



L'exportation durable n'est plus une option mais un levier de performance mesurable, en marketing comme en finance. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Constantinou Leonidou, professeur de marketing à l'Université ouverte de Chypre, détaille les défis, les bénéfices concrets et les stratégies à adopter pour les exportateurs.

L'analyse de Constantinou Leonidou : ce que la recherche révèle sur l'exportation durable

Jean-Christophe Gessler : Qu'entend-on exactement par durabilité ?

CL : L'expression « sustainable development », traduite en français par « développement durable », a été utilisée pour la première fois en 1987 dans le Rapport Brundtland, du nom de la Première ministre norvégienne alors présidente de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement de l'ONU. Ce rapport définit le développement durable comme un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Il souligne les liens entre activité économique, bien-être social et environnement naturel, et reconnaît qu'il existe des limites biosphériques à l'activité humaine. Les notions de besoins, d'équité et de lien entre les générations sont inhérentes au concept de durabilité.

JCG : Quelle est l'importance de cet enjeu dans l'agenda mondial ?

CL : Le développement durable est une tendance impérieuse du XXI^e siècle, sans doute le grand défi de notre génération. La sensibilisation à ce sujet augmente à l'échelle mondiale : à la COP26, les dirigeants du monde entier ont promis de mettre fin à la déforestation d'ici 2030, tandis que des constructeurs automobiles s'engagent à ne produire que des véhicules électriques d'ici la même échéance, l'Union européenne ayant elle-même annoncé la fin des moteurs thermiques sur les voitures neuves d'ici

2035. Partout, le développement durable s'impose au cœur des débats de société, et la pression sur les entreprises s'accroît en conséquence.

JCG : Quels sont les principaux défis liés à la durabilité ?

CL : Le développement durable repose sur trois piliers : l'économie, la société et l'environnement. Les sujets économiques englobent l'énergie, la technologie, la production et la consommation, l'emploi, le commerce international, la prospérité et le niveau de vie matériel. Les sujets sociétaux renvoient à la pauvreté, à l'inclusion sociale, au développement personnel, à l'égalité et à la diversité. Les préoccupations environnementales, elles, concernent les ressources en eau, le changement climatique, les terres et paysages, les écosystèmes, la biodiversité, la pollution et les déchets. Ces problématiques sont résumées dans les 17 Objectifs de développement durable de l'ONU, dont l'atteinte représente un défi majeur pour les gouvernements du monde entier.

JCG : Comment atteindre ces objectifs ?

CL : Les organisations, gouvernements comme entreprises, doivent viser un « triple résultat », la durabilité se situant à l'intersection des performances économique, sociétale et environnementale : les fameux 3P, People, Planet, Profit. C'est une approche disruptive, qui impose de penser différemment et, pour les entreprises, de créer des catégories de produits, de services ou des marchés entièrement nouveaux. La durabilité transforme par exemple en profondeur la manière dont les automobiles sont conçues ; c'est sans doute l'une des plus grandes disruptions auxquelles les entreprises doivent faire face depuis cinquante ans. Notre manque de compréhension et d'expérience de ces enjeux rend difficile la mise en place de solutions efficaces et généralisables, ce qui suppose d'abord un changement de mentalité.

JCG : Comment la durabilité influence-t-elle aujourd'hui la demande mondiale ?

CL : Une enquête GfK-Kantar distingue trois profils de consommateurs européens sur cette question : les « éco-actifs », très soucieux de l'environnement et actifs dans la réduction de leurs déchets, les « éco-concernés », soucieux mais peu actifs, et les « éco-indifférents », peu ou pas concernés. Entre 2019 et 2021 en Europe, la part des éco-actifs est passée de 18 % à 28 %, celle des éco-concernés de 41 % à 44 %, et celle des éco-indifférents de 41 % à 28 %. À ce rythme, les éco-actifs représenteront la moitié de la population européenne avant 2030. Cette même étude montre que la crise du Covid-19 a agi comme un catalyseur : 41 % des éco-indifférents estiment que ces questions sont devenues plus importantes avec la pandémie. Une étude McKinsey sur le secteur de la mode confirme ce basculement, les consommateurs ayant opté davantage pour la réparation, la réutilisation ou le recyclage, les jeunes générations, en particulier les millennials, se montrant les plus ouverts à l'expérimentation de marques plus petites ou moins connues.

JCG : Que nous apprend la recherche sur l'intégration de la durabilité en matière d'exportation ?

CL : La recherche en international business montre d'abord qu'intégrer la durabilité dans l'exportation est une démarche payante. De nombreuses études, menées sur des

entreprises exportatrices de différents pays, révèlent un triple bénéfice en matière de performance marketing, de performance financière et d'intensité de l'exportation pour les entreprises engagées dans la durabilité. Cet engagement augmente l'acceptabilité des produits par les consommateurs et se traduit par des gains de parts de marché ; il peut aussi générer des avantages de coûts grâce à des processus de production et de distribution plus efficaces, et permet de se différencier nettement de la concurrence. Les PME engagées dans cette démarche développent en outre de nouvelles capacités managériales, comme l'innovation, la compréhension des parties prenantes ou l'acquisition de connaissances, autant de facteurs qui expliquent également leur performance à l'international.

JCG : Comment fonctionnent ces liens entre durabilité et performance à l'export ?

CL : La durabilité crée d'abord un avantage de différenciation qui mène à la performance à l'export, l'intégration de connaissances permettant par ailleurs de concevoir de meilleurs produits. Les études montrent en revanche que peu d'exportateurs parviennent à exploiter un avantage coût tout en adoptant une démarche de durabilité : mieux vaut donc se concentrer sur la différenciation plutôt que sur le prix. Certaines variables modératrices influencent aussi cette relation : la durabilité est davantage payante dans les pays développés que dans les pays en développement, sauf préoccupation publique locale forte pour le sujet, et elle rapporte davantage quand la concurrence est intense. Elle peut en revanche s'avérer contre-productive sur certains marchés si elle fait grimper les prix ; les exportateurs qui maîtrisent aussi leurs coûts maximisent donc les effets de la durabilité sur leur performance.

JCG : Quels sont les facteurs qui déclenchent l'engagement d'une entreprise pour la durabilité ?

CL : La littérature académique montre que l'entreprise doit d'abord disposer, ou s'adjoindre, des ressources financières, physiques et expérientielles. Les capacités technologiques, organisationnelles et d'apprentissage transversal favorisent également cet engagement, tout comme les relations avec les parties prenantes, la culture d'entreprise, l'agilité du top management, la concurrence, la technologie et la réglementation.

JCG : Existe-t-il des stratégies standards en matière de durabilité à l'exportation ?

CL : Nos recherches montrent qu'il n'existe pas de stratégie standard en la matière. Le succès dépend de l'adéquation entre la stratégie de l'entreprise et les forces macro-environnementales, économiques, réglementaires, socioculturelles, technologiques, et micro-environnementales, intensité de la concurrence, caractéristiques des consommateurs, potentiel du marché, pressions des parties prenantes, du pays servi. Des études montrent également que le niveau RSE de l'entreprise et du produit, ainsi que l'innovation verte, augmentent l'intensité des exportations, l'accès à une information fine sur les marchés étrangers incitant par ailleurs les entreprises à innover davantage.

JCG : Quel a été l'impact de la crise du Covid-19 sur les préoccupations pour la durabilité ?

CL : Certains prédisaient que le Covid-19 reléguerait la durabilité au second plan. C'est l'inverse qui s'est produit : des pratiques auparavant jugées impossibles sont devenues la norme du jour au lendemain, modifiant durablement notre regard sur le changement climatique. L'enseignement à distance s'est imposé en quelques jours, la livraison à domicile a explosé avec le confinement, et les entreprises ont découvert qu'elles pouvaient réduire leurs déplacements grâce au télétravail et aux réunions virtuelles. Beaucoup ont aussi montré un visage plus humain envers leurs salariés, clients et fournisseurs, Unilever ayant par exemple proposé un paiement anticipé à ses fournisseurs les plus vulnérables. La pandémie a néanmoins révélé un manque de préparation des entreprises et des gouvernements face à un risque pourtant bien identifié. Désormais, gouvernements, conseils d'administration et dirigeants ne pourront plus se dispenser de préparer différents scénarios de changement climatique : la crise a montré qu'on peut agir vite et fort dès lors que la volonté est réellement au rendez-vous.