

**Le thème choisi cette année pour la journée prospective de la Chaire VSM « les pratiques du DD dans l'entreprise » peut apparaître étonnant pour une chaire dont l'activité se focalise autour des 3 domaines de la stratégie, du marketing, de la vente et des relations entre ces domaines.**

**En réalité, l'importance prise par le DD tant sur le plan politique, que médiatique et dans l'entreprise elle-même, en a fait un thème obligé.**

**Nous avons tenté de nous dégager des aspects trop globaux et généraux, trop philosophiques et surtout trop incantatoires. Nous avons constamment essayé d'aller vers le plus concret et le vécu de chacun dans l'entreprise.**

**Nous espérons que cette démarche ne nous a pas empêché de discerner des domaines essentiels ou même inattendus.**

**A vous d'en juger !**

Note : Ceci n'est pas une présentation exhaustive de toute la journée du 22 mai... mais seulement les idées évoquées nous ayant paru les plus pertinentes.

## Thème 1 : Le Développement Durable : la cash-machine du XXIème siècle ?

1 proposition traitée :

### 1. « Crée-t-on vraiment de la valeur avec le DD ? »

## « Crée-t-on vraiment de la valeur avec le DD ? »

**(Groupe 1)** La prise en compte globale du Développement Durable se généralise. Elle semble s'affirmer de plus en plus comme un critère incontournable lors du lancement d'un nouveau produit ou lors de l'acte d'achat par le consommateur final. Un surplus de valeur apparaît mais avec lui bon nombre de questions.

### **A** qui profite le surplus de la valeur créée ?

Le surplus de la valeur profite à l'image de marque avant tout, cependant, ce bénéfice est presque négligeable. Le client ne voit pas toujours la valeur ajoutée d'une offre plus « verte » surtout si celle-ci se traduit par une augmentation de prix. Le consommateur voit plutôt un coût supplémentaire qu'il ne payait pas auparavant. En effet, le client est prêt à payer un surcoût pour un confort qui lui est apporté mais pas pour un bénéfice apporté « au monde et à l'environnement. »

### **J**usqu'où et comment le client acceptera-t-il un surcoût ?

En B to C, il est difficile de vendre un produit ou un service plus « vert » et plus cher, ce qui est plus faisable en B to B, les entreprises raisonnant plutôt à plus long terme. Par contre, avec de la communication et une argumentation concrète, on parvient à justifier la vente de produits ou services innovants beaucoup plus chers. Par exemple, les poubelles dotées de puces électroniques calculant le remplissage de la poubelle ont permis de réduire de deux tiers la quantité de déchets jetés par les ménages.

### **N**e s'agit-il pas d'un problème « d'éducation » du consommateur ?

Beaucoup d'informations arrivent aux oreilles des consommateurs et ces derniers ont parfois du mal à en retenir les points vraiment importants. Il faut éduquer le consommateur, il ne sait pas forcément ce qui est écologique.

Par exemple, le CO2 n'est pas un polluant en soi, c'est « seulement » un gaz à effet de serre. Pourtant les clients sont plus sensibles à un discours sur le CO2 que sur le recyclage d'une voiture.

Le consommateur est perdu dans cette masse de concepts développement durable et c'est aux entreprises de leur expliquer leurs réelles significations. **De même le consommateur devrait être incité à réfléchir de manière plus globale lors de son acte d'achat.**

Acheter durable est une bonne chose mais encore faut-il que le produit soit suffisamment « solide ». Les labels, dans ce sens, guident et rassurent le consommateur dans sa décision d'achat et permettent aux entreprises de valoriser leurs investissements, mais il est nécessaire que le nombre de nouveaux labels soit modeste.

### **L**e mieux, ennemi du bien ?

Le client n'a pas toujours les attentes que l'on croit.

Par exemple, il n'a pas nécessairement besoin d'être livré en 24 heures. Souvent, il voudrait juste être prévenu de la date à laquelle il sera livré. Ainsi, au lieu de faire des livraisons par avion, le transport par bateau pourrait être privilégié avec toutes les conséquences en termes d'environnement mais également en termes de prix que cela impliquerait.

## (Groupe 2)

### **Quel est le véritable apport d'un achat Développement durable pour le consommateur ?**

L'achat DD valorise le client si c'est un achat citoyen qui se voit.

On ne veut pas payer cher de l'électricité « verte » parce que ça ne se voit pas mais, par contre, on accepte d'acheter cher une Prius parce que les gens nous voient comme un bon citoyen soucieux de la planète et des économies d'énergie.

Un même achat peut permettre de gagner sur plusieurs aspects comme, par exemple, les taxis bleus (taxis parisiens) qui se sont équipés de Prius, ont gagné sur le plan économique mais également en image en s'associant à l'image écologique de Toyota.

### **Quelle doit être l'attitude de l'entreprise face au DD ?**

Si le DD ne correspond pas aux gènes de l'entreprise, elle devrait se contenter de respecter les normes en vigueur mais ne pas chercher à aller plus loin. Par contre, si le DD fait partie de ses valeurs, elle doit persévérer et surtout être cohérente.

La force de Toyota a été de se mettre totalement dans le DD et d'avoir axé toute sa communication autour de son moteur hybride.

L'entreprise a su se positionner sur tous les axes de la valeur.

### **Jusqu'où et comment le client acceptera-t-il un surcoût ?**

Le DD est-il forcément plus cher ? Pas nécessairement, notamment si l'on considère le cycle de vie du produit sur le long terme (c'est d'ailleurs en tant qu'un investissement que le DD peut être accepté).

On ne parle pas de surcoût avec un consommateur, car celui-ci n'agit pas avec une logique économique pure.

Il est cependant difficile de faire passer certaines idées : bien sûr la valeur sociale est claire mais il faut également que le produit DD apporte un avantage tangible pour l'acheteur. Le DD peut néanmoins être un facteur de différenciation à prix égal pour trancher entre deux produits à la fin du processus de choix.

Le surcoût dépend en fait de la valeur que le consommateur va en tirer. On peut vendre tout type de surcoût, pour cela il importe de faire comprendre le concept. Il faut donc une bonne communication.

### **Faut-il essayer que le DD soit visible pour que l'image du client en bénéficie ?**

Rendre le DD visible pour une marque peut être une stratégie à double tranchant car elle s'expose alors aux critiques. Cependant, cet affichage peut avoir beaucoup d'avantages, redorer l'image de l'entreprise ou la différencier de ses concurrents.

Une entreprise qui propose à ses salariés de garder les enfants est DD grâce aux transports groupés et elle pourra intéresser des candidats potentiels sensibles à ce type de mesure.

**La stratégie de l'entreprise doit permettre de contourner les difficultés et être inventive pour garder ou attirer de nouveaux salariés.**

### **Quel avenir pour le Développement Durable ?**

Le DD deviendra incontournable, c'est sûr, mais il ne sera pas forcément une cash machine parce qu'un nivellement va s'opérer. On ne pourra donc pas se différencier par le DD... Tout le monde s'y rend. Par contre, il y aura des métiers nouveaux et de nouvelles ouvertures de marché.

Le DD peut paradoxalement poser des problèmes aux innovations/ nouveaux produits. En effet, avec autant d'innovations, le cycle de vie du produit devient tellement court que l'on jette les appareils de technologie obsolètes alors qu'ils fonctionnent encore (téléphone portable par exemple..).

Mais qui dira qu'il faut moins consommer ? Quelle entreprise a intérêt à dire à ses consommateurs d'être « DD » et donc de moins acheter ?

Seuls les pouvoirs publics peuvent agir en ce sens, encore faudrait-il prouver que c'est la bonne solution.

La encore la simple communication ne suffira pas, il faudra apporter des preuves tangibles.

### **(Groupe 3)**

Il y a une nouvelle révolution industrielle qui se met en marche lentement, et qui va réellement créer de la valeur sur les 15 prochaines années.

Il est certain que le Développement Durable crée de la valeur pour l'entreprise, que ce soit en termes d'avantages prix sur les produits verts, d'avantages coûts avec les économies d'énergie, ou d'avantages produits en ce qui concerne l'image de l'entreprise. C'est une évidence, si l'entreprise a la sagesse de rester dans sa zone de compétence.

Pour autant, quelques problèmes peuvent être soulevés, et peuvent inquiéter.

## **A qui profite le surplus de valeur créé ?**

L'un des problèmes est que la valeur n'est pas la même dans tous les pays, et que les entreprises n'en tirent pas toutes parti de la même façon. À titre d'exemple, à Moscou, la valeur, c'est maintenant, ici et tout de suite. La valeur, c'est l'argent et le pouvoir, tout le monde souhaite rouler en 4x4.

Dans les pays en voie de développement, le Développement Durable n'a aucune valeur dans la plupart des cas, et n'est clairement pas dans les objectifs principaux de l'entreprise. C'est « un sport de riche ».

Ainsi, la consommation éthique reste fortement réservée à une population riche et éduquée. La prise de conscience ne commence à apparaître qu'avec un niveau de pollution insupportable.

Enfin, pour ceux qui s'efforcent « d'être DD », la création de valeur n'est pas certaine : il y a des coûts de mise aux normes, des obligations et des contraintes, dont on a du mal à prévoir les incidences.

Parallèlement, il est important de soulever le fait qu'il y a une grande fragilité des connaissances sur le DD (ie : qu'est-ce qui consomme le plus ? éteindre puis allumer une lumière, ou simplement la laisser allumée ?).

Aussi, il peut être dangereux pour une entreprise de vendre des produits « Développement Durable ». Mieux vaut mettre en rayon des produits « écologiques », « éthiques », « responsables » ou « équitables ».

## **Plus concrètement, comment le Développement Durable peut-il créer de la valeur ?**

La création de valeur peut se faire par le biais de l'innovation produit, par d'énormes économies si le DD est appliqué en interne, par le crédit vert, la subvention ou encore un crédit préférentiel pour les produits qui consomment le moins d'énergie. Les produits bio devraient être moins chers que les produits normaux (moins d'utilisation d'engrais etc...) mais cela ne devrait pas décrédibiliser le produit.

## **Quel avenir pour le Développement Durable ?**

Si tout le monde met en place les mêmes actions pour le DD (ie certifications), quel sera

l'avantage concurrentiel pour les entreprises ?  
La mise en place de mesures en faveur du DD nécessite beaucoup de temps et nous en sommes qu'aux balbutiements. Certes, il semble que les entreprises se copient entre elles mais une stratégie de fond est nécessaire pour que ces actions deviennent pérennes.  
Un signe d'optimisme (quant à la mise en route) est la réflexion qui se fait autour du Développement Durable comme par exemple avec la création d'une Chaire DD à HEC, par un partenariat pour envisager des nouvelles solutions d'économies d'énergie et d'argent, ou encore par des cours de Business et Ethique à l'ESSEC .

#### **(Groupe 4)**

### **Qu'est-ce que le Développement Durable ?**

Cette notion rassemble un grand nombre de concepts pas nécessairement faciles à cerner.

Pour certains, il s'agit de tout type de nouveau produit qui permet une économie par rapport à l'ancien. Il permet d'avoir le même service avec une consommation d'énergie moindre et crée également de la valeur car il en évite la destruction.

Pour d'autres, le DD est le compromis de trois éléments : l'économie, le social, l'environnement. Entre acteurs créateurs de valeur, il y a des intérêts à partager et toute la difficulté d'appliquer le DD réside dans le fait de réussir à faire partager une vision commune entre tous ces acteurs. Il est également important de ne pas confondre DD et environnement.

Pour d'autres encore, il s'agit de répondre aux besoins actuels de développement sans handicaper les ressources des générations futures.

### **Pourquoi le DD aurait été repris ?**

Une des hypothèses qui pourraient expliquer l'apparition massive du DD dans les entreprises serait son utilisation afin de contrer et freiner l'émergence de pays en voie de développement comme la Chine. Les pays développés ont eu recours au DD comme barrières à l'entrée. Ils ont mis en place des normes difficiles à respecter pour les pays émergents.

Le coût de la certification est énorme, la labellisation engendre un surcoût pour les pays sous développés et donc moins de compétitivité (80% des normes sont européennes).

**On assiste peut être à la fin du libéralisme et à la renaissance du protectionnisme.**

### **Jusqu'où et comment le client acceptera-t-il un surcoût ?**

Les clients accepteront ou refuseront le DD selon leurs comportements de consommations. L'éducation rentre également en jeu, on note une différence de culture entre les citoyens des pays nordiques et leurs voisins européens. En effet, les nordiques sont plus enclins d'accepter le surcoût.

Chez Michelin, pour faire accepter le surcoût, il faut essayer de vendre un service et non pas un produit. Pour le pneu, on utilise la réduction de la consommation d'essence comme un argument d'achat et on inclut dans le service une garantie tout au long du cycle de vie de produit, de la première utilisation jusqu'à la destruction.

**Pour faire accepter le DD, il faut vendre un usage et non un produit seul.**

- **Le consommateur devrait être incité à réfléchir de manière plus globale lors de son acte d'achat.**
- **La stratégie de l'entreprise doit permettre de contourner les difficultés et être inventive pour garder ou attirer de nouveaux salariés.**
- **On assiste peut être à la fin du libéralisme et à la renaissance du protectionnisme.**
- **Pour faire accepter le DD, il faut vendre un usage et non un produit seul.**

**Thème 2 :**  
**Le DD comme vecteur de stratégie de marque, d'image et  
d'engagement**

2 propositions traitées :

- 1. « Les actionnaires et partenaires des entreprises sont-ils sensibles aux engagements RSE et DD ? »**
  
- 2. « Faut-il s'adresser à tout le monde sur le ton du DD ? »**

# 1. « Les actionnaires et partenaires des entreprises sont-ils sensibles aux engagements RSE et DD ? »

(Groupe 2)

**Tous les collaborateurs de l'entreprise sont concernés par les problématiques du développement durable :** employés, mais aussi associations, clients, syndicats, enfin actionnaires.

Ces derniers recherchent certes une rentabilité à court terme, mais sont sensibles aux engagements pris dans un objectif long terme. En effet, ils soutiennent les investissements lourds engagés selon une stratégie long terme, si celle-ci leur semble judicieuse. Et ils pénalisent même une entreprise qui aurait manqué une occasion d'investir sur un projet profitable à long terme. Dans le cadre du développement durable, ils ne sont donc pas nécessairement opposés à des investissements lourds. Le tournant décisif pris par Toyota en 1992 dans le Développement Durable en est un exemple.

**D'abord, prenons garde à ne pas restreindre le Développement Durable à l'écologie.**

Le DD est un outil de production (objets, produits, services, valeur); l'écologie est une quasi-religion qui suppose la primauté absolue de la sauvegarde de la nature.

En fait, l'entreprise peut agir pour des causes sociales, sociétales... C'est ainsi qu'IBM s'est longtemps décrite comme une entreprise citoyenne en France, créant des emplois et construisant des usines. De même, Renault a travaillé pour la sécurité en sensibilisant les enfants dans les écoles à la sécurité routière.

Dans tous les cas, l'entreprise doit être attentive à ne pas perdre de vue son objectif premier – correspondant à sa stratégie propre

en termes de Développement Durable – et communiquer sur tel point précis de son programme. Il ne sert à rien d'étaler toutes ses 'bonnes actions' au grand jour, si celles-ci ne vont pas dans une même direction, et ne sont pas reliées par un même objectif, objet de toutes les communications. IBM par exemple ne communique que sur ses « Green Data Center ». L'entreprise ne traite que d'un point de son programme de Responsabilité Sociale, alors qu'ils ont de très bonnes notes dans tous les autres indicateurs de Développement Durable. Un point précis sur lequel faire converger toutes les actions de communication a été choisi, alors que le programme de Développement Durable est très global.

La recommandation forte est de communiquer uniquement sur ce qui constitue un point fort de l'entreprise, sans critique possible.

Notons cependant que l'entreprise n'a pas vocation morale au sens des choix entre Bien et Mal. Son but est le profit dans le respect des lois et normes des pays qui l'abritent.

**Comment un comportement opportuniste peut être efficace dans les problématiques 'durables'?**

Comment ne pas se ruiner en Développement Durable ?

Dans sa stratégie globale de Développement Durable, l'entreprise doit repérer le point qui va attirer le client, parce qu'il sera un moyen de leur apporter de la valeur. Ainsi, l'entreprise surveille le marché jusqu'à ce que celui-ci puisse être attiré par une forte valeur ajoutée.

Deux étapes peuvent donc être identifiées dans le rapport entre le DD et l'entreprise :

Le premier stade est celui où l'entreprise se lance dans le Développement Durable par intuition. Ce mouvement est insufflé par la conviction du top management. La direction repère que le marché peut être sensible à une action de l'entreprise, qui rapportera de la valeur à tous les acteurs. Elle se lance donc, par intuition, et conviction. La deuxième étape vient avec la contrainte étatique, légale, c'est le moment de la standardisation des pratiques Développement Durable. La stratégie de DD que pourrait suivre l'entreprise peut ne pas être adaptée au marché. Pourtant, elle est obligée de se lancer d'une manière ou d'une autre dans le Développement Durable à cause de la législation.

Les deux étapes ne sont pas nécessairement liées par un ordre chronologique.

On peut d'ailleurs se demander si les termes 'entreprise adaptée au DD' ont le même sens en Chine et en Europe par exemple.

**Ce qui est certain c'est qu'aujourd'hui le marché est sensible aux préoccupations écologiques**, aux émissions de carbone. Cette prise de conscience « durable » est très rapide, à tel point que mêmes les plus jeunes sont impliqués dans cette cause. Pour cette raison, un acteur qui ne s'investit pas sur la route du Développement Durable perd des marchés. Les mesures à prendre doivent impérativement découler d'une observation du marché et des attentes clients. Aujourd'hui

le marketing n'est pratiquement jamais appréhendé sous son aspect stratégique dans les entreprises (en tous cas dans la Vente à Distance) - puisqu'il est presque uniquement opérationnel - les actions Développement Durable sont donc le plus souvent portées par le management. C'est donc en observant le management – ses convictions propres - que l'on peut apprécier la pertinence des actions de l'entreprise dans le Développement Durable.

En bref, le DD est porté par le top management et doit, par processus éducatif, devenir le projet de toute l'équipe dans un délai donné.

### **Les entreprises ne sont pas toutes sur un pied d'égalité à ce sujet.**

En Europe la législation vient contraindre largement les acteurs, tandis qu'en Asie, on peut continuer à produire mieux et moins cher, sans se préoccuper des retombées écologiques de ses actions (par exemple, dans le secteur de l'énergie à base de charbon).

Mais, pour ne pas se laisser prendre par un pessimisme handicapant, force est de constater qu'**une boucle vertueuse est née** : les actions et mouvements sociaux ont poussé l'action politique qui a elle-même développé des contraintes économiques incitant tous les acteurs à suivre la voie du Développement Durable. Tous les acteurs économiques étant ainsi concernés, l'action sociale est encore démultipliée, ce qui vient conforter la politique, et le cercle continue.

(Groupe 1)

**On mesure de plus en plus le Développement Durable** dans les entreprises mais la gestion de ces indicateurs n'est pas chose aisée, d'autant que l'entreprise est opératrice ET juge.

En matière de développement durable, les entreprises suivent souvent les normes gouvernementales, mais n'est-ce pas en anticipant ces normes que l'entreprise peut se donner un avantage concurrentiel ? Cette piste est véritablement au cœur de la stratégie de l'entreprise – ou doit être perçue comme telle.

**Les actionnaires et partenaires des entreprises sont-ils sensibles aux engagements sociaux -voire sociétaux?**

Il y a quelques années, les actionnaires et partenaires faisaient le forcing pour que les entreprises mettent en place des ERPs. Aujourd'hui, la mode semble être passée aux enjeux 'DD', c'est-à-dire Développement Durable.

Il est clair que les actionnaires veulent des retours rapides sur leurs investissements. Sont-ils conscients de la rentabilité à moyen terme que représente le développement durable, comme le client ? Pas si sûr... La question est-elle réellement comprise comme un enjeu vital ? Ne s'agit-il pas d'une simple réponse à l'atmosphère ambiante ? Quand les partenaires prendront-ils leurs décisions en fonctions des normes environnementales – et non plus uniquement selon des critères financiers ? Ceci nous apparaît aussi comme un axe majeur à développer.

Tant que l'entreprise sera émettrice de normes et juge de leur application, le problème du bien-fondé restera posé. Le DD n'obéit pas à des normes comptables.

Quant aux fonds d'investissement, ils cherchent la valeur intrinsèque de l'entreprise. Ils étudient en premier lieu la rentabilité de l'entreprise, et en dernier lieu les indicateurs du Développement Durable.

Au total : les actionnaires prennent en compte la notion de risque et de réputation, les fonds d'investissement se focalisant davantage sur le côté financier.

**Si le Développement Durable constitue un critère d'évaluation économique, quels sont les procédés « durables » financièrement valorisables ?**

Comment choisir les bons critères pour mesurer l'implication Développement Durable d'un produit donné ? N'est ce pas l'impact du produit sur l'environnement au cours de son utilisation qui compte ?

Aujourd'hui il s'agit d'une vraie question : quels indicateurs choisir pour hiérarchiser les entreprises sur le plan du développement durable ? Qui le mesure ? Avec quels instruments, et suivant quelle certification ?

Pourquoi ne pas faire un sondage auprès des consommateurs sur l'image Développement Durable d'une entreprise et utiliser les résultats comme indicateur par la suite ? Pourquoi ne pas étendre des critères comme l'empreinte carbone à celui du travail des enfants, au nombre d'handicapés, de femmes aux postes à responsabilités ?

**Il semblerait qu'il y ait autant de labels que de secteurs d'activité.** En fait ils sont fonction des attentes des clients qui sont les vrais juges... alors que l'arbitrage devrait relever du politique !

Les entreprises doivent aujourd'hui y réfléchir et anticiper ces critères. Mais pas n'importe comment. En effet, comme le souligne le cabinet de conseil Capgemini, ce n'est pas en s'installant à St Denis (93) qu'on recrute forcément des personnes issues de milieux défavorisés...

Prenons l'exemple de Total qui semble avoir une réelle démarche en matière de Développement Durable. Pourtant comment noter une entreprise dont l'activité a un tel impact négatif sur l'environnement (comme c'est le cas en Birmanie) ?

Ce qui est certain, c'est que le tournant est amorcé dans nos consciences occidentales... et que si le marché commence à suivre, c'est bien qu'il y voit son intérêt !

### (Groupe 3)

**S'il est communément admis qu'il faut communiquer sur les engagements environnementaux** auprès du client, les démarches divergent :

- Une communication ou l'on déguiserait la réalité... aux yeux du client (une voiture restera toujours polluante... mais les constructeurs cherchent à se donner une image écologique.)
- Une communication 'tarte à la crème' qui culpabilise le client ;
- Du côté du B to B, les entreprises semblent avoir plus de facilités à communiquer sur le Développement Durable : certaines entreprises justifient leurs prix plus élevés par leurs valeurs ajoutées 'durables' et leurs engagements socialement responsables. Elles communiquent auprès d'un client business qui semble plus compétent et plus compréhensif que le client B to C qu'il convient d'éduquer, ce qui demande du temps.

**Au bilan annuel, le critère 'DD'** est devenu un passage obligé... pas forcément en passant par une agence de notation d'ailleurs. Pour être communiqué et avoir une valeur ajoutée, l'indicateur se doit d'être différenciant. C'est à l'entreprise de le fixer, souvent en lien avec ses propres valeurs ; pour gagner en crédibilité, l'entreprise doit choisir

Il ne faudrait pas néanmoins que l'Europe affronte seule cette prise de conscience; car que deviendraient alors les couts inhérents?

des indicateurs chiffrés ou qualitatifs très précis. C'est ainsi qu'elle pourra montrer sa valeur ajoutée. Est-ce in fine à l'entreprise de présenter ces indicateurs, quand bien même elle est partie prenante? Ne présentera-t-elle pas un biais de jugement?

Attention : le Développement Durable n'est pas pris en compte dans la valorisation de l'entreprise en Bourse. En fait, il s'agit plus d'un instrument de communication que de performance. On pense à Patagonia qui semble avoir atteint le seuil critique positif en ayant réussi le pari de fidéliser une clientèle fan des problématiques DD.

**Un point de convergence : Le Développement Durable peut être un moyen d'unir les collaborateurs.** Encore une fois, cela semble un axe stratégique de réflexion central.

Communiquer en interne grâce à des données précises est une piste qui doit être mieux utilisée par les Ressources Humaines. Même si souvent, le top management voit ces indicateurs DD comme des contraintes, souvent les collaborateurs les considèrent comme un moyen d'innover et de prendre des initiatives.

Le DD est-il un nouveau moyen de motiver les collaborateurs vers un même objectif ? Sans doute une piste à creuser...

## 2. Faut-il s'adresser à tout le monde sur le ton du Développement Durable ?

**Quelle communication autour du DD ? Doit-elle être la même pour des collaborateurs d'une même entreprise et pour ses clients ? D'un secteur à l'autre ? Au grand public comme aux spécialistes ?**

### **Le Développement Durable et la taille de l'entreprise**

Il existe de fortes différences entre les entreprises dans la perception du Développement Durable et l'intégration dans leur stratégie. Dans un grand groupe, le problème se pose différemment, les implantations se font à plus grande échelle.

### **Le Développement Durable et la communication:**

#### **○ la communication interne:**

Malgré la tendance d'une considération plus importante du Développement Durable dans les gros groupes, des paradoxes persistent ;

*Par exemple, chez BMW, le tri par poubelles de différentes couleurs est mis en place. Mais en les ramassant, les employés de service versent toutes les poubelles dans une seule et même poubelle... Le manque de communication en interne mène à des aberrations.*

#### **○ la communication externe:**

Dans l'habitat, le Développement Durable n'est pas uniquement destiné aux riches. Un architecte a montré comment son cabinet a intégré le Développement Durable dans ses constructions, sans être plus cher, en traitant avec des constructeurs de grande taille. Il a ainsi prouvé que des solutions technologiques ou des choix de matériaux permettent d'intégrer le Développement

Durable sans surcoût. Il est alors important de communiquer sur ses réalités en externe et pour tout le monde.

#### **○ la définition du Développement Durable dans la communication externe :**

Faut-il intégrer la dimension sociale (parité homme femme,...) dans la communication sur la définition du Développement Durable ?

Pour être compris, le Développement Durable ne doit pas englober tous les changements du monde. Trop de dérives autour du Développement Durable entraîneront une difficulté de compréhension, un défaut de lisibilité. Gardons un langage et un périmètre compréhensible par tous les publics. C'est un point majeur de notre propos.

On peut ainsi se demander si la dimension sociale doit-être intégrée à la définition communiquée du Développement Durable.

Dans les multinationales, du fait de la pluralité des cultures, il y a une nécessité de prendre des objectifs chiffrables, précis et rémunérables. Pour entraîner des personnes de cultures différentes, d'âges différents, la communication se doit d'être simple, en plus d'être crédible. Cette crédibilité s'acquiert par des preuves irréfutables D'ABORD validées en interne.

### **Le Développement Durable dans la stratégie d'entreprise:**

Michelin met en place une stratégie managériale d'intégration du Développement Durable par l'intermédiaire d'un plan à long terme. Un axe est défini et est communiqué à tous les services. Il vise à diminuer la consommation d'énergie du groupe par 10 en 20 ans. On arrive alors à des solutions intéressantes et complètement différentes suivant les services. Il s'agit également d'intégrer le Développement Durable à tous les postes de management et non pas uniquement au service en charge de la communication.

Pour que le Développement Durable soit intégré à tous les niveaux de l'entreprise, le top management doit instaurer une philosophie d'entreprise dans une vision long terme, qui s'adapte au temps et aux personnes.

## **Le Développement Durable et l'éducation**

Il s'agit de s'adresser à tout le monde, mais de façon différente. Il est nécessaire de communiquer sur les enjeux, les présenter avec l'appui de données scientifiques. L'intégration du Développement Durable est donc liée au niveau de connaissance, d'où le rôle capital de l'éducation.

Dans l'exemple du tri sélectif, la partie la plus difficile est de faire changer les comportements, donc d'initier le tri ... au risque qu'il ne soit pas traité jusqu'au bout de la chaîne.

**Thème 3 :**  
**Le DD comme levier de transformation dans l'entreprise**

2 propositions traitées :

- 1. « Un Top management tourné vers le DD pour améliorer vos performances »**
  
- 2. « Repenser et réorganiser votre chaîne de valeur autour du DD »**

## 1. « Un Top management tourné vers le DD pour améliorer vos performances »

### **Le DD est-il devenu un bon prétexte pour repenser la structure des coûts des entreprises ?**

Le développement durable est aujourd'hui une opportunité pour elles ; mais demain, il sera une obligation. La redécouverte fondamentale du développement durable leur impose désormais d'inventer des produits estampillés « DD ».

Une solution consiste pour cela à utiliser des ressources locales dans l'objectif de baisser les coûts carbone, notamment en matière de transport, mais pas uniquement. : un fabricant de meubles peut par exemple décider de recourir à du bois à pousse rapide pour réduire à la fois les coûts et la déforestation. L'entreprise participe alors au DD et le client final y trouve son compte en ne changeant plus de meubles selon les modes. On peut également penser à l'élaboration d'un bilan carbone pour réduire le système de coûts par le DD, qui permet de pointer du doigt les abus et de faire réfléchir à de nouveaux processus moins polluants et moins onéreux.

La question des coûts en lien avec le DD est en fait plutôt liée à une notion d'investissement : en effet, certaines prises de position dans l'entreprise en rapport avec le DD et la RSE peuvent venir augmenter ses coûts plutôt que les diminuer. C'est le cas notamment lorsqu'elle privilégie la traçabilité et la transparence dans ses critères de choix de sous-traitants : elle est alors obligée, par exemple, de ne plus produire qu'en Europe puisque le « sourcing-du-sourcing » est monnaie courante en Asie. De même, la rédaction d'un cahier des charges respectueux du DD est très complexe : il faut y intégrer des normes et des contraintes qui viennent alourdir le processus et attirer des

fournisseurs plus chers. Quand 3SI choisit Mondial Relay, c'est en partie pour son engagement écologique, mais c'est aussi une décision qui représente un coût pour l'entreprise.

Les chartes éthiques choisies par les grands groupes viennent ainsi limiter le champ d'action des PME/PMI sous-traitantes. Les petites entreprises ont quant à elles beaucoup moins de moyens pour s'adapter aux contraintes écologiques ou RSE des cahiers des charges des grands groupes. On devrait donc dénoncer ces chartes éthiques qui sont souvent de la poudre aux yeux ; l'entreprise, au moment de choisir son implication DD dans sa chaîne de production et vis-à-vis de ses partenaires, devrait avant tout regarder son impact sur ses clients, et la valeur client dégagee. Bien sûr, cette valeur client est créée à la fois par le produit lui-même, mais aussi par la communication et les relais d'opinion. Or pour beaucoup, l'entreprise n'est pas réellement maîtresse de cette communication : ce sont surtout les leaders d'opinion qui la contrôlent.

C'est là que Bruxelles devrait jouer son rôle en venant normer et contrôler ce que l'on appelle « Responsabilité » de l'entreprise, dans la fameuse RSE. Trop d'abus proviennent d'une insuffisance de l'entreprise. Pensons à la pollution de Total par exemple... Seule l'opinion publique aujourd'hui fait pression sur ces sujets, mais tout le monde connaît l'impact de l'opinion publique... beaucoup trop minime.

### **Comment dès lors utiliser le DD dans chaque service d'une entreprise pour améliorer la performance globale de l'entreprise ?**

La question se pose dans la mesure où elle cherche visiblement aujourd'hui à intégrer le développement durable au sein de chacun

de ses services. Cap Gemini, qui s'est donné pour objectif de recruter « les meilleures têtes », a ainsi repensé son processus de recrutement pour que chaque candidat ait ses chances : l'entreprise veut faire des « ressources humaines équitables ». En Inde, elle compte aujourd'hui 10 000 salariés (en passe de devenir 20 000) ; ayant constaté que le problème réside dans ce pays dans l'accès à l'instruction des femmes et en particulier des petites filles, Cap Gemini a pris le parti de parrainer une association sur place qui agit pour la scolarisation des jeunes filles. Mais en matière de DD et de ressources humaines, c'est avant tout la législation qui est venue introduire du DD et de la RSE pour la majorité des entreprises, par exemple en facilitant l'embauche de personnes handicapées ou en restreignant les possibilités de licenciement.

En matière de marketing, le développement durable est donc de plus en plus souvent pris en compte au sein des entreprises, notamment au moment de la construction de leur offre. Mais si les services dédiés au développement durable en entreprise ont l'opportunité de développer et de proposer de nouvelles solutions dans ce domaine, ils ne savent pas toujours communiquer sur ces offres auprès de leurs clients pour autant. Or le rôle du marketing est précisément de trouver les mots justes pour communiquer et promouvoir les produits et services de l'entreprise auprès de ses clients. Le DD ne doit pour autant pas consister en un retour à l'âge de pierre pour les consommateurs : il ne s'agit pas de donner quelque chose de « moins bien » aux consommateurs. Malgré la prise de conscience générale, il est en effet difficile de faire renoncer à la consommation.

**Est-ce à dire que le consommateur final devra changer son mode de consommation pour faire évoluer l'entreprise, ou est-ce plutôt l'inverse ?**

Les entreprises intègrent de plus en plus de clauses DD dans leur cahier des charges mais il est cependant peu probable qu'elles changent de fournisseurs pour leur manque d'implication en termes de DD. Elles

auront en revanche l'occasion de bénéficier d'un nouveau levier pour fidéliser leurs clientèles. Les arguments DD utilisés comme moyen de communication positive sur l'entreprise ne sont cependant pas nécessairement pertinents : Renault utilise ainsi des matières de plus en plus DD sans que cela n'intéresse réellement ses clients. D'après les études menées pour mesurer l'impact de ces pratiques pour ses prospects, le DD ne serait pas un élément qui entre en ligne de compte dans l'achat d'un véhicule ; seul le design et les performances primeraient. Pour Renault, c'est donc à l'entreprise de s'adapter au consommateur et à ses besoins pour lui proposer une offre qui lui correspond : le DD ne servirait qu'à fidéliser sa clientèle, ou à éduquer le consommateur avec l'aide de leaders d'opinion, mais pas à séduire des prospects.

**Mais qui sont les initiateurs de la pensée DD dans l'entreprise ?**

Le top management est évidemment concerné en tout premier lieu : chez Orange comme dans tous les grands groupes, aucune initiative ne peut être soutenue à long terme sans le support du top management. Le DD peut ainsi devenir une opportunité pour lui d'instaurer une « révolution » dans l'entreprise. D'eux-mêmes, de nombreux salariés sont en effet déjà sensibilisés aux enjeux du DD ; en s'appuyant sur sa volonté d'intégrer le DD au sein de l'entreprise, le top management détient alors la possibilité d'instaurer une politique de changement qui va au delà du DD, et donc de poser de nouveaux objectifs de long terme.

Le principe de précaution peut également être à l'origine de l'intégration d'une démarche de DD dans l'entreprise. SFR a ainsi été amené à retirer une antenne au dessus d'une école, par exemple, sans pour autant qu'une preuve de nocivité n'ait du être donnée à l'époque (cette preuve a été fournie depuis).

Il existe pourtant des freins à l'initiation du DD dans l'entreprise : pour la filiale Fox Pathé Europe, au delà de toute

bonne volonté, les managers ont finalement peu de levier pour faire intégrer le DD car leur démarche se voit amputée par des décisions prises dans des pays où les considérations DD ne sont pas établies.

Le développement durable ne peut donc être pensé au niveau du groupe ; il doit au contraire s'inscrire dans les stratégies nationales dans la mesure où les taxes, les coûts et les réglementations ne sont pas les mêmes selon les différents pays dans lesquels l'entreprise est implantée. En outre, de nombreux freins existent à l'intégration du DD dans la stratégie globale de l'entreprise. Pour Toyota, par exemple, parler de voiture recyclable peut ainsi devenir dangereux : ses clients sont persuadés que la voiture hybride est 100% « clean » ! L'entreprise a très bien intégré cette difficulté en adaptant sa communication : elle est ainsi devenue la première et à ce jour la seule entreprise qui amortit l'investissement effectué dans le DD pour ses véhicules. **Pour Renault, il n'existe pas une solution mais des solutions, ou plus exactement une combinaison de solutions : des moteurs hybrides qui fonctionnent avec des carburants 2ème génération, du gaz, etc. Il apparaît ainsi que l'enjeu de demain en matière de DD consiste pour l'entreprise à créer des mosaïques de technologies et de services associés.**

Les indicateurs du DD jouent alors le rôle d'outil de différenciation : ils permettent à une entreprise de s'appuyer sur des

indicateurs précis liés au DD pour différencier son positionnement face à la concurrence, notamment sur la question du cycle de vie des produits. Ils sont également un soutien à la durabilité : dans les usines Michelin (notamment en Asie), des indicateurs tels que le nombre d'accidents par usine et par employé ont été mis en place dans le but d'instaurer une prise de conscience des employés face aux problèmes de sécurité sur le lieu de travail. Ces indicateurs peuvent également être des critères de rémunération variable pour motiver leur prise en compte : les employés deviennent alors les managers de leur propre durabilité.

Quels critères du DD intégrer dans ses indicateurs pour qu'ils soient lisibles et acceptés de tous (à commencer par les consommateurs) en tenant compte de tous les acteurs de la chaîne de valeurs ? Quand Casino indique sur ses produits le poids en CO2 de leur fabrication, toute la chaîne des sous-traitants a-t-elle été intégrée à ce calcul ? Et les critères plus sociaux du DD font-ils partie intégrante de cette évaluation ? La crédibilité des rapports de contrôle et des enquêtes DD d'une entreprise peuvent également poser problème : **les textes liés au DD d'une entreprise, lus par des auditeurs et envoyés aux fournisseurs, sont ainsi souvent rédigés par les services RH, communication ou marketing, et non pas par des organismes neutres et externes. Dans quelle mesure peut-on alors se fier à l'implication viable des acteurs externes sur ce type de documents ?**

## 2. « Repenser et réorganiser votre chaîne de valeur autour du DD »

**I**l est primordial de redéfinir aujourd'hui les objectifs de l'entreprise autour du Développement Durable. Il faut en effet distinguer le DD qui recouvre les pratiques du bon management, qu'on appelle également la RSE, et le DD qui recouvre les

problématiques environnementales actuelles, à commencer par le changement climatique. Les règles d'éthique ne sont pas chose nouvelle dans l'entreprise : elles y existent au contraire depuis longtemps. Le thème du changement climatique est quant à lui un peu plus en arrière plan aujourd'hui dans le monde

de l'entreprise. L'une des sources principales de pollution et l'un des plus grands postes de coûts des entreprises du tertiaire mais aussi de celles qui opèrent en B to B, sont pourtant les flottes de véhicules d'entreprise, qui sont souvent des véhicules neufs. Il serait donc souhaitable que ces flottes soient imposées en fonction des émissions de CO2, à condition qu'il ne s'agisse pas d'une imposition locale mais européenne.

Le top management a cependant actuellement une stratégie DD plus réactive que proactive, et ceci est le premier changement qui doit s'opérer pour que l'entreprise puisse réellement repenser sa chaîne de valeur autour du DD. Il faudrait avant tout un lobbying politique pour agir sur les grands groupes ; ensuite, l'essentiel consiste à trouver des idées qui permettront aux entreprises de prendre de l'avance sur leurs concurrents. Chez IBM, par exemple, 50% du chiffre d'affaires est aujourd'hui généré par la vente de services, et non plus seulement des ordinateurs qui ont fait sa renommée.

Les produits et services éco-conçus ont ainsi permis aux entreprises de trouver de nouveaux moyens de se différencier. Ils prennent une place de plus en plus importante dans notre quotidien, malgré les polémiques qu'ils peuvent parfois susciter ; c'est le cas notamment des produits en matière plastique fabriqués à partir de maïs. Ce tournant dans la fabrication durable pose néanmoins un problème de taille pour les entreprises qui ont fait ce choix : il deviendra effectivement très dur de se différencier à

l'avenir au moyen de l'éco-conception, que des concurrents (en particulier asiatiques) peuvent rapidement parvenir à copier en rattrapant leur retard.

Les services laissent en revanche une large marge de manœuvre pour permettre aux entreprises de se démarquer de la concurrence, notamment celle de la Chine qui n'est pas capable aujourd'hui de copier des méthodologies alors qu'elle a la capacité d'imiter des produits et de les fabriquer à l'identique des originaux sans difficulté particulière. On en voit un exemple dans les transports : toutes les grandes villes sont en effet en train de se doter de systèmes complets (à l'exemple du système intégral de gestion de péages mis en place à Stockholm pour réduire l'usage des véhicules) et durables dont IBM a remporté l'appel d'offre. **Ainsi, chaque fois qu'il n'existe pas de produits préconçus ou qui apparaissent dans un catalogue, il existe parallèlement une opportunité d'innovation, et le DD répond particulièrement bien à cette définition.**

**Comment procéder à ce changement?**  
**Il s'agit d'abord pour l'entreprise de repenser tous ses métiers de façon responsable. Le DD ne doit donc pas seulement se faire et exister vis-à-vis des clients, mais aussi vis-à-vis des collaborateurs, et cela peut prendre des formes aussi simples qu'efficaces : on peut par exemple penser à mettre en valeur l'opinion des nouveaux collaborateurs en mettant à leur disposition une boîte qui leur permettent de s'exprimer sur les éléments (achats, pollution, consommation d'énergie) qu'ils pensent perfectibles dans l'entreprise...**

**Au terme de cette synthèse, nous avons remarqué à nouveau que l'aide constante des coaches nous aura permis de couvrir un large panel de sujets en évitant nombre d'impasses. Nous avons trouvé aussi quelques chemins de traverse et, avec la prudence requise, nous constatons quelques voies royales.**

**Avec modestie, nous reconnaissons que la prise en compte réelle et approfondie des différents aspects du DD par chacun des collaborateurs (et pas seulement par tel chef charismatique) dépend de la capacité à décliner les objectifs DD en termes positifs et encourageants et non sous forme d'incantations culpabilisantes. Au delà des effets collectifs, il convient de réaliser que chaque individu impliqué doit trouver la justification de l'effort personnel qu'il a réalisé.**

**Enfin, il faudra également assumer qu'il y a 3 buts dans le DD : la production, la répartition et la protection. Dans ces buts, celui qui souffre, celui qui manque d'une prise en compte claire et avérée est la répartition (Nord-Sud comme aussi entre les classes sociales d'un pays). Nous sommes là en présence d'un problème qui n'est plus celui de l'entreprise et qui nécessite avant tout des engagements politiques collectifs dans la durée et ensuite des implications des entreprises dans un cadre général. Nous pouvons penser que nous sommes aujourd'hui au milieu du gué, dans une position par conséquent inconfortable qui ne peut se contenter des menaces et des incantations. Actuellement l'entreprise vit un grand écart entre deux impératifs: l'immédiateté et le DD.**

**On peut espérer avec JP FITOUSI que les deux flèches du temps, l'une facteur de destruction, l'autre de construction par la Culture, arriveront à s'équilibrer dans un moyen terme, pas trop éloigné.**

**En attendant le DD est un de ces mots détestables, qui ont plus de valeur que de sens, qui chantent plus qu'ils ne parlent (pour paraphraser Paul Valéry).**