



**Mettre en œuvre le développement durable dans
l'entreprise : quelles nouvelles garanties ?**

Caroline Gauthier & Annalivia Lacoste

Debating Innovation 2013 Vol. 3(1): 23-26

Mettre en œuvre le développement durable dans l'entreprise : quelles nouvelles garanties ?

Caroline Gauthier & Annalivia Lacoste

Résumé

Dans cet entretien réalisé en juillet 2013, Annalivia Lacoste revient avec Caroline Gauthier, professeur à l'École de Management de Grenoble, spécialiste de la mise en œuvre du développement durable dans l'entreprise, sur les évolutions des "consom'acteurs", sur les apories dans la mesure de la performance sociale des entreprises, et les perspectives futures de *business models* durables.

AL (Annalivia Lacoste) : Comment avez-vous été amenée à vous intéresser à la communication responsable et au marketing vert ?

CG (Caroline Gauthier) : J'ai réalisé ma thèse de doctorat autour de l'évaluation des biens hors marché, comme la préservation de la biodiversité dans l'élaboration des politiques publiques de soutien à l'environnement, et ai ensuite travaillé comme économiste auprès du gouvernement du Québec pour mettre en place des indicateurs d'évaluation et de suivi des politiques publiques de développement durable, dispositifs qui, à l'aube des années 2000, étaient relativement avant-gardistes par rapport à ce qui existait en France. J'ai poursuivi mes recherches dans des écoles de commerce françaises en m'intéressant aux raisons qui poussaient les entreprises à investir de plus en plus dans le secteur de l'environnement et la RSE, à une époque où ces préoccupations étaient relativement marginales dans le monde de l'industrie, en analysant la stratégie d'entreprises telles que STMicroelectronics, par exemple, précurseur dans son domaine. Je me suis alors intéressée aux nouveaux comportements des départements marketing vis-à-vis des problématiques de durabilité et d'écologie, en ré-analysant les quatre piliers traditionnels des stratégies marketing (marketing mix, soit les politiques de produit, de prix, des distributions et de communication) au moment où ces réflexions venaient à peine d'émerger. Elles sont devenues beaucoup plus prégnantes avec la conjonction de plusieurs initiatives, la création d'un Ministère de l'Écologie et du Développement Durable, Global Compact et le Grenelle de l'Environnement.

AL : Les paradoxes sont nombreux aujourd'hui, à la fois du côté des entreprises, certes plus investies dans la RSE, mais qui multiplient pour beaucoup les déclarations d'intention, et de celui de consommateurs plus avisés, avec une plus forte sensibilité à l'argument éthique mais pas plus responsables dans leurs comportements d'achat : quel état des lieux des responsabilités ?

CG : Statistiquement, on observe une corrélation positive entre la taille de l'entreprise et le niveau de communication autour de son engagement. Ce sont en général les plus grandes qui ont tendance à communiquer le plus, peut-être parce qu'elles sont beaucoup plus attachées qu'avant, au risque de réputation. En France, la mise en application de la loi Grenelle II en 2012 oblige désormais les sociétés non cotées au CAC 40 mais qui atteignent une certaine taille à communiquer en publiant un rapport annuel de développement durable. Des outils comme des grilles d'indicateurs de la performance environnementale existent déjà dans l'entreprise et de plus en plus de fonctions de l'entreprise, dont les directions financières qui y étaient peu habituées, vont davantage avoir recours au *reporting*. Je pense que la systématisation de ces mesures peut avoir des effets bénéfiques, pour un meilleur suivi des actions menées, et pour mieux en rendre compte, favoriser plus de transparence et de détails dans les données fournies. Le développement durable doit être une perspective transversale dans l'organisation car il concerne l'ensemble de ses départements.

Si on se place du côté des consommateurs, en examinant les enquêtes récentes sur leur confiance dans l'engagement responsable des entreprises, on s'aperçoit qu'ils ont plus confiance dans les petites unités, les grands groupes gagnant plus difficilement cette crédibilité. Les consommateurs sont plus en demande de traçabilité, de qualité et de sécurité, d'informations sur la communication produit et l'étiquetage, je pense à l'Indice Carbone Casino par exemple, qui indique la quantité de gaz à effet de serre émise par un produit lors de tout son cycle de vie. On observe un fort effet de lassitude et de saturation pour l'argument vert dans le domaine publicitaire, et ce sont aujourd'hui des informations sur la chaîne de fabrication des produits, le lieu de production des matières premières, l'empreinte carbone qui auront plus d'impact pour orienter les achats que des incitations à la protection de l'environnement ou de l'affichage environnemental trop génériques et plus assez convaincants. L'harmonisation européenne en matière d'étiquetage environnemental est quant à elle déjà impulsée pour les prochaines années.

AL : La part des éco-conscients est-elle vouée à augmenter ?

CG : Les consommateurs représentent 1/5 de la population. C'est une proportion intéressante, je pense que ce nombre restera stable, autour de 20% ; le critère prix reste toujours déterminant, mais la transition énergétique, le resserrement du budget de l'État, l'augmentation de la réglementation environnementale sont autant de variables qui pourront faire évoluer les comportements. On impliquera par exemple beaucoup plus les usagers dans la maintenance, le contrôle des performances et de la sobriété énergétique avec les nouveaux dispositifs d'économie d'énergie.

AL : La responsabilité et la durabilité de l'entreprise sont souvent mesurées uniquement à l'aune de la performance environnementale. Est-ce que ce que vous définissez comme

« On observe un fort effet de lassitude et de saturation pour l'argument vert dans le domaine publicitaire, et ce sont aujourd'hui des informations sur la chaîne de fabrication des produits, le lieu de production des matières premières, l'empreinte carbone qui auront plus d'impact pour orienter les achats que des incitations à la protection de l'environnement ou de l'affichage environnemental trop génériques et plus assez convaincants. »

l'« analyse étendue du cycle de vie » s'est vraiment mis en place, avec une prise en compte des parties prenantes internes et externes à l'entreprise, des communautés locales (société civile, mécénat, ONG, secteur associatif, associations de consommateurs) mais aussi externes et contractuelles (fournisseurs, distributeurs) et un plus grand centrage sur les critères de performance sociale (conditions de travail des salariés, organisation managériale, signaux de responsabilité sociale dans l'entreprise) ?

CG : L'éco-conception est très en vogue et régulièrement avancée comme gage de durabilité, mais ne concerne que les aspects environnementaux. Le cycle de contrôle environnemental des produits est très largement utilisé dans les activités industrielles, sans la part sociale. La norme ISO 26000, qui englobe tous ces aspects, est censée s'étendre davantage, et la loi Grenelle II a donné à l'environnemental comme au social une égale importance. Des progrès restent encore à accomplir avec la mise en application de la loi, même si en France, le droit social est assez avancé en comparaison d'autres pays, et les contraintes sur ces volets plus étendues.

AL : Quels nouveaux *business models* durables ? Quels sont les secteurs qui seront les plus performants ?

CG : Je pense à Essilor, leader en solutions optiques, qui a mis en place des unités mobiles (vans mobiles) pour rendre les tests et les corrections visuelles accessibles aux personnes vivants dans des territoires ruraux éloignés, et propose le montage d'une paire de lunettes simples en une heure. Ce sont des *business models* de ce type qui seront amenés à se développer. Le secteur de l'énergie reste un terrain d'expérimentation majeur, avec des projets de *smart grids* innovants, et d'autres dispositifs, parfois plus des vitrines technologiques que des solutions efficaces. De plus la notion de rentabilité de ces investissements met du temps à s'installer. C'est l'extension d'une économie de services qui aidera à se centrer davantage sur des performances durables, sur le recyclage, sur l'optimisation énergétique...

AL : Quelles grandes évolutions voyez-vous pour la communication responsable à moyen terme ?

CG : Elle se fera de plus en plus par le web, plus ciblé, moins consommateur de CO2, et grâce au numérique. Les consommateurs ne sont pas pour autant nécessairement prêts à des moyens virtuels d'information comme les *flashcodes* et les *apps*, et seuls 5% les plébiscitent. La place des rapporteurs externes à l'entreprise va être revalorisée : il y aura plus d'informations brutes sur les pratiques des entreprises, plus de *reporting*. Je pense aussi que le participatif se généralisera et les dispositifs de concertation autour du développement durable, notamment à l'échelle locale.

« L'éco-conception est très en vogue et régulièrement avancée comme gage de durabilité, mais ne concerne que les aspects environnementaux. »

« La notion de rentabilité de ces investissements met du temps à s'installer. C'est l'extension d'une économie de services qui aidera à se centrer davantage sur des performances durables, sur le recyclage, sur l'optimisation énergétique. »