circulaire, nous nous appuyons sur les communiqués de presse de Ford et Heinz (Fernandez, 2014) ainsi que sur les propos recueillis lors d'un entretien que nous avons mené avec le directeur de la Recherche et du Développement de H. J. Heinz à l'époque du partenariat.

Au début des années 2010, cinq multinationales, Heinz, Ford, Coca-Cola, Nike et Procter & Gamble, ont entrepris une collaboration technique pour développer des matériaux durables qui auraient vocation à être utilisés dans leurs productions respectives. L'objectif n'était pas de travailler exclusivement à la maximisation des profits, mais d'essayer de tirer des avantages économiques tout en réduisant la pollution et l'épuisement des ressources grâce à une utilisation réduite des plastiques à base de pétrole. L'innovation spécifique sur laquelle le groupe travaillait était une évolution de la composition des plastiques PET utilisés dans leurs produits en augmentant l'intégration de matériaux d'origine végétale. À terme, la solution à cette équation ne viendrait pas de matériaux « vierges » nouvellement sourcés, mais des déchets générés par les multinationales elles-mêmes via l'application des principes de l'économie circulaire. Au cours du processus de production de son produit phare, le ketchup, Heinz consommait plus de deux millions de tonnes de tomates par an. Le traitement de la matière première consistait à retirer la peau des tomates, qui, une fois séchées, devenaient alors du « marc ». Ce sous-produit, n'ayant aucune valeur intrinsèque pour Heinz, était alors traité comme un déchet d'usine. Les scientifiques de Heinz ont établi que le marc de tomate contenait une quantité considérable de fibres qui pouvaient être recyclées et ensuite utilisées pour remplacer dans les plastiques les fibres polymères coûteuses issues du pétrole. Heinz a présenté ces composites à base de marc à Ford afin d'explorer ensemble leur potentielle application dans l'industrie automobile. Dans les laboratoires de Ford, l'utilisation de ces fibres pour les matériaux destinés à la fabrication de véhicules a été étudiée et en fin de compte, comme le dit le dicton, les déchets des uns sont devenus les trésors des autres.

Le matériau a été testé dans les supports de câblage et les bacs de stockage des véhicules. Les résultats ont indiqué que les plastiques dans ces équipements pouvaient être efficacement remplacés par des fibres de tomate, réduisant ainsi la quantité de plastique de 20 %. Du côté de Ford, cette innovation permettait de réduire la dépendance à l'égard des produits pétrochimiques dans la fabrication des automobiles, réduisant ainsi l'approvisionnement en pétrole et, dans une certaine mesure, l'impact environnemental associé. En outre, les fibres végétales étant nettement moins chères que les fibres à base de pétrole, les coûts de production devenaient plus avantageux. Pour Heinz, l'utilisation de ses sous-produits créait une source de revenus subsidiaire ainsi qu'une réduction importante de son volume de résidus de production. Comme tout déchet, le marc générerait des coûts liés à son transport, son stockage et son traitement, sans parler du stress environnemental généré par ces étapes. La filière automobile, tout comme la chaîne d'approvisionnement du ketchup pourtant d'apparence inoffensive, ne sont pas exemptes de controverses (Malet, 2017). Ces avantages à la fois financiers et surtout environnementaux étaient bienvenus pour mieux répondre aux attentes des clients et créer des avantages concurrentiels.

Cette ébauche de partenariat n'a malheureusement pas duré longtemps. Deux ans après le début de cette collaboration, deux fonds d'investissement, 3G Capital et Berkshire Hathaway, ont révélé leur intention d'acquérir Heinz. S'ensuivirent de nombreux

changements transformationnels au sein de l'entreprise, l'un d'entre eux consistant à supprimer les projets qui ne généreraient pas rapidement des bénéfices. La collaboration entre Heinz et Ford nécessitait encore du temps et des investissements supplémentaires avant d'être pleinement opérationnelle et a donc été annulée en raison de l'absence de retours sur investissement immédiats. Depuis sa création, 3G Capital a acquis une réputation de « machine à compresser les coûts » (Solomon, 2017). Un exemple éloquent étant la pratique du Budget Base Zéro, une technique budgétaire visant à systématiquement remettre en question toutes les dépenses d'un département, indépendamment du montant alloué au cours des périodes précédentes. A propos des acquisitions de 3G, le professeur Solomon de l'université de Berkeley a déclaré : « On peut se demander si une entreprise peut réussir simplement en réduisant les coûts. [...] finalement, une partie de la gestion d'une entreprise consiste à construire quelque chose. Que cela leur plaise ou non, cela nécessitera des dépenses pour de nouveaux produits et pour l'entreprise elle-même, ce que les dirigeants de 3G semblent détester par-dessus tout. » (Solomon, 2017).

Cette collaboration « à mission » implicite en dit long sur les initiatives des entreprises en matière de développement durable : contrairement à une idée largement répandue, certaines multinationales de la grande distribution ont commencé à travailler sur des solutions pour faire face à la raréfaction des ressources et à la pollution. Dans le cas présent, plutôt que d'opter pour du greenwashing à la marge de leur processus de création de valeur, Ford et Heinz ont tenté de repenser la conception de leurs chaînes d'approvisionnement afin de revaloriser les déchets en une boucle fermée et ainsi d'améliorer leurs impacts sociétaux. Pourtant, lorsque des tensions entre performances financières et non financières sont apparues, ces entreprises se sont vues obligées de protéger la valeur actionnariale et d'abandonner leur ambitieux projet de collaboration. Les objectifs durables n'ont pas pu être atteints en raison de systèmes de gestion déficients et d'évaluations de performance biaisées qui n'ont pas permis de les protéger.

A la rescousse des entreprises “à mission”

Pour encourager le passage à plus de circularité dans nos modèles de création de valeur et soutenir les initiatives à mission, nous appelons à l'adaptation des indicateurs de performance afin que les avancées financières, sociales et environnementales puissent être prises en compte. Nous présentons ces dimensions plus vastes de conception de la performance et offrons un bref aperçu de leurs indicateurs associés. Nous défendons plus particulièrement l'utilité des indicateurs de circularité et proposons une sélection de certains d'entre eux qui auraient pu être appliqués à l'exemple Heinz-Ford.

Dans toute organisation, les indicateurs de performance ont un double objectif. Ils sont d'une part utilisés pour rendre des comptes aux parties prenantes, telles que les actionnaires et les investisseurs, en leur permettant d'évaluer les progrès de l'organisation. D'autre part, ces indicateurs fournissent un soutien interne à des objectifs plus opérationnels (Neely et al., 1995). Ils font partie des mécanismes de contrôle de gestion qui visent à piloter l'organisation afin de garantir une utilisation efficace des ressources ainsi que l'alignement du fonctionnement de l'entreprise avec ses objectifs stratégiques. Historiquement, chercheurs et praticiens s'accordaient à dire que le seul objectif d'une entreprise était de réaliser des bénéfices et d'accroître ainsi la valeur perçue par les actionnaires. Par voie de conséquence, le traditionnel bilan rend compte exclusivement des résultats financiers et est souvent construit selon un parti pris méthodologique qui consiste à ne reconnaître que ce qui peut être monétisé, occultant au passage les externalités générées (c'est-à-dire les coûts ou avantages collatéraux issus de l'activité de l'entreprise et qui ne sont pas reflétés dans le prix du marché) (Elkington, 1997).

Le temps a cependant fait évoluer les attentes de la société envers les entreprises, désormais tenues pour responsables de leurs impacts sociétaux. Certaines multinationales, comme Danone, ont commencé à inclure de manière proactive des objectifs extra-financiers dans leurs stratégies. Constatant que le bilan financier traditionnel éclipse les effets collatéraux des autres domaines de création valeur, les chercheurs et les praticiens ont également établi qu'il est une entrave à l'exploitation de potentielles synergies bénéfiques tout au long de la supply chain. En bref, il ne parvient pas à percevoir la complexité systémique des entreprises. (Lacovidou et al., 2017). Dans le cas de la collaboration Heinz-Ford, cela a eu des implications importantes dans l'issue du projet. Les indicateurs de performance n'étant pas adaptés aux changements en matière de circularité tout au long de la chaîne d'approvisionnement, ils n'ont pas pu fournir d'informations fiables et convaincantes sur la performance multidimensionnelle de ce partenariat à mission. Au contraire, l'évaluation axée exclusivement sur la performance économique a fourni suffisamment de preuves aux décideurs pour qu'ils abandonnent le projet et en privilégient d'autres, financièrement plus prometteurs.

La conversion vers des chaînes d'approvisionnement circulaires exige donc un changement dans notre façon de penser l'évaluation de la performance. Les dernières décennies ont donné naissance à un cadre comptable plus étendu, incluant davantage de domaines de valeur : économique, environnemental et social. Les mesures économiques restent essentielles non seulement pour garantir la viabilité financière d'une entreprise, mais aussi pour atteindre des objectifs plus larges tels que la contribution à une prospérité durable de la société. Les mesures environnementales sont importantes pour assurer la protection de la santé humaine et des écosystèmes. En général, ils mesurent les émissions de carbone, les rejets de polluants dans l'eau, le sol et l'air, et l'épuisement des ressources en eau, minéraux, métaux ou des terres. Les matières consommées et les produits ont également des répercussions sur la société. Ces impacts sont le résultat d'interactions établies entre autres dans le contexte de l'extraction des ressources, du traitement, de la fabrication, de l'assemblage, de la commercialisation, de l'utilisation, du recyclage et de l'élimination des produits. Le domaine social peut couvrir un large éventail de sujets, notamment le respect des droits de l'homme, les heures de travail, la santé et la sécurité des salariés, la création et la qualité des emplois ou le taux de contribution au développement durable. (Lacovidou et al., 2017).

Ces trois dimensions de la performance (économique, environnementale et sociale) peuvent être réunies sous le terme de performance durable. Les spécialistes s'accordent à dire que l'objectif ultime de l'économie circulaire est d'atteindre le développement durable. En outre, la recherche a démontré que les principes de l'économie circulaire peuvent être employés en tant que « boîte à outils » afin de venir renforcer un certain nombre d'indicateurs durables. (Schroeder et al., 2018). L'intégration des principes de l'économie circulaire dans la collaboration Heinz-Ford exigeait donc de nouveaux indicateurs pour rendre visibles les avancées vers la circularité, générer une compréhension plus profonde des chaînes d'approvisionnement circulaires et fixer des objectifs appropriés et quantifiés (Saidani et al., 2019). Ces indicateurs de circularité ont été conçus pour évaluer des réseaux d'organisations complexes et pour améliorer la performance multidimensionnelle des entreprises. Plus de 50 de ces instruments de mesure ont été développés par des universitaires, des consultants et des agences gouvernementales, englobant différents objectifs et champs d'application afin de soutenir les entreprises et leurs décideurs (Howard et al., 2019; Saidani et al., 2019). Pour le cas Heinz-Ford, nous avons sélectionné trois exemples d'indicateurs de circularité :

- Utilisation totale et épuisement des stocks de ressources naturelles particulièrement critiques et à risque.

L'objectif de cet indicateur est de comptabiliser la quantité totale de matières naturelles nécessaires à la production. Dans le cas présenté, Ford produit des pièces en plastique pour ses véhicules, ce qui nécessite de multiples matériaux, tels que de la cellulose, du charbon, du gaz naturel, des sels et du pétrole brut. L'utilisation de cet indicateur aurait pu rendre compte des objectifs environnementaux et des progrès réalisés en matière de durabilité.

- Quantités de matières biologiques remises en circulation.

Un objectif clé de Heinz était de maximiser l'utilisation de ses tomates en recyclant le marc. L'entreprise aurait donc pu utiliser cet indicateur pour mesurer la quantité de matériaux utilisée au sein de ses produits finalement remis en circulation, par rapport aux flux total de matériaux, et ainsi rendre compte des progrès réalisés en matière d'économie circulaire.

- Valeur des matières biologiques remises en circulation.

La circulation des matériaux au plus haut de leur valeur repose sur la double notion de réduction des coûts des intrants, mais aussi sur la perspective des nouvelles ventes. Un indicateur basé sur le revenu total des ventes de marc de Heinz ainsi que sur la réduction des coûts des intrants plastiques de Ford fournit une mesure simple mais claire de la valeur financière globale de cette collaboration.

Ces trois types de mesures démontrent l'utilité des indicateurs de circularité dans cette collaboration « à mission ». En combinant des évaluations financières et extra-financières, ils permettent de créer une vision intégrale de la performance. D'un point de vue stratégique, nous soutenons que ces indicateurs devraient être utilisés à la fois comme instruments de pilotage opérationnel, ainsi qu'à des fins de reporting pour fournir de la transparence aux actionnaires influents, comme par exemple des fonds d'investissement. Pour intégrer efficacement l'économie circulaire dans les business models, ces indicateurs opérationnels et de reporting doivent être alignés. C'est cet alignement qui sera la clé pour faire avancer les programmes de développement durable des entreprises en donnant la possibilité aux décideurs d'évaluer les initiatives à mission, telles que le partenariat Heinz-Ford. De nombreuses entreprises se penchent sur le rôle qu'elles ont à jouer au sein de la société et révisent leurs objectifs en conséquence. Certaines, comme Danone, vont même au-delà de cet exercice et modifient leur statut juridique pour devenir des sociétés à mission, en déclarant officiellement que leur but n'est plus seulement de maximiser les profits des actionnaires, mais aussi d'œuvrer pour une société plus durable. De même, la collaboration « à mission » entre Heinz et Ford présentée dans cet article avait clairement pour but d'aller au-delà de la maximisation des profits afin d'avoir un impact positif par la réduction de l'épuisement des ressources et de la pollution. Malheureusement, ces initiatives ont été fortement réprimées par les décideurs exclusivement focalisés sur le profit. Cet article insiste sur le rôle crucial de la mesure de la performance pour œuvrer en faveur de transition durable. Reconnaisant les limites du bilan traditionnel et soulignant son inadéquation avec les activités « à mission », nous soulignons la nécessité d'utiliser la triple approche, économique, sociale et environnementale. En nous appuyant sur le cas de symbiose industrielle entre Heinz et Ford, nous proposons l'utilisation d'indicateurs de circularité afin d'évaluer les progrès réalisés en matière d'économie circulaire. L'utilisation de ces indicateurs à la fois pour le contrôle de gestion et le reporting peut conduire à la mise en œuvre de l'économie circulaire et guider les décideurs dans l'évaluation de projets complexes avec des objectifs multidimensionnels. Dans le cas de Heinz et Ford, une telle approche aurait pu conduire à un autre dénouement. Une gamme d'indicateurs de circularité a été développée, il est maintenant temps de les appliquer.

Références

Acquier A et Carbone V, (2020), Rush for Resources or Preservation of Common Goods? Two Scenarios for Managing Resources in the Anthropocene Era, *ESCP*

Bansal P et McKnight B (2009), Looking Forward, Pushing Back and Peering Sideways: Analyzing the Sustainability of Industrial Symbiosis, *Journal of Supply Chain Management*, 45(4):26–37.

Barthélemy, J, 2021. La performance financière reste prioritaire pour les marchés. Le Monde.fr. Retrieved 13 April 2021 https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/03/07/danone-les-marches-considerent-que-le-pdg-a-mis-l-accent-sur-la-rse-au-detrimet-de-la-creation-de-valeur-pour-les-actionnaires_6072241_3232.html.

Elkington J. (1997), «Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business», Oxford, Capstone.

Fernandez, E, 2014. You Say Tomato; We Say Tom-Auto: Ford and Heinz Collaborate on Sustainable Materials for Vehicles. Ford Media Center. Retrieved 13 April 2021 <https://media.ford.com/content/fordmedia/fna/us/en/news/2014/06/10/ford-and-heinz-collaborate-on-sustainable-materials-for-vehicles.html>.

Ghisellini P, Cialani C et Ulgiati S (2016), A Review on Circular Economy: The Expected Transition to a Balanced Interplay of Environmental and Economic Systems, *Journal of Cleaner Production*, 114:11–32.

Howard M, Hopkinson P et Miemczyk J (2019), The Regenerative Supply Chain: A Framework for Developing Circular Economy Indicators, *International Journal of Production Research* 57(23):7300–7318

Lacovidou E, Velis C, Purnell P, Zwirner O, Brown A, Hahladakis J, Millward-Hopkins J et Williams P (2017), Metrics for Optimising the Multi-Dimensional Value of Resources Recovered from Waste in a Circular Economy: A Critical Review, *Journal of Cleaner Production*, 166:910–38

Malet, J-B. (2017), « L'empire de l'or Rouge: Enquête Mondiale Sur La Tomate d'industrie », Fayard.

Neely A, Gregory M et Platts K (1995), Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Operations & Production Management* 15(4):80–116.

Saidani M, Yannou B, Leroy Y, Cluzel F, et Kendall A (2019), A Taxonomy of Circular Economy Indicators, *Journal of Cleaner Production* 207:542–59.

Schroeder P, Anggraeni K, et Weber U (2018), The Relevance of Circular Economy Practices to the Sustainable Development Goals, *Journal of Industrial Ecology*, 23(1):77–95.

Solomon, S, 2017 Can 3G Capital Keep Thriving on Acquisitions and Cost Cutting?' The New York Times. Retrieved 13 April 2021 <https://www.nytimes.com/2017/03/07/business/dealbook/can-3g-capital-keep-thriving-on-acquisitions-and-cost-cutting.html>.