Zeitschrift: Revue économique franco-suisse
Herausgeber: Chambre de commerce suisse en France
Band: 70 (1990)
Heft: 3

Artikel: L'écologie, un facteur de compétitivité
Autor: Dyllick, Thomas
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-886852

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

L'écologie, un facteur de compétitivité

Thomas Dyllick,*
Privat-docent
à l'Université de Saint-Gall

Il est grand temps de traiter l'écologie dans l'entreprise comme ce qu'elle est aujourd'hui, à savoir un facteur d'importance économique et stratégique qu'il ne faut pas seulement appréhender sous l'aspect « coûts », mais de plus en plus comme un facteur de succès et d'avenir.

Quiconque considère encore les investissements dans ce domaine comme un luxe superflu, ne doit pas s'étonner si :

- ses coûts de production augmentent,
- ses risques de responsabilité sont incalculablement élevés,
- d'importantes chances de débouchés et de différenciation lui échappent,
- son image auprès de ses collaborateurs, des investisseurs et de l'opinion publique est lamentable, et
- s'il a des problèmes avec les pouvoirs publics.

En revanche, les sociétés plus orientées vers l'avenir, reconnaissent que les investissements d'ordre écologique sont non seulement indispensables, mais qu'ils offrent, en outre, un potentiel de chances considérables. D'une part ils améliorent le pouvoir d'attraction et l'image de marque de l'entreprise, d'autre part, ils renforcent la position de celle-ci vis-à-vis de la concurrence. Face à une demande de plus en plus sensibilisée aux questions de l'environnement, l'écologie est devenue, aujourd'hui, un troisième facteur de compétitivité, souvent décisif, en plus du prix et de la qualité du produit. Mais cela exige la mise en place de stratégies appropriées, intégrées à une gestion d'entreprise « pensant écologique ».

En Suisse, un certain nombre d'entreprises ouvertes à cette problématique se sont regroupées en mars 1989 sous le nom d'« Association Suisse pour l'intégration de l'Écologie dans la Gestion d'Entreprise » (ASIEGE) afin de trouver et de mettre en œuvre des moyens communs pour résoudre le conflit opposant économie et écologie. Cette association compte aujourd'hui plus de 100 sociétés adhérentes, de toutes tailles et de tous secteurs d'activités. C'est d'ailleurs parmi les expériences réalisées par ces sociétés que nous allons puiser les exemples qui nous serviront à illustrer la suite de cet article.

Innovations écologiques

Les stratégies écologiques présentent quelques caractéristiques spécifiques qui les différencient des stratégies marketing classiques, et ce, en particulier dans le domaine des innovations. A l'inverse de celles visant à économiser le capital ou le travail, les innovations écologiques permettent la concrétisation de solutions visant à protéger l'environnement ou à réduire la consommation de ressources, comme p. ex. les catalyseurs dans les automobiles ou les bouteilles réutilisables. Ces innovations se répartissent en deux grandes catégories : d'une part celles qui permettent, au niveau de l'entreprise, de réduire les nuisances écologiques, et d'autre part, celles qui offrent aux consommateurs des avantages écologiques. Mais, outre leur intérêt écologique, ces solutions constituent, en elles-mêmes, pour les premières, un potentiel d'économies pour l'entreprise, et pour les secondes, un plus sur le marché par rapport à la concurrence

Innovations écologiques à caractère interne

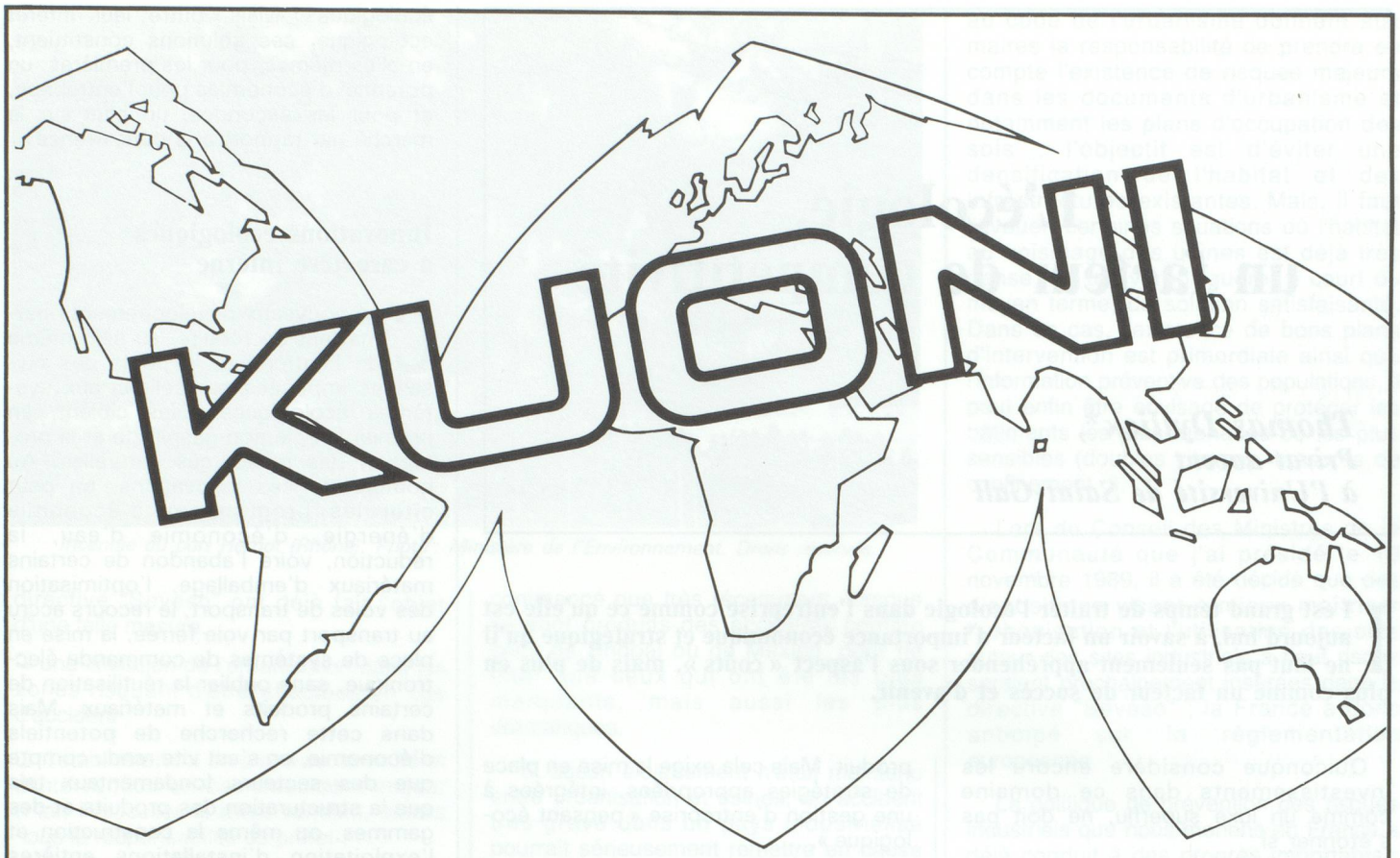
Ces nouveaux développements permettent de réduire, au sein même de l'entreprise, le poids des nuisances imposées par celle-ci aux systèmes écologiques. Elles ciblent, en premier lieu, le non-gaspillage et la protection des ressources naturelles. Au nombre de ces innovations, on peut citer les programmes d'économie d'énergie, d'économie d'eau, la réduction, voire l'abandon de certains matériaux d'emballage, l'optimisation des voies de transport, le recours accru au transport par voie ferrée, la mise en place de systèmes de commande électronique, sans oublier la réutilisation de certains produits et matériaux. Mais dans cette recherche de potentiels d'économie, on s'est vite rendu compte que des secteurs fondamentaux tels que la structuration des produits et des gammes, ou même la construction et l'exploitation d'installations entières pouvaient être améliorés.

Migros commença, dès 1975, à recenser systématiquement et à réduire sa consommation d'énergie et d'eau sur ses sites de production. Résultat : en 1989, la consommation en chauffage et en électricité y était tombée à 65 % par tonne produite. Dans les filiales commerciales, c'est à partir de 1979 que le groupe entreprit de vérifier tous les mois la consommation d'énergie et de la réduire. Dans cette optique, on aménagea à Frick une filiale pilote, dotée de toutes les possibilités techniques existantes, afin de déterminer où il était encore possible de réaliser des économies d'énergie. Les résultats furent impressionnants. Pour le fuel, la consommation put être réduite à 10 %, pour l'eau à 15 % et pour l'électricité à 60 % de celle d'une filiale normale de même capacité. Ces résultats ont, certes, nécessité, au départ, d'importants investissements, mais, ils ont pu, par la suite, servir à optimiser la construction et le fonctionnement d'autres filiales. Si l'on considère l'activité de **Migros** dans son ensemble, on constate que, sur la période de 1981 à 1988, où le chiffre d'affaires a progressé d'un tiers, la consommation globale d'énergie est restée pratiquement identique.

Mais, outre le freinage de la consommation d'énergie, les innovations écologiques internes à l'entreprise ont en deuxième lieu pour but de limiter les émissions polluantes ainsi que les

---

** Monsieur Thomas Dyllick est professeur (privat-docent à plein temps) de gestion générale à l'Institut d'économie d'entreprise et directeur de l'organe de coordination pour l'écologie à l'Université de Saint-Gall. Il est en outre membre de l'Association suisse pour l'intégration de l'écologie dans la gestion d'entreprise (ASIEGE).*



EXIGEZ DE VOTRE AGENCE DE VOYAGES LE MEILLEUR SERVICE !

Pour tous vos déplacements : Tourisme, voyages d'affaires, séminaires, congrès, etc., votre agence de voyages

KUONI

met à votre disposition :

Des conseillers-voyages confirmés :

Ils connaissent toutes les destinations et vous feront bénéficier de leur précieuse expérience.

Des équipements informatiques de réservation :

Plus d'attente... confirmation immédiate, pour vos demandes de réservations : train, avion, hôtels, voitures sans chauffeur, etc.

Une implantation internationale :

Avec plus de 120 bureaux sur les 5 continents, KUONI vous assure du meilleur accueil dans le monde entier.

Lic.46

LA QUALITÉ SUISSE DANS LA TRADITION FRANÇAISE

AGENCES KUONI EN FRANCE

- 75008 PARIS 33, bd Malesherbes - Tél. : 42.65.29.09
- 75008 PARIS 40, rue de Léningrad - Tél. : 42.82.04.02
- 75009 PARIS 12, bd. des Capucines - Tél. : 47.42.83.14
- 92521 NEUILLY s/ SEINE c/o Société Roche 5, rue du Lt Boncour - Tél. : 42.73.52.74
- 92230 GENNEVILLIERS c/o General Motors 56, av. Louis Roche - Tél. : 47.90.79.41
- 38000 GRENOBLE 15, av. Alsace Lorraine - Tél. : 76.87.83.42
- 69002 LYON 14, rue de la Barre - Tél. : 78.42.57.51
- 68100 MULHOUSE 1, av. de Lattre-de-Tassigny - Tél. : 89.45.16.16
- 67000 STRASBOURG 36/38, rue du Vieux Marché aux Vins - Tél. : 88.32.86.85
- 06000 NICE 3, bd. Victor Hugo - Tél. : 93.16.08.00
- 33000 BORDEAUX 27, allées de Tourny - Tél. : 56.44.19.89

volumes de déchets. On peut donc appliquer ici le vieil adage : « Mieux vaut prévenir que guérir », ce qui, ici, se traduit par le principe fondamental suivant :

• Partout où cela est possible, éviter, dès le début, la formation d'émissions polluantes et de déchets, p. ex. en enlevant ou en récupérant les emballages, ou en trouvant un substitut aux substances nocives, telles que les CFC dans les aérosols et les réfrigérateurs, ou les phosphates dans les lessives. L'industrie textile suisse a pris, à ce propos, des mesures décisives en favorisant le développement d'apprêts biodégradables, solutionnant ainsi les graves problèmes d'eaux usées auxquels elle était confrontée.

Là où cela n'est pas possible, il faut alors chercher à les réduire, p. ex., en limitant les émissions de SO2 se dégageant lors de la combustion des carburants et des combustibles en général, ou en leur trouvant des substituts moins problématiques, ou bien, par exemple en ayant plus souvent recours aux transports par chemin de fer. Dès les années 60, la société **Cellulose Attisholz** contrainte par ses problèmes de pollution, a développé une installation de bio-épuration des eaux usées qui lui permit, non seulement, de résoudre ses problèmes d'eaux usées qui, jusqu'alors, étaient considérées comme non bio-assainissables, mais aussi, par la suite, de commercialiser, en tant que telle, cette technologie pionnière. En 1986, elle réussit, avec la collaboration de la Société **Sulzer,** un pareil exploit en mettant au point, un nouveau procédé de désulfuration des fumées.

• Là où ces deux solutions ne sont pas envisageables, il convient au moins de traiter les émissions et les déchets produits, et ce, que ce soit sur le site lui-même, ou à l'extérieur. Citons à ce propos la Société **Holderbank,** qui a entrepris de récupérer les déchets de bois provenant de chantiers de construction, ou même de meubles, afin de les utiliser comme combustible de substitution dans sa production de ciments.

• Enfin, là où les solutions précédentes ne peuvent trouver application, il convient au moins de veiller à ce que leur élimination se fasse sans aucun danger : p. ex. en organisant un système de reprise contrôlée, comme le fait déjà la Société **IBM** pour les PC usagés.

Troisième intérêt de ces innovations écologiques : la limitation des risques pour les entreprises. Étant donné le projet d'ordonnance sur la protection contre les accidents majeurs présenté, courant 1989, il devient, ici également, essentiel de mener une politique de prévention. D'ailleurs, il est de plus en plus fréquent que, lors de la souscription de contrats couvrant la responsabilité civile des entreprises, les assureurs exigent de celles-ci qu'elles satisfassent à de sévères exigences.

Innovations écologiques à caractère concurrentiel

Ces innovations ont pour but de procurer aux acheteurs des avantages écologiques qui ne sont pas aujourd'hui sans aller avec des avantages concurrentiels manifestes. Ici, ce n'est pas l'entreprise, mais le client et la concurrence qui sont au premier plan, et ce n'est pas aux process de production que l'on s'attache, mais au produit. De telles stratégies écologiques de différenciation et de positionnement visent, soit à offrir une supériorité écologique, soit concernent, plus globalement, la commercialisation de véritables écoproduits. Doter un produit existant d'un avantage écologique peut en accroître la valeur. Si l'on réussit à ce qu'avec les produits vendus, les acheteurs aient moins de frais d'élimination des déchets, moins de dépenses d'énergie, et moins de risques écologiques, ou bien, si l'on parvient à leur transmettre une bonne conscience, on dispose, alors, du fait de la sensibilisation accrue du marché à ces questions, d'un avantage concurrentiel non négligeable que le client sera prêt à payer.

La société de produits chimiques qui propose aux industries textiles des apprêts biodégradables dispose, face à ses concurrents moins soucieux de l'équilibre de l'environnement, d'un avantage concurrentiel significatif. Sur le marché des biens de consommation, les fabricants d'appareils ménagers ont déjà compris l'enjeu et cherchent à développer des produits où la consommation d'énergie est réduite au minimum. Sur le marché des lessives, on trouve, aujourd'hui, une majorité d'arguments de vente soulignant l'aspect écologique des produits. De nombreux fabricants proposent des poudres de lessive compactes qui, pour un volume deux fois moindre, donnent le même résultat que les poudres classiques. Toujours dans ce domaine, la société suisse **Lever AG** vient de mettre au point un produit d'une conception toute nouvelle, puisqu'il s'agit d'une lessive à deux composants qui, outre de bonnes performances au lavage, présente une biodégradabilité remarquable.

En raison des obligations légales, mais aussi du nombre croissant de consommateurs sensibilisés aux problèmes de l'environnement, les chances de lancement des écoproduits se sont nettement accrues. Ces produits correspondent à de nouveaux besoins, nés de l'évolution de l'écologie. On peut citer, à ce propos, tous les secteurs des technologies environnementales : isolants, catalyseurs, alimentation en eau, stations d'épuration, fours à combustion, installations de désulfuration, appareils de mesure, élimination des déchets, recyclage, régénération des sols. Ils sont aujourd'hui considérés comme des secteurs de croissance sûrs. Quant aux services, qu'il s'agisse de conseils en écologie, de formation et de perfectionnement, ou même, de banques de données, ils sont, eux aussi, de plus en plus sollicités. ■

Du même auteur

Deux nouvelles publications :

- ❑ *Gestion sensible aux problèmes écologiques* - l'Information n° 96 - Revue de la Banque Populaire Suisse, Berne - 1990
- ❑ *Ökologisches Lernprozesse in Unternehmungen* (L'apprentissage écologique en entreprise) - Edition Paul Haupt, Berne - 1990

L' ASIEGE publie toute *une série de cahiers (en langue allemande) sur le binôme "Ecologie - Gestion d'entreprise" :*
Association Suisse pour l'Intégration de l'Ecologie dans la Gestion d'Entreprise
Postfach 9
CH-9001 Saint-Gall
Tél. (71) 28.63.02