

# Préserver les ressources par une gestion durable

Une économie ne peut surmonter la pénurie des ressources qu'avec le concours décisif des entreprises. Ces dernières sont en mesure de pallier la raréfaction des ressources en les utilisant plus parcimonieusement ou en les remplaçant par d'autres. Cela passe par des stratégies de substitution, de renonciation ou d'efficacité. La maîtrise de la raréfaction des ressources dans l'entreprise est une fonction centrale de la gestion durable; elle est dans l'intérêt de l'organisation elle-même, mais aussi de l'économie et de la société. Dans la pratique, c'est lorsque l'entreprise parvient à conjuguer des innovations issues de stratégies de substitution, d'efficacité et de suffisance qu'elle surmonte le plus souvent la pénurie des ressources avec un maximum d'efficacité.



**Pr Stefan Schaltegger**  
Centre for Sustainability  
Management (CSM),  
université Leuphana de  
Lüneburg, Allemagne

Une stratégie de développement durable doit être liée au métier de base de l'entreprise, afin que les mesures qui l'accompagnent puissent contribuer à sa réussite. À cette fin, la direction peut identifier des activités qui permettent d'établir un dossier commercial pour la durabilité.

## Des stratégies d'entreprise pour combattre les pénuries

Les trois principales approches de la gestion des pénuries sont les stratégies de substitution, de suffisance et d'efficacité.

Les *stratégies de substitution* ont souvent un caractère technique. Elles mettent l'accent sur le remplacement de ressources limitées, nuisibles pour l'environnement, par d'autres «écologiques» et abondantes, présentes avec la même fréquence dans le cycle naturel des éléments. Les stratégies de substitution font l'objet de recherches intensives dans les domaines de l'écologie industrielle et de l'éco-design. Leur objectif, qui s'inscrit dans une philosophie «de la source à la source» («cradle to cradle»), est de redéfinir les flux industriels de matières afin qu'ils coïncident avec les cycles naturels et que les produits finis ainsi que les déchets puissent servir de nouveaux produits. Le concept de substitution des ressources inclut le recours à des matériaux biodégradables et se manifeste ainsi par l'utilisation de matières synthétiques compostables dans la fabrication de meubles.

Les *stratégies de suffisance* sont des approches comportementales. Elles recherchent les produits ou les composants auxquels l'on peut renoncer. Un exemple extrême consisterait à remplacer des vacances lointaines par des séances de yoga à domicile. Au niveau des entreprises, on peut généralement envisager de renoncer à une partie de l'offre, mais pas à des produits complets. On citera ici, à titre d'exemple, l'abandon du remplacement quotidien des serviettes de bain dans l'hôtellerie.

Les *stratégies d'efficacité* sont actuellement les plus employées par les entreprises pour gérer la pénurie des ressources. Leur objectif est d'en réduire la consommation relative (par exemple par produit ou par franc de chiffre d'affaires). Leur utilisation efficace a pour but d'améliorer le rapport entre création de valeur et ressources consommées.

## L'optimisation et l'efficacité des flux de matières en ligne de mire

Une meilleure utilisation des ressources dans l'entreprise commence par une analyse des flux de matières et de leur efficacité (unité de produit/flux de matières induits). Des stratégies d'optimisation peuvent ensuite être mises en œuvre.

*Efficacité de la production:* l'optimisation, le plus souvent technique, des processus de production permet de réduire leur consommation en matière et énergie. Le potentiel d'économies est particulièrement important dans les industries très gourmandes en matières et dans les secteurs qui travaillent avec des matériaux très coûteux.

*Efficacité des produits:* on peut l'établir de plusieurs points de vue: le fabricant, l'utilisateur, le cycle de vie du produit ou la chaîne de valeur ajoutée. Dans tous les cas, il s'agit d'améliorer la consommation relative de ressources par unité de produit (par ex. montre) ou pour chacune de ses parties (par ex. mouvement de montre). L'efficacité des produits peut être améliorée à l'aide des écobilans, du coût du cycle de vie et de la gestion de la chaîne logistique.

*Efficacité des fonctions:* une approche approfondie consiste à se demander quels produits ou prestations remplissent une fonction déterminée en utilisant le moins de ressources. Quel produit (bus, tram, etc.) remplit la fonction «transporter beaucoup de personnes de A à B dans une ville» le plus efficacement en termes de consommation des ressources? Si plusieurs produits peuvent remplir cette fonction, un changement de produit ou de système de produits peut être envisagé de façon réfléchie.

*Efficacité des besoins:* l'analyse la plus poussée est celle qui étudie d'abord les besoins à l'origine de la consommation ou de l'utilisation de certains produits, puis la façon la plus durable de les satisfaire. Dans certaines circonstances, un voyage d'affaires pourra, par exemple, être remplacé par un échange de courriels ou par une vidéoconférence. Pour les vacances, un complexe de loisirs avec parc aquatique à proximité du domicile se substituera avantageusement à un long voyage. ■