

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE PROFITE À TOUS

Entretien avec Jan Peter Balkenende, Rudi Braes et Harry Everaerts **2 - 3**

I-MOVE STIMULE L'INNOVATION

Projet pilote sur les voitures électriques **4**

CADRE FISCAL: PAS SATISFAISANT

L'introduction des voitures électriques **5**

CASH-FLOW, LOCATION ET DURABILITÉ SONT PRIORITAIRES

Les sociétés ont besoin d'une politique durable **6**

RAPPORTS INTÉGRÉS

Comment s'y prendre ? **7**

1 Des questions concernant cette problématique? Vous voulez consulter ce dossier également en ligne? www.echo.be/envue



De la **shareholder** value aux **stakeholder** values

En période d'incertitude économique, les structures de notre société se modifient fondamentalement. Apparaissent alors de nouvelles stratégies de durabilité, portant une attention spécifique à l'Homme et à l'environnement. Mais aussi et surtout : de nouvelles formes de collaboration dont la mission est de relever les défis sociaux par l'introduction de produits et services novateurs dont peuvent tirer profit à la fois l'entreprise et la société.

Ernst & Young croit, lui aussi, en ce modèle d'affaires intégré. En accueillant l'ancien premier-ministre néerlandais parmi eux, Ernst & Young a démontré sa foi dans l'efficacité d'une collaboration entre les entreprises, les autorités publiques, mais aussi les ONG et de nombreux autres intervenants de la société, pour relever avec succès les défis sociaux.

Bel exemple de ce modèle social intégré : le projet iMOVE. Sous l'impulsion d'Umicore, 19 partenaires de plusieurs centres de connaissances et entreprises ont uni leurs efforts afin de tester à grande échelle l'utilisation de véhicules électriques. Comment les entreprises peuvent-elles commencer à appliquer ce nouveau modèle d'affaires intégré ?

Les aspects à considérer en priorité sont l'approche durable du parc immobilier de l'entreprise, le traitement responsable de la chaîne logistique, la prise d'engagements visant à réduire les émissions de CO2 et la publication d'un rapport intégré exposant, de manière transparente pour toutes les parties impliquées, les résultats financiers mais aussi les prestations sociales et environnementales de l'entreprise.

En résumé : pour réaliser un bénéfice à dimension sociale, un nouveau modèle d'affaires est nécessaire.

EDITO

Impossible de faire marche arrière

Le monde change : c'est peut-être la seule constante de ce 21^e siècle. Et ces changements sont en outre de plus en plus rapides et de plus en plus complexes. Aujourd'hui, une organisation ne peut survivre qu'en réagissant sans cesse à l'évolution de son environnement. En période de crise, la flexibilité est cruciale.

Et le développement durable fait assurément partie de ces changements. Je suis convaincu que les entreprises qui prennent davantage cet aspect au sérieux seront plus performantes. D'ailleurs, il n'y a aucune alternative. Les bénéfices financiers ne sont plus la seule priorité. Le nouveau modèle est une conjonction d'aspects économiques, sociaux et écologiques.

Pour relever ces défis sociaux, nous avons besoin de nouveaux modèles de pensée, de nouvelles solutions. Chez Ernst & Young, nous satisfaisons concrètement à ce besoin par notre stratégie de responsabilité sociale d'entreprise, structurée autour des 4 E : employees, environment, entrepreneurship et community engagement.

Aujourd'hui, il existe plusieurs manières d'œuvrer à la responsabilité sociale en entreprise. En fonction de son niveau de maturité, cet aspect occupera d'ailleurs une place différente dans l'organisation. Mais fondamentalement, l'objectif consistera toujours à évoluer vers un modèle d'affaires intégré. Car au-delà des résultats financiers, les investisseurs portent également une attention croissante aux performances environnementales et sociales. Or c'est précisément l'intégration de ces domaines qui permettra de créer une nouvelle dynamique génératrice d'innovation. Innovation dans les stratégies et les systèmes, mais aussi dans les produits, services et nouveaux marchés.

Cela étant dit, tous nos clients ne sont pas encore actifs dans le développement durable. Pour nous, passer au crible les gains réalisés par le développement durable pour chaque secteur et chaque organisation est un défi quotidien.

Le chemin est encore long, mais nous croyons fermement dans l'avenir durable. Pour Ernst & Young et toutes ses parties prenantes. Le respect de l'environnement est aujourd'hui intégré à l'ADN de notre entreprise.

Rudi Braes, Managing Partner Ernst & Young Belgique

COLOPHON

Une initiative d'Ernst & Young

Hugo Andries, directeur Ernst & Young Tax Consultants
Lucien De Busscher, associé Ernst & Young Advisory
Eric Dierckx, manager Ernst & Young
Climate Change et Sustainability Services
Tristan Dhondt, associé Ernst & Young
Transaction Advisory Services
Harry Everaerts, associé Ernst & Young
Climate Change et Sustainability Services
Philippe Lessage, manager Ernst & Young Tax Consultants
Ghislain Vanfraechem, directeur facilities Ernst & Young

Editeur responsable :
Marc Cosaert, associé Ernst & Young
Transaction Advisory Services

www.ey.com/be
Suivez Ernst & Young sur Twitter: Twitter.com/EYBelgium
Tél. : 02 774 91 11

Une réalisation de :
Mediafin Publishing

Coordination : Veronique Soetaert
Rédaction : Mediafin
Lay-out : Björn De Greef
Photographe : Wim Kempenaers
Emy Elleboog
Editeur : Dieter Haerens

Info?
publishing@mediafin.be

DE LA SHAREHOLDER VALUE AUX STAKEHOLDER VALUES

Le développement durable profite à tout le monde

Ernst & Young joue pleinement la carte de la responsabilité sociale des entreprises. Jan Peter Balkenende, associé Ernst & Young et professeur honoraire de gouvernance à l'Université Erasmus de Rotterdam, a été recruté dans un rôle d'ambassadeur afin de promouvoir l'entreprise socialement responsable à la fois au niveau interne et externe. Car cet état d'esprit fait désormais partie de l'ADN de l'entreprise, comme en témoignent Rudi Braes, Managing Partner Ernst & Young Belgium et Harry Everaerts, Sustainability Leader Belgium.

Pourquoi placer l'accent sur la responsabilité sociale des entreprises ?

Balkenende: En cette période d'incertitude économique, j'observe plusieurs évolutions fondamentales dans les structures de notre société. De nouvelles alliances et formes de collaboration apparaissent. On mise de plus en plus sur les partenariats, avec des priorités plus claires et un besoin plus grand de poser de véritables choix. Les entreprises se concentrent de plus en plus souvent sur des stratégies innovantes et durables qui témoignent de leur implication dans la société et de leur vision internationale. La RSE n'est plus un élément imposé de l'extérieur, mais un véritable moteur des activités. Je vois également apparaître un nouveau type de leadership qui est davantage axé sur l'implication de la société dans le processus décisionnel.

Braes: Il est très important que l'organisation soit réactive, qu'elle réponde à tous les changements de son environnement. Et le développement durable en fait partie. Je suis convaincu que les entreprises qui prennent la RSE au sérieux aujourd'hui seront plus performantes demain. Il n'y a d'ailleurs pas d'alternative : très bientôt, nous serons 9 milliards d'individus sur cette planète, et de nouvelles solutions innovantes seront nécessaires. Heureusement, les choses bougent : je rencontre de plus en plus de CEO qui ont conscience de leurs responsabilités. Il ne s'agit plus uniquement de faire des bénéfices à court terme. Le nouveau modèle intègre les aspects économiques, sociaux et écologiques. La RSE constitue de plus en plus le moteur de la stratégie opérationnelle et est à ce titre une composante fondamentale de la vision qui émane des entreprises.

Everaerts: L'intérêt que portent les parties prenantes au développement durable n'y est pas étranger. Dans les entretiens de recrutement, les jeunes diplômés nous interrogent de plus en plus sur la signification que nous comptons avoir pour la société, alors qu'auparavant, la discussion portait essentiellement sur le salaire. Les fournisseurs veulent savoir si nous pouvons nous intégrer dans leur chaîne de valeur durable et les clients font la même chose. C'est l'ensemble du terrain d'action qui est en train de changer, et les choses vont vite. Ernst & Young a dès lors décidé de jouer un rôle de pionnier dans cette évolution.

Comment traduisez-vous le principe de la responsabilité sociale dans le fonctionnement quotidien d'Ernst & Young ?

Balkenende: Nous voulons promouvoir la RSE auprès de l'ensemble de nos parties prenantes. Aujourd'hui nous travaillons à une nouvelle génération d'Entrepreneurs Ernst & Young. Ils doivent accompagner les entreprises et organisations – aujourd'hui et demain – dans leur transformation et leur adhésion concrète à des modèles d'entreprises intégrés et durables, qui génèrent des bénéfices durables pour elles-mêmes et pour l'environnement. C'est ce que nous entendons par Creating Shared Value: une situation gagnant-gagnant pour l'organisation et l'environnement.

Braes: La responsabilité sociale des entreprises se vit chaque jour. C'est pourquoi nous avons ancré le développement durable dans nos valeurs : non seulement l'intégrité, le respect et l'esprit d'équipe, mais aussi l'enthousiasme, l'énergie, le leadership et le développement de relations, le tout basé sur la volonté de bien faire. Le mot-clé est intégration. Mais aujourd'hui, les simples discours ne suffisent plus. Un nouveau modèle d'affaires est nécessaire pour créer une situation gagnant-gagnant pour l'entreprise et la société. Le développement durable doit être ancré dans la stratégie de l'entreprise.

Everaerts: C'est notre modèle des 4 E qui donne forme à notre stratégie de responsabilité sociale à la fois au niveau interne et externe. Ce modèle est axé sur l'interaction entre Employees, Environment, Entrepreneurship en Community Engagement. Nous avons fixé des objectifs spécifiques autour de chacun de ses quatre piliers. Ainsi, pour le pilier Environment, nous nous engageons à réduire à nouveau les émissions de CO2 de notre parc de véhicules de 20% par rapport à l'année de référence 2008 à

faire est nécessaire pour créer une situation gagnant-gagnant pour l'entreprise et la société. Le développement durable doit être ancré dans la stratégie de l'entreprise.

Le nouveau modèle d'affaires intègre aspects économiques, sociaux et écologiques.

Jan Peter Balkenende,
Associé Ernst & Young
Professeur honoraire
Université Rotterdam



Ernst & Young: Rudi Braes



Ernst & Young: Jan Peter Balkenende



Ernst & Young: Harry Everaerts

PHOTO : WIM KEMPEAERS

DIX INDICATEURS DE PERFORMANCE DE LA RSE

Pour rendre opérationnelle une stratégie basée sur la responsabilité sociale des entreprises, il est nécessaire de fixer des objectifs de développement durable parallèlement aux objectifs financiers. Pour ce faire, on peut faire appel à cette liste des 10 indicateurs de performance ou KPI souvent utilisés:

Environnement

- émissions de CO₂
- consommation d'eau
- consommation de papier
- consommation énergétique totale
- part de l'énergie verte dans la consommation énergétique

Sociale

- nombre d'heures de formation par collaborateur
- répartition hommes/femmes dans toutes les branches de l'entreprise
- taux de rétention des employés
- fréquence et gravité des éventuels accidents de travail
- nombre d'heures libérées par les collaborateurs pour s'engager en faveur de la communauté pendant les heures de travail

l'horizon 2015, alors qu'elles sont déjà inférieures de 20% à la moyenne belge. Nous voulons notamment atteindre cet objectif en faisant en sorte qu'un quart de notre flotte automobile roule à l'électricité dans trois ans. Nous partageons volontiers notre expérience avec les autres et notre adhésion à des organisations qui font activement la promotion de la responsabilité sociale des entreprises, comme Business & Society et Kauri, qui n'y est pas étrangère.

Qu'entendez-vous par Creating Shared Value, et quel est son lien avec la RSE ?

Balkenende: Les nouveaux problèmes de société exigent souvent des solutions complexes. Pensez par exemple aux problèmes liés au changement climatique ou à la vitesse de l'évolution technologique. Et ces solutions sont hors de portée des entreprises individuelles. C'est pourquoi il est crucial de collaborer avec des spécialistes, experts en technologies, centres de recherche et autres acteurs qui mobilisent des connaissances pour relever ces défis sociaux. Creating Shared Value, c'est créer de la valeur partagée, et donc du profit partagé : pour la société et pour l'entreprise.

Adhésion

Comment les entreprises peuvent-elles adhérer aux principes de RSE ?

Everaerts: Ernst & Young a imaginé un modèle de développement de la responsabilité sociale des entreprises basé sur plus d'une décennie d'expérience pratique sur le marché. Ce modèle repose sur cinq stades que parcourent les organisations dans leur évolution vers un entrepreneuriat de qualité, intégré et durable : prise de conscience, élaboration de la stratégie, intégration dans les activités quotidiennes, communication externe et enfin génération de valeur ajoutée liée à la vérification d'un rapport financier et de développement durable intégré. Nous accompagnons nos clients dans toutes les étapes de ce plan. L'accent est principalement placé sur l'intégration de la stratégie de développement durable dans la stratégie plus large de l'entreprise.

Comment responsabilité sociale et innovation peuvent-elles aller de pair ?

Balkenende: Aujourd'hui, nous observons clairement une évolution vers un modèle d'affaires intégré. Cela signifie qu'au-delà des résultats financiers, les investisseurs sont de plus en plus attentifs aux performances environnementales et sociales des organisations. C'est précisément le regroupement de ces trois domaines qui crée une nouvelle dynamique génératrice d'innovation. Innovation dans la pensée, dans les systèmes, mais aussi dans les produits, les services et les nouveaux marchés. Les marchés de l'énergie et de l'immobilier en sont un bon exemple : en raison du coût croissant de l'énergie, il sera important, à l'avenir, de rendre les habitations plus indépendantes de l'approvisionnement externe. C'est ainsi que l'on assiste à l'apparition de nouvelles alliances entre des acteurs de l'énergie renouvelable et des promoteurs immobiliers.

Ernst & Young a décidé de jouer un rôle de pionnier dans la responsabilité sociale des entreprises.

Harry Everaerts,
Associé Ernst & Young

Comment peut-on combiner développement durable et rentabilité ?

Braes: Le développement durable et rentable – pour tout le monde. Pour rester dans le marché immobilier : aujourd'hui, des milliards de personnes dans le monde vivent dans des habitations insalubres. En Belgique, un grand nombre de nos concitoyens ne peuvent acquérir leur logement. Le marché de la construction de logements à bas coût est estimé à 424 milliards de dollars. Si l'on est ouvert à une manière innovante d'entreprendre, cette situation ouvre une multitude de possibilités.

Everaerts: Cette rentabilité existe aussi pour Ernst & Young. Nous gagnons notamment notre pain en accompagnant des organisations dans l'adoption de modèles plus

durables. Cela va du support dans l'établissement de relations à long terme avec leurs parties prenantes par le contrôle de données financières et non financières au conseil dans l'analyse et la « durabilisation » de la chaîne logistique en passant par les conseils en matière de fiscalité ou de subsides, par exemple dans des solutions d'énergies renouvelables ou l'accompagnement d'organisations dans la conception et la gestion de leurs actifs – des capitaux durables aux immeubles écologiques, des investissements responsables aux acquisitions qui mènent à la création de nouveaux emplois, de nouvelles opportunités, de nouvelles possibilités pour l'entreprise et la société.

Les clients d'E&Y sont-ils prêts pour cette évolution ?

Braes: De plus en plus. Nos principaux clients en matière de RSE sont des entreprises internationales actives dans la chimie, l'énergie, les télécommunications et la grande distribution. De plus, nous observons également une demande croissante de support en développement durable sur le marché des PME. Car les PME et autres entreprises familiales sont particulièrement attentives aux valeurs et à la vision à long terme. Comme elles constituent un maillon important

dans d'autres chaînes logistiques mondiales, les PME industrielles établies chez nous sont activement impliquées dans la durabilisation de l'économie mondiale. Enfin, les différentes institutions publiques sont également très friandes de RSE.

Mais le chemin à parcourir est encore long.

Conviction

Monsieur Balkenende, qu'est-ce qui vous a incité à accepter de jouer ce rôle d'ambassadeur missionnaire pour Ernst & Young dans la promotion de la responsabilité sociale des entreprises ?

Balkenende: Cette démarche s'inscrit dans le prolongement de mes convictions personnelles, sans quoi il me serait impossible d'assumer un tel rôle. En privé, je vis dans une maison basse énergie et je roule en voiture hybride. Sur le plan professionnel, j'ai consacré toute ma vie à une meilleure société qui ne laisserait pas ses problèmes aux générations suivantes. Auparavant, je le faisais dans la politique, aujourd'hui, dans la perspective du secteur privé. Je suis très motivé par mon rôle chez Ernst & Young parce que je sais qu'il me permettra de mettre mes convictions en pratique.

Qu'est-ce que la responsabilité sociale des entreprises ?

Everaerts: Nous faisons partie d'une communauté plus large et nous avons la responsabilité de nous investir aujourd'hui dans la société. C'est la seule manière de nous assurer de pouvoir encore entreprendre demain dans un contexte dans lequel la société et nous-mêmes – générations actuelles et futures – pourrions nous épanouir. Tel est pour nous le cœur de la responsabilité sociale des entreprises.

UMICORE PILOTE LE PROJET

iMOVE stimule l'innovation des véhicules électriques



iMOVE est un projet pilote à grande échelle dans le cadre duquel 175 voitures électriques et 300 bornes de recharge seront testées en conditions d'utilisation quotidienne pendant trois ans. Ce projet, dirigé par Umicore, implique 19 entreprises et organismes de recherche, dont Ernst & Young. Jan Vliegen, Senior Vice-President

Future Business for Energy Materials chez Umicore et Sonja Vancrayenest, Director Ernst & Young Subsidia, responsables du projet au sein d'Ernst & Young, expliquent ce qui rend iMOVE unique et son importance pour les deux organisations.

Quelle est la principale motivation sous-tendant iMOVE ?

Vliegen: iMOVE, un projet d'environ 10 millions d'euros, est sponsorisé à concurrence de 4 millions par le Proefuutn Elektrische Voertuigen (Jardin d'essai des véhicules électriques), une initiative de la ministre flamande de l'Innovation Ingrid Lieten destinée à accélérer l'introduction des voitures électriques en Flandre. iMOVE est ainsi l'un des plus grands projets pilotes d'Europe. Son principal objectif est d'expérimenter sur le terrain une série d'innovations technologiques dans le domaine de l'énergie et la technologie des transports, d'étudier le comportement et les réactions des utilisateurs, et d'analyser les opportunités que créent les véhicules électriques dans le cadre de la mobilité durable.

A quelles questions pratiques l'étude doit-elle répondre ?

Vancrayenest: Ce « jardin d'essai » est destiné à stimuler l'innovation autour des véhicules électriques et à favoriser leur acceptation sociale. L'accent est placé sur trois thèmes essentiels pour que cette technologie s'impose : l'énergie renouvelable, les nouvelles technologies dans le domaine des batteries et des voitures, et les comportements en matière de mobilité. Dans ce cadre, un échantillon étendu de travailleurs et particuliers utiliseront chaque jour 175 voitures électriques et 300 bornes de recharge réparties sur l'ensemble du territoire flamand pendant trois ans. Les principales questions qui seront abordées sont les suivantes : comment interagissent des véhicules électriques et les réseaux électriques intelligents ? Comment standardiser l'infrastructure de recharge ? Quelles sont la durée de vie et la fiabilité des batteries ? Pouvons-nous les recycler ? Quels modèles d'affaires peut-on envisager ? Que consomme une voiture électrique ? Quel est son rayon d'action en fonction du style de conduite, des conditions météorologiques et de l'état des chaussées ? Les voitures électriques entraînent-elles un changement de comportement dans le domaine des déplacements ? Et que faut-il faire pour convaincre les consommateurs d'accepter la voiture électrique comme un substitut à part entière à leur actuel véhicule à combustible fossile ?

Quel est l'intérêt d'iMove pour Umicore ?

Vliegen: Historiquement, notre force première réside dans nos

connaissances des « métaux spéciaux ». Ces métaux rares jouent un rôle important dans de nombreuses technologies écologiques. Environ quatre cinquièmes de notre budget de recherche et développement de 130 millions d'euros y sont consacrés. Parmi ceux-ci, les métaux destinés aux batteries rechargeables et aux piles à combustible constituent l'un de nos points forts. Plusieurs voitures électriques qui seront bientôt commercialisées intégreront des matériaux d'Umicore. Nous avons d'ailleurs opté pour le slogan « Umicore Inside ». Dans ce contexte, des informations et des données concrètes concernant une utilisation réaliste, quotidienne, d'une masse critique de véhicules électriques valent de l'or.

Comment Umicore envisage-t-il son rôle dans l'avenir de la voiture électrique ?

Vliegen: Le modèle d'affaires qui entoure la voiture électrique est encore flou. Quel sera le rôle des fabricants traditionnels de batteries ? Quel sera celui des constructeurs automobiles ? Actuellement, on assiste à plusieurs glissements dans ces secteurs, avec notamment une série

d'alliances, comme entre Volkswagen et Varta, Daimler et Evonik, Bosch et Samsung, et bien d'autres encore. Notre ambition est de jouer un rôle clé dans cette chaîne de valeur.

Quels sont les principaux défis ?

Vliegen: D'abord et avant tout, la qualité et la durée de vie des batteries. Plus encore que dans le cas des GSM et des petits ap-

La mobilité du futur sera électrique ou ne sera pas.

Jan Vliegen,
Senior Vice-President
Future Business for
Energy Materials Umicore



pareils électriques, la qualité et la fiabilité seront des facteurs cruciaux. Les batteries pour voitures électriques coûtent cher – comptez entre 10.000 et 15.000 euros – et devront être parfaitement fiables pendant au moins huit ans. Seuls quelques grands fabricants sont capables d'appliquer les systèmes de qualité complexes qui permettent d'obtenir un tel résultat. Et Umicore veut en faire partie. Deuxièmement, nous sommes présents de longue date dans le secteur du recyclage. Nous voulons être les leaders dans la réutilisation des matériaux présents dans les batteries de voitures électriques.

Quel est le rôle d'Ernst & Young dans le projet ?

Vancrayenest: Nous sommes impliqués dans ce projet sous trois angles. Tout d'abord, notre organisation accorde une grande importance à la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et nous voulons assumer notre rôle social. La mobilité durable en fait partie, et nous développons depuis longtemps toute une série d'alternatives dans ce segment. Participer à l'avènement de la voiture électrique constitue à cet égard une étape logique. Par ce projet entre autres, nous voulons persuader nos collaborateurs d'adopter l'électricité à grande échelle. De plus, nous avons ouvert une gamme de services destinée à accompagner les entreprises dans l'implémentation de la RSE et comme toujours, nous aimons donner l'exemple. C'est typique d'Ernst & Young: stimuler l'innovation en interne, puis en démontrer les avantages pour le client. Le projet iMOVE offre un forum idéal pour développer et tester des services. Enfin, nous assumons également un rôle de coordination interne, en monitorant son évolution et en assurant sa gestion. Notre gamme de services Ernst & Young Subsidia nous procure une expertise et une expérience pertinentes dans cette tâche.

Qu'est-ce qui empêche le commun des mortels de rouler à l'électricité ?

Vancrayenest: Des économies d'échelle et des innovations techniques doivent réduire le prix et améliorer la fiabilité des batteries. De plus, il est nécessaire d'agrandir le rayon d'action des voitures. Il faut également développer un réseau de bornes de recharge. Mais en fin de compte, l'aventure électrique dépendra entièrement du choix du consommateur.

Vliegen: La mobilité du futur sera électrique... ou ne sera pas. Mais nous sommes optimistes : nous devrions atteindre une masse critique d'ici 2020. A partir de cette date, on peut raisonnablement penser que 10 à 15% des voitures neuves vendues seront hybrides ou entièrement électriques.

Consortium iMOVE:

Belgacom, Delhaize, Electrawinds, Ernst & Young, Flanders' DRIVE, Fleet&DriverCare, GAPA, Hendriks Groep, IBBT, Infrax, Interparking, Janssen Pharmaceutica, P&V Elektrotechniek, Punch Powertrain, REstore, SPE- Luminus, ThePluginCompany, Umicore et la VUB.



E-MOBILITY CHEZ ERNST & YOUNG

La voiture électrique, symbole de statut social

Pour Ernst & Young, la décision d'introduire des voitures électriques dans sa propre flotte constitue une étape logique dans le souci constant de rendre le parc de véhicules plus écologique. Mais c'est surtout un levier destiné à favoriser un comportement respectueux de l'environnement et durable chez les collaborateurs.

Les voitures électriques s'inscrivent dans le cadre d'une vision plus large de la responsabilité des entreprises (CR, Corporate Responsibility) : Ernst & Young veut appeler toutes les parties impliquées à créer l'environnement adéquat qui permettra aux innovations écologiques de prospérer dans les meilleures conditions.

Les initiatives destinées à rendre le parc des véhicules plus respectueux de l'environnement ne sont pas nouvelles chez Ernst & Young. Les cours d'éco-conduite, le contrôle de la pression des pneus, la possibilité de passer rapidement du train à la voiture (et inversement) et l'installation de la « Safe Driver

Care Box » ont déjà entraîné une réduction de 10% de la consommation de carburant, pour des émissions de CO2 actuellement 20% en-deçà de la moyenne belge.

La décision d'abandonner les carburants fossiles au profit de l'électricité pour une partie du parc des véhicules constituait dès lors une étape logique pour Ernst & Young. Afin de laisser le choix aux collaborateurs, un mix de voitures classiques, de voitures électriques et des transports en commun leur est désormais proposé. L'initiative doit permettre d'encore réduire les émissions de CO2 d'environ 20% par rapport à l'année de référence 2008 d'ici 2015. Les résultats d'une

enquête propre ont également favorisé la mise en œuvre de ce projet. Ils révèlent en effet qu'une part croissante de la population est favorable aux voitures hybrides, voire entièrement électriques. Conclusion : le marché existe, seul subsiste une certaine appréhension face à la nouveauté. Les entreprises, qui pourraient jouer un rôle de pionniers, adoptent encore trop souvent une attitude attentiste. Mais Ernst & Young a décidé de briser le cercle vicieux : elle emprunte résolument la voie de l'innovation écologique en donnant à tous ses collaborateurs la possibilité de se rendre compte que la voiture électrique n'amoindrit pas le plaisir de conduire, au contraire !

LES VOITURES ÉLECTRIQUES

Un plan par étapes

Vous envisagez d'introduire des véhicules électriques (VE) dans votre parc de véhicules. Mais comment procéder ? Un petit plan par étapes pour vous mettre sur la voie :

- 1 Vérifiez s'il existe parmi vos collaborateurs une adhésion suffisante à l'introduction d'un concept de mobilité verte et au changement de comportement qui doit l'accompagner.
- 2 Soignez la communication interne et externe concernant l'introduction de véhicules électriques. Veillez également à ce que l'encadrement supérieur, le marketing et les ressources humaines soient impliqués dans le projet. Faites une offre attrayante à vos collaborateurs afin d'encourager l'utilisation des véhicules électriques.
- 3 Veillez également à ce que tout soit en ordre d'un point de vue technique. Équipez des places de stationnement réservées dans l'infrastructure des recharges nécessaires. Veillez à ce que chaque borne de chargement soit pourvue d'un disjoncteur et équipez-les d'un compteur intelligent afin de contrôler la consommation et l'utilisation des véhicules. Assurez-vous de disposer d'une capacité électrique suffisante.
- 4 Ne perdez pas de vue les aspects fiscaux. Informez-vous des régimes de déductibilité fiscale et d'avantages en nature et voyez ce qu'il en est de la réglementation des accises si vous comptez fournir de l'électricité à des tiers.
- 5 Dans un premier temps, contentez-vous d'introduire les VE dans une flotte de voitures de société qui prévoit le rechargement des véhicules la nuit dans le parking de l'entreprise. Limitez les déplacements au trafic urbain, afin de n'avoir aucun problème lié aux distances parcourues ou à l'autonomie de la batterie électrique.
- 6 Si cette première phase est un succès, vous pouvez peu à peu augmenter la proportion des véhicules électriques dans votre parc de véhicules.

Cadre fiscal: pas satisfaisant

Le monde politique a prévu une série de mesures fiscales destinées à favoriser l'introduction des véhicules électriques et l'infrastructure de chargement qui va de pair avec cette évolution :

Pour les personnes physiques :

- crédit d'impôt de 30% sur la valeur d'acquisition lors de l'achat d'un véhicule électrique, avec un maximum de 9.190 euros ;
- crédit d'impôt de 40% sur la valeur d'acquisition lors de l'installation d'une borne de recharge, avec un maximum de 250 euros.

Pour les entreprises :

- déductibilité à 120% des frais liés à une voiture électrique ;
- choix entre une déduction pour investissement majorée de 13,5% pour les investissements consentis dans une infrastructure de recharge ou un amortissement accéléré en deux ans.

On peut cependant se demander si ce cadre fiscal suffira pour donner au marché le coup de pouce nécessaire :

- les mesures sont limitées aux années civiles 2010 à 2012, sauf en ce qui concerne la déduction à 120% ;
- le crédit d'impôt pour les particuliers ne couvre qu'en partie le surcoût lié à un tel véhicule ;
- l'incitant fiscal pour les entreprises est limité à la déductibilité majorée de 20% ;
- pour une entreprise, les charges nettes liées à l'utilisation d'un véhicule électrique sont plus élevées que celles relatives à l'utilisation d'un véhicule hybride et beaucoup plus élevées que le prix de revient d'un véhicule traditionnel ;
- les véhicules électriques sont exclus des autres incitants fiscaux ;
- le cadre fiscal (notamment la problématique des accises) de l'exploitation commerciale d'une infrastructure de chargement est encore vague.

Pour réellement favoriser l'avènement des véhicules électriques, il importe d'une part de clarifier rapidement plusieurs questions fiscales (notamment la problématique des accises) et d'autre part de prolonger (pour les personnes physiques) ou d'étendre (pour les entreprises) les incitants fiscaux.



Hugo Andries
Director Ernst & Young Tax
Consultants
hugo.andries@be.ey.com



Philippe Lesage
Manager Ernst & Young Tax
Consultants
philippe.lesage@be.ey.com

LEVIERS POUR UNE RÉDUCTION DE L'EMPREINTE ÉCOLOGIQUE

Vers une chaîne logistique plus verte

L'évolution vers une chaîne logistique respectueuse de l'environnement implique un revirement complet du mode de pensée contemporain et une approche transcendant l'entreprise. La nécessité impérieuse d'une efficacité accrue et d'une plus grande maîtrise des coûts reste dès lors un levier crucial. Heureusement, les percées technologiques, l'augmentation de l'efficacité et les économies sur les coûts sont tels que les investissements valent souvent la peine d'être réalisés. De plus, une stratégie environnementale crée un cadre clair favorisant la compréhension mutuelle entre les différents partenaires.

Dans la chaîne logistique, les initiatives écologiques se manifestent clairement à deux niveaux : le processus de distribution et le processus d'achat. Mais un contrôle indépendant est crucial pour obtenir une chaîne logistique écologique crédible. Sur le plan de la distribution, les initiatives CPFR (collaborative planning, forecasting and replenishment, autrement dit planification, prévision et commandes collaboratives) constituent un bon exemple d'implémentation d'une stratégie durable. Ce faisant, plusieurs partenaires opérant au sein d'une même chaîne partagent leurs informations et harmonisent leurs activités. Il en résulte une réduction des stocks, une limitation du nombre d'empty miles (kilomètres parcourus à vide) et une diminution de l'empreinte écologique. Cependant, il n'est pas facile de nouer de telles collaborations de manière structurée. L'intérêt individuel prime trop souvent sur celui de la chaîne.

Achats

Dans le processus d'achat, les initiatives durables sont souvent pilotées par un partenaire qui occupe une position centrale dans la chaîne. L'opinion publique presse les entreprises visibles à fournir des produits durables, mais les membres moins visibles de la chaîne logistique

échappent souvent à son radar. De plus, les entreprises qui contrôlent l'ensemble de la chaîne des achats, de la production et la distribution sont de plus en plus rares.

Des contrats imposant aux produits de satisfaire à des critères de développement durable supplémentaires peuvent offrir une solution. Ainsi, les programmes d'achats stratégiques fixent une interprétation stricte du développement durable. Des divergences d'interprétation peuvent en effet avoir un impact négatif sur l'image de marque d'une entreprise, mais aussi sur sa situation fiscale. Ces initiatives sont nombreuses et souvent très élaborées.

LES AVANTAGES D'UNE CHAÎNE LOGISTIQUE PLUS VERTE



- Une contribution constructive à l'environnement
- Un cadre pour réduire les coûts
- Des processus plus efficaces
- Une réponse aux questions du consommateur, des autorités politiques et les groupements de défense d'intérêt

Une chaîne logistique élaborée avec soin peut allier développement durable et rentabilité.

Contrôler soi-même ses propres sous-traitants est mission impossible, et plus la chaîne logistique est longue, plus les vérifications seront difficiles. L'implémentation effective des dispositions prises en matière de développement durable ne peut être garantie que par des contrôles réguliers et approfondis. Heureusement, la visibilité publique des programmes de développement durable est assurée par des organismes indépendants et fiables qui délivrent des certificats de contrôle. De plus, de tels organismes investissent souvent dans des initiatives locales éthiques, écologiques et durables et accroissent ainsi l'engagement de leur partenaire commercial en faveur du développement durable. Les investissements destinés à rendre la chaîne logistique plus respectueuse de l'environnement présentent des avantages clairs et ce, à différents niveaux. Ils créent un cadre permettant de réduire les coûts et d'améliorer l'efficacité des processus tout en répondant à la pression exercée par les consommateurs, dirigeants politiques, groupements de défense d'intérêts, groupes de pression et autres relations commerciales. On accorde de l'importance à une contribution constructive au développement de notre environnement de vie. Les stratégies vertes sont souvent évaluées à l'aune de leur plus-value économique. Mais le binôme développement durable - rentabilité est de plus en plus souvent une réalité.



Lucien De Busscher
Associé Ernst & Young Advisory
lucien.de.busscher@be.ey.com

LE CASH-FLOW, L'EMPLACEMENT ET LE CARACTÈRE DURABLE SONT PRIORITAIRES

La stratégie immobilière s'inscrira dans la stratégie opérationnelle

Aujourd'hui, les entreprises ne peuvent plus fonctionner sans une politique RSE de qualité. Dans l'immobilier aussi, une vision durable est nécessaire.

Dans l'immobilier, la RSE va au-delà des bâtiments écologiques et de la gestion efficace de l'énergie. Elle exige un cadre plus large, qui tient compte de facteurs tels que l'influence d'un bâtiment sur les salariés et les clients ou son impact sur l'environnement social direct, mais aussi au sens plus large du terme. Ernst & Young utilise à cet effet un modèle en quatre volets. Les mots-clés ? Employees, Environment, Social Engagement et Entrepreneurship. Ces quatre E exercent également une influence sur la stratégie opérationnelle. Ici, les notions centrales sont Preservation (conservation), Optimising (optimisation), Raising (financement) et Investing (investissement). L'immobilier est le microcosme qui relie tous ces facteurs.

Les quatre E

Les bâtiments de l'entreprise constituent un facteur déterminant dans la collaboration (**Employees**). Un environnement qui inspire accroît la créativité et la productivité et est ainsi générateur de croissance économique durable (**Entrepreneurship**). Simultanément, cet environnement stimule une attitude durable, notamment par une utilisation désintéressée des connaissances et des capacités au profit de la société au sens large (**Social Engagement**). Bien en-

tendu, la réduction de l'impact écologique négatif est également cruciale (**Environment**).

Impact stratégique

Les 4 E ont un impact sur le processus décisionnel inhérent à l'utilisation stratégique du capital de l'entreprise et de son parc immobilier et vice versa. La gestion active du parc immobilier des entreprises et des administrations publiques reste un terrain inexploré. De plus, la valeur de marché de l'immobilier fluctue. Une analyse approfondie est cruciale pour résoudre les problèmes de liquidités ou maintenir une position commerciale durable. Les éléments primordiaux sont ici le choix entre achat, location ou leasing, le calcul du coût sur l'ensemble du cycle de vie et des thèmes comme le sale and lease back, le financement séparé ou la baisse des charges résultant de la durabilité accrue des processus de production. Idéalement, votre stratégie immobilière s'inscrira dans la stratégie opérationnelle plus large. En matière d'immobilier, la priorité n'est plus « l'emplacement, l'emplacement et l'emplacement », mais « le cash-flow, l'emplacement et le caractère durable ». Il est essentiel d'élaborer un bon business case, fondé sur des objets durables et de qualité,

et un modèle d'affaires bien établi. Songez par exemple à la décision relative à une utilisation plus efficace de la surface au sol en mettant l'accent sur le cœur d'activité. L'immobilier peut également jouer un grand rôle dans le refinancement d'une entreprise. Étudiez dans le détail les possibilités du portefeuille immobilier et envisagez des structures de financement innovantes. Une certaine flexibilité dans l'utilisation de l'immobilier peut être génératrice de garanties plus durables pour l'investisseur et, ainsi, réduire les charges. L'entreprise finance les charges de capital et les interventions dans le portefeuille immobilier à partir des revenus opérationnels. Dans les conditions de marché difficiles que nous connaissons, cela demande une vue précise des délais de rentabilisation des décisions stratégiques comme l'adjonction ou la cession d'immeubles. Si vous tenez compte des différentes interactions entre ces facteurs, votre politique immobilière peut devenir un thème central – voire un passage obligé – dans une nouvelle forme d'ordre social, de gestion opérationnelle et enfin de leadership.



Tristan Dhondt
Associé Ernst & Young Transaction
Advisory Services
tristan.dhondt@be.ey.com



Communication transparente

Une étude récente de Global Reporting Initiative démontre que les parties prenantes veulent avant tout disposer des principaux indicateurs d'impact environnemental, social et économique dans les rapports de développement durable (47% des répondants). L'importance d'une communication transparente sur les questions environnementales (22%) et sociales (21%) dépasse d'ailleurs l'impact financier (17%). L'enquête est claire sur un point : à peine 1% des répondants estiment que l'organisation ne doit rapporter que sur son résultat financier.

RAPPORTAGE SUR LES PERFORMANCES FINANCIÈRES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES

Rapports intégrés : nécessité et motivation

Les organisations ne doivent pas uniquement justifier leurs résultats financiers, mais également leurs performances environnementales et sociales. A cette fin, elles ont de plus en plus recours à des rapports intégrés. Mais comment s'y prendre concrètement ?

Pour que notre planète survive jusqu'en 2050, nous devons changer notre manière d'aborder les questions humaines et environnementales. Les rapports intégrés peuvent faciliter cette aspiration.

Le rapportage intégré ne consiste pas uniquement à regrouper les performances financières, sociales et environnementales dans un document unique. Il s'agit d'un outil qui aide les organisations à établir des priorités dans leur stratégie financière et de développement durable. Novo Nordisk, un des leaders dans le rapportage intégré, estime que les entreprises ne doivent pas uniquement utiliser les rapports intégrés pour rendre compte de leurs activités au monde extérieur, mais également pour transformer leur système de rapportage interne, ce qui influera à son tour sur le processus décisionnel des entreprises. Et c'est le point crucial : encourager une nouvelle forme de gestion de la performance qui associe directement la stratégie à long terme de l'entreprise à la bonne gouvernance et aux résultats financiers, sociaux et environnementaux. Concrètement, il s'agit donc d'intégrer les performances financières, sociales et environnementales dans un rapport unique qui accorde autant d'attention aux principaux indicateurs de performance financiers et non financiers.

La nécessité d'une plus grande transparence ne fait aucun doute pour les leaders mondiaux en matière de rapportage intégré comme Novo Nordisk, Novartis et BASF. Nous en avons un exemple unique à proximité de chez nous : Havenbedrijf Rotterdam publie depuis 2010 un rapport intégré sur le développement durable, qui y associe une « assurance » ou déclaration de vérification externe d'Ernst & Young.

Cinq conseils

L'International Integrated Reporting Committee (IIRC) planche activement sur l'élaboration d'un rapport unique, même s'il ne faut pas attendre de standard stable à court terme. Pourtant, il est crucial de s'y préparer dès aujourd'hui. Quelques conseils :

1. Placez l'accent sur la matérialité. Intégrez le plus grand nombre d'informations matérielles possibles dans le rapport ; ce sont les informations qui ont l'impact le plus significatif sur l'environnement et la société. Selon une enquête européenne réalisée par Ernst &

Il ne s'agit pas de rendre compte du développement durable en soi, mais de publier un rapport intégré qui apportera le changement et le renouvellement dont nous avons besoin.

International Integrated Reporting Committee

L'International Integrated Reporting Committee a été créé en août 2010 par le Prince Charles's Accounting for Sustainability Project et la Global Reporting Initiative. Cette puissante plateforme internationale regroupe de parties prenantes issues du monde de l'entreprise des investissements, mais aussi de domaines d'expertise comme l'audit, la sécurité, les organismes de régulation, les universités et le secteur social. L'un des principaux objectifs de ce comité est de développer un cadre de rapportage intégré.

Young auprès du top 20 des institutions financières en 2010, la matérialité est encore insuffisante. Pour y remédier, on peut faire appel à des enquêtes menées auprès de parties prenantes internes et externes, ainsi qu'aux analyses des rapports de développement durable des autres entreprises du secteur.

2. Commencez par un rapport distinct sur le développement durable. Prenez le temps d'apprendre. Commencez par publier un rapport distinct sur le développement durable avant de vous lancer dans un rapport intégré.

3. Utilisez les nouveaux médias. Avec la croissance exponentielle des canaux de télécommunication, les entreprises ont perdu la maîtrise des messages envoyés au monde. C'est pourquoi une communication transparente et honnête des résultats financiers et non financiers par différents canaux revêt une importance cruciale. Les réseaux sociaux et une multitude d'apps disponibles offrent aujourd'hui de nombreuses opportunités de communiquer de manière honnête et originale avec les parties prenantes.

4. Soyez attentif aux parties prenantes. Nous évoluons des parties prenantes traditionnelles (actionnaires, investisseurs...) vers un groupe plus large et plus divers de nouvelles parties prenantes : administrations publiques, fournisseurs, travailleurs, riverains... Une analyse correcte des parties prenantes pertinentes et de leurs attentes, suivie d'un dialogue ciblé, constitue l'un des piliers d'un rapport intégré sain.

5. Undress for success. Une communication honnête, ouverte, reste la recette du succès qui guide les clients et investisseurs dans leur choix. Un rapport de développement durable qui n'apporterait que des bonnes nouvelles susciterait automatiquement des critiques qui remettraient en cause sa crédibilité. N'hésitez pas à faire une autocritique saine. C'est d'ailleurs la signification profonde d'un slogan qui a beaucoup gagné en popularité ces derniers temps : « Undress for success ».

Défis

Les règles du jeu ont changé pour de bon. Outre une efficacité évidente dans le domaine des coûts – un seul rapport au lieu de deux et utilisation du même rapport à des fins internes et externes –, il est crucial de s'adapter au nouvel environnement d'affaires. Pour avoir du succès à l'avenir, il importera de développer un modèle d'affaires dans lequel les produits et services répondent aux besoins sociaux et qui pourra résister à un environnement complexe et changeant. Le rapportage intégré ne porte pas sur demain, mais sur aujourd'hui. En effet, il ne s'agit pas d'établir un rapport sur le développement durable en soi, mais un rapport intégré qui apportera le changement et le renouvellement dont nous avons besoin.



Eric Dierickx
Manager Ernst & Young
Sustainability Services
eric.dierickx@be.ey.com



Harry Everaerts
Associé Ernst & Young
Sustainability Services
harry.everaerts@be.ey.com



ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

© 2011 EYMG Limited

Growing into a new market?

**La concurrence devient plus que jamais une donnée dynamique.
Mais comment les entreprises belges pourront-elles en tirer le meilleur parti ?**

Il n'étonnera sans doute personne que la course à l'innovation ira en s'intensifiant, que beaucoup d'entreprises préféreront financer elles-mêmes leur croissance, que la réputation d'une entreprise revêtira dorénavant une importance capitale, que les stakeholders devront mériter une confiance renouvelée et qu'afficher une compétitivité élevée en matière de coûts ne sera pas un luxe. La question est de savoir comment transformer simultanément ces belles résolutions en actes concrets.

Pour en savoir plus, visitez

www.ey.com/be/competing-for-growth



twitter.com/EYBelgium