

De la prévention des risques à l'anticipation des opportunités de marché : La nouvelle frontière de la politique environnementale des grands groupes

Les grandes entreprises sont en train de passer de l'environnement comme contrainte à l'environnement comme opportunité. Une vraie réflexion s'est engagée sur l'impact environnemental des produits, et l'information environnementale du consommateur apparaît comme un axe déterminant de la stratégie marketing.

par Elisabeth LAVILLE, fondatrice du cabinet Utopies

Longtemps, les entreprises ont concentré leurs efforts, en termes de responsabilité sociale et environnementale (RSE), sur leurs impacts industriels directs : process de production, éco-efficacité des sites, etc. Mais les techniciens promoteurs de l'analyse du cycle de vie et les écologistes militants, soucieux de résoudre effectivement les problèmes sociaux ou environnementaux, les poussent désormais plus loin : car souvent, les principaux impacts d'une entreprise ne sont pas directs, mais indirects, notamment *via* certains éléments liés à l'impact « à l'usage » de leurs produits et services.

De l'impact des usines à l'impact des produits...

Ainsi, l'impact majeur d'une banque ne réside évidemment pas dans des usines polluantes (qu'elle n'a pas), ni même dans les consommations de papier ou d'énergie de ses bureaux et les voyages d'affaires de ses cadres... mais dans les critères qu'elle utilise pour choisir (ou influencer) les projets industriels qu'elle va financer, car toutes les usines (même les plus polluantes) sont financées par une banque. Or cet impact indirect est colossal : il est bien supérieur à celui que peut viser un organisme bancaire lorsqu'il travaille sur les impacts directs de ses activités administratives : une étude des Amis de la Terre a, ainsi, estimé que les émissions de CO₂ liées aux investissements des banques françaises représentent environ trois fois les émissions totales de la France... De même, les impacts principaux d'une entreprise agro-alimentaire ne se produisent pas tant sur ses sites industriels (consommations d'eau ou émissions de CO₂, par exemple) qu'en amont (influence sur les pratiques agricoles, fortement consommatrices d'eau et émettrices de CO₂) et

en aval (influence sur les modes de nutrition et de consommation, devenir des emballages en fin de vie), au point que ces impacts indirects représentent plus de 60 % de la note attribuée au secteur par les agences de notation extra-financière...

Sur le marché automobile, pour prendre un autre exemple, si l'on se fie aux agences de notation éthique (ou extra-financière), DaimlerChrysler semble ainsi plus « durable » que ses concurrents, rapporte une enquête récente de La Revue Durable. C'est vrai si l'on considère ses pratiques *corporate* et ses impacts directs : 98 % des employés du groupe travaillent, en effet, sur des sites utilisant le système de management environnemental ISO 14 001, afin de réduire l'impact écologique et les émissions de CO₂ de leurs activités. Et ce groupe invite ses fournisseurs à faire de même. L'entreprise s'est aussi engagée à réduire de 25 % les émissions de ses véhicules, de 1995 à 2008 : pour cela, elle travaille à optimiser les consommations de ses moteurs diesel et à essence, tout en développant la technologie hybride et la pile à combustible. Pourtant, si l'on regarde, au contraire, le classement des « voitures propres » établi par l'ADEME (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), qui se fonde sur les émissions de CO₂ et la consommation d'énergie des voitures vendues sur le marché hexagonal, seule la Smart (de DaimlerChrysler), dont la diffusion reste très limitée, figure parmi les catégories A et B, où sont regroupées les voitures les moins polluantes et les moins énergivores. Et trois modèles de cette marque apparaissent dans la catégorie G, celle des voitures aux performances les plus mauvaises. Logique, puisque DaimlerChrysler vend surtout de grosses cylindrées, très polluantes. Et la phase d'utilisation d'un véhicule représente (comme celle d'un bâtiment, en l'occurrence) plus des trois-quarts des émissions sur

l'ensemble de son cycle de vie. C'est ce qui explique, par exemple, que la fondation Ethos pour la promotion de l'investissement éthique ou durable en Suisse, qui rassemble 85 fonds de pension, ait récemment choisi, pour évaluer la performance sociale et environnementale des entreprises dans lesquelles elle investit, de ne plus seulement analyser leurs engagements et leurs résultats en matière de développement durable, leurs pratiques industrielles, leur politique écologique et leur système de management environnemental respectifs, mais de prendre en compte également les produits et les services effectivement vendus par l'entreprise, ainsi que leur impact environnemental tout au long de leur durée de vie.

L'ère des politiques environnementales 2.0

Cette évolution représente indéniablement une nouvelle frontière pour la politique environnementale des entreprises – une nouvelle frontière qui les pousse, en tout cas, à intégrer l'environnement non plus seulement à leurs façons de faire, mais réellement au cœur de leur offre de produits et services... Car nous sommes en train d'assister, depuis quelques mois, à l'entrée des politiques environnementales et des démarches de développement durable dans une nouvelle ère de maturité, que nous baptiserons DD 2.0 (développement durable 2.0), comme on parle désormais de Web 2.0 pour désigner la nouvelle génération de sites Internet.

Le temps « préhistorique » du développement durable (DD 0.0) aura été marqué par une approche qu'on pourrait qualifier plutôt de mécénat, une approche dans laquelle les entreprises dites « citoyennes » ne changeaient rien à leur « *business model* », à leur stratégie ou à leur offre, mais redistribuaient une partie de leurs profits à des associations de protection de l'environnement, de défense des droits de l'Homme ou de lutte contre toutes les formes d'exclusion. Deux initiatives, emblématiques de cette approche, furent la création, en 1986, par Claude Bébéar, patron d'AXA, de l'Institut du Mécénat Humanitaire (devenu l'Institut du Mécénat de Solidarité, puis Entreprendre pour la Cité, avec un champ d'intervention élargi à la RSE) ou encore celle, par quatorze grandes entreprises françaises, de la Fondation FACE (Agir Contre l'Exclusion), en 1993. De cette époque datent aussi la plupart des grandes Fondations d'entreprises pour la biodiversité, la protection de l'environnement ou d'autres causes. Sur le front du marketing, cette époque, située surtout dans les années 80, se caractérisa par le marketing « social » ou « solidaire », avec par exemple des « produits partage », dont une partie des ventes est reversée, temporairement, à une cause (qui peut être soit environnementale, soit sociale).

La première époque (DD 1.0), autour des années 1990 et 2000, aura été marquée par un enrichissement

de la démarche précédente, avec une approche plutôt défensive, orientée vers l'éco-efficacité et la gestion des risques, notamment en matière de réputation. Concrètement, cela passe, pour les entreprises, par l'adhésion à des codes de conduite volontaires (le Pacte Mondial des Nations-Unies date de 1999), par la sensibilisation des salariés et le développement de « gestes citoyens » en interne (recyclage du papier, économies d'énergie, etc.), par la formalisation d'un plan d'action spécifique, le lancement d'un ou deux produits « éthiques » et la publication d'un rapport Environnement, puis Santé Sécurité Environnement, puis développement durable (conformément, pour les entreprises cotées, à la réglementation sur les Nouvelles Régulations Economiques, parue en 2002). Dans cette approche, l'entreprise est orientée vers la gestion des risques et la préservation de sa réputation : l'objectif est, par exemple, si l'entreprise est cotée, de répondre aux questionnaires des agences de notation extra-financière de manière à ne pas se faire exclure des indices existants, en montrant qu'elle a une politique de prise en compte des impacts environnementaux directs... mais celle-ci est séparée de la stratégie de *business*, plus classique et les perspectives de marché liées aux produits plus responsables restent marginales (cas du commerce équitable : 2 % du marché du café en France, en 2004). D'ailleurs, sur le front du marketing, on voit surtout se développer les pratiques de marketing « responsable », visant à prévenir les débordements : critiques (puis interdiction) de publicités incitant à trop utiliser sa voiture – Renault –, à trop consommer de desserts – Danette de Danone –, apparition de codes d'autorégulation du BVP (Bureau de Vérification de la Publicité) en matière de publicités mettant en avant un argument environnemental, apparition de démarches marketing responsables, en réponse aux critiques, dans des secteurs à risques comme l'agro-alimentaire, l'alcool ou le jeu – voir, par exemple, l'approche « jeu responsable », développée par La Française des Jeux.

La seconde période (DD 2.0), dans laquelle nous sommes entrés depuis quelque temps, au niveau international, correspond à une révolution qui ne fait encore qu'émerger, mais qui pourrait avoir des conséquences importantes pour les politiques environnementales des grands groupes. Naturellement, cette révolution est nourrie par plusieurs facteurs combinés : la publication du Rapport Stern, qui a démontré qu'il serait moins cher de lutter contre le changement climatique que d'en subir les conséquences ; l'effet-choc, sur le grand public, du film d'Al Gore puis de son prix Nobel ; la visibilité croissante de ces sujets dans la presse et la multiplication des gros titres sur « la croissance verte », ou encore l'émergence d'« alter-consommateurs » à fort pouvoir d'achat, qui arbitrent leurs choix en intégrant les critères sociaux ou environnementaux et représentent désormais de 15 à 25 % de la population, dans la plu-

part des grands pays développés (France, Japon, Etats-Unis, etc.). De quoi s'agit-il, exactement ? L'approche qui se développe progressivement dans plusieurs grandes entreprises internationales consiste à aller au-delà des pratiques *corporate* et industrielles, et à prendre en compte la protection de l'environnement et les principes du développement durable dans l'offre effective de produits ou services, avec un changement d'échelle en ce qui concerne le nombre de produits concernés. Autrement dit : une véritable intégration dans la stratégie de l'entreprise et dans son *business model*, avec une approche résolument orientée, non plus vers la prévention des risques environnementaux et d'image, mais bien vers les opportunités de marché liées à la fourniture de solutions environnementales...

Les grands groupes font preuve d'éco-magination

Signe principal de ce changement : les revirements stratégiques ambitieux annoncés, depuis quelques années, par plusieurs grandes entreprises mondiales. Premier exemple : BP, avec sa stratégie « Beyond Petroleum » (« au-delà du pétrole »), a ainsi pris la décision de n'être plus, à terme, un vendeur de pétrole, mais un vendeur d'énergie, en annonçant que la moitié de cette énergie serait d'origine renouvelable à l'horizon des 30 ans, et en affirmant, dans ses publicités : « il est temps de penser en-dehors du baril ». De ce fait, le groupe travaille certes à réduire ses propres émissions de CO₂, et propose à ses clients de compenser les émissions de CO₂ de leur véhicule... mais il est surtout devenu le premier producteur d'énergie solaire, s'engageant à investir 8 milliards de dollars dans les énergies alternatives, de 2005 à 2015, à développer des carburants alternatifs...

Autre cas emblématique : General Electric, qui, avec son programme Ecomagination, a pris publiquement l'engagement de doubler son budget de recherche et développement dédié aux technologies vertes entre 2005 et 2010, ce qui revient, pour elle, à investir 700 millions de dollars supplémentaires, mais aussi à doubler le montant de ses ventes liées aux produits verts, les faisant passer de 10 à 20 milliards de dollars.

Toyota a fait de même, avec le développement de son modèle hybride Prius, investissant massivement en recherche et développement dans les technologies hybrides et hydrogène, et décidant qu'il était plus judicieux de créer la demande par une offre fortement soutenue en marketing que d'attendre de voir apparaître une opportunité dans les études de marché, etc.

Plus ambitieux encore : Marks & Spenser a annoncé en janvier 2007 son « Plan A », affirmant avec humour qu'il n'y avait pas de plan B pour sauver la planète : au total, 100 engagements annoncés, pour 2012, dont l'étiquetage carbone des produits alimen-

taires, un assortiment de bois et papier 100 % issus de forêts gérées durablement et certifiés FSC, des volailles 100 % élevées en liberté, des œufs 100 % non-issus d'élevages industriels (boîtes d'œufs, mais aussi pâtes aux œufs, flan aux œufs, etc.), du poisson 100 % issu de la pêche durable et portant le label MSC, des ventes de produits bio multipliées par trois, du coton, du thé et du café issus à 100 % du commerce équitable, ou encore un effort proactif visant à faire passer la nourriture saine de 30 % à 50 % des ventes, etc.

Enfin, la Bank of America a communiqué, dans la foulée, sur l'engagement global du groupe en matière de changement climatique, avec un investissement de 20 milliards de dollars sur 10 ans. Concrètement, cet engagement porte, pour une petite partie, sur des engagements internes (construction durable des bâtiments de la banque, aide aux salariés qui veulent acheter un véhicule hybride, etc.), mais, surtout, là encore, sur ses produits et services : offre de financement de projets immobiliers certifiés LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) ou de travaux d'efficacité énergétique à ses clients individuels, prêts à taux préférentiels aux entreprises proposant des produits « verts » et enfin, lancement de produits bancaires « écologiques » pour le grand public (carte Visa affinitaire, dont les points de fidélité sont reversés à des causes environnementales, par exemple).

Et les exemples s'accroissent, depuis lors : ainsi, Philips s'est engagé à faire en sorte qu'un tiers de ses ventes proviennent de produits verts dans quelques années, Home Depot veut porter sa gamme « Eco-Options » de 2 500 à 6 000 produits pour l'habitat écologique, d'ici à 2009... Même le géant de la distribution WalMart, pourtant historiquement peu réputé sur ces questions, a vu son PDG, Lee Scott, faire la « une » du magazine Fortune, sous le titre « WalMart veut sauver la planète », aux motifs que l'enseigne s'est engagée dans une politique ambitieuse sur des sujets comme la construction écologique de ses magasins ou la promotion des ampoules fluocompactes, qu'elle a créé un indice des ventes de produits « responsables » ou encore qu'elle a demandé à tous ses fournisseurs de réduire de 5 % les quantités d'emballages plastique en 3 ans, en mettant des outils d'aide à la décision sur cette question à leur disposition et en poussant des géants comme Procter & Gamble, à faire passer l'ensemble de leurs produits vendus sur le territoire américain au format concentré...

De l'éco-magination à l'éco-profitabilité

Ces stratégies proactives, visant à placer le développement durable au cœur de l'offre et à faire de la résolution des problèmes sociaux et environnementaux une source nouvelle de business, sont-elles payantes ? Il est peut-être encore un peu tôt pour le dire. Mais il reste que, si l'on considère l'évolution

récente de la valeur financière de marques comme BP, General Electric ou Toyota, on constate des augmentations importantes (30 % environ, pour GE et BP et 47 %, pour Toyota, depuis 2001, date du premier lancement de la Prius en Californie – selon l'étude Interbrand), qui coïncident étrangement avec le lancement de ces programmes environnementaux.

De même, dans le secteur de la grande distribution, il est frappant de constater (comme le montre, par exemple, l'étude annuelle du cabinet Covalence sur la réputation des enseignes) que les progressions les plus fulgurantes, entre 2006 et 2007, sont précisément celles des enseignes ayant engagé, sur la période considérée, un programme ambitieux d'intégration de l'environnement à leur offre – à savoir Marks & Spencer, WalMart et, dans une moindre mesure, Tesco, suivi par Home Depot.

Ces premiers fruits, portés par les stratégies des très grands groupes mondiaux engagés dans cette voie, confirment l'expérience des entreprises pionnières en matière de développement durable, dont l'offre était historiquement positionnée sur une valeur ajoutée pour la planète, et qui ont construit le succès de leurs marques sur cette base.

Ainsi, l'entreprise cosmétique The Body Shop, créée sur une offre multipliant les engagements sociaux et écologiques (refus des tests sur l'animal, ingrédients issus du commerce équitable, récupération et recyclage des emballages, alimentation à 100 % en énergie renouvelable issue de fermes à éoliennes, etc.), représentait 10 % du chiffre d'affaires de L'Oréal, lors de son rachat par ce groupe français, en 2007.

Autre exemple : celui de The Cooperative Bank, une banque anglaise coopérative (créée en 1872) qui s'est engagée dans une « politique éthique » radicale en 1992 (politique révisée régulièrement, après consultation de ses clients et de ses prospects), refusant d'abord d'investir l'argent de ses clients dans des entreprises polluantes, militaires ou pratiquant les tests sur animaux de laboratoire, puis créant toute une gamme de produits et services « verts » (cartes affinitaires, assurance à taux préférentiel des véhicules écologiques, prêt immobilier incitant les acquéreurs à investir afin de rendre leur logement plus éco-efficace, etc.). Depuis, le positionnement et la communication de The Cooperative Bank sont axés sur cette « politique éthique », et la banque a connu la plus forte progression de son secteur, passant de 36,7 milliards de livres de profits avant impôts en 1995, à 132 milliards de livres en 2004, avec la meilleure croissance de son marché et une rentabilité passée au-dessus de la moyenne de son secteur, depuis 1997. Et la banque s'attache en permanence à mesurer la contribution de cette stratégie éthique à son succès : 29 % de ses clients disaient ainsi être venus chez The Cooperative Bank pour des raisons éthiques en 2000, contre 2 % de la clientèle, dans les autres banques.

Des résultats qui rejoignent les conclusions de recherches récentes menées par le cabinet new-yorkais Z+ Partners, faisant apparaître que la perception par les consommateurs de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise est celle des composantes de la valeur d'une marque qui progresse le plus vite. A condition, naturellement, que l'engagement social et environnemental ne soit pas cantonné à la marge de l'offre et de la stratégie de l'entreprise, mais qu'il soit placé au cœur de celles-ci. Ce qui rend l'adage « *la fortune sourit aux audacieux* » particulièrement vrai en matière de politique environnementale : l'entreprise proactive, qui place l'éco-innovation radicale au cœur de sa stratégie, a toutes les chances d'avoir un meilleur retour sur sa démarche que celle, plus défensive ou réactive, qui mobilise les efforts pour changer les pratiques internes, sans nécessairement parvenir à galvaniser les énergies autour d'une offre innovante.

A nouvelle politique environnementale, nouvelle communication : vers l'éco-information des clients

Mais si les politiques environnementales des grands groupes évoluent ainsi radicalement, il est probable que la communication des entreprises sur le sujet devra évoluer aussi, et ce, non moins radicalement. De fait, si l'information sur les politiques environnementales collectée pour les rapports de développement durable est utile à l'entreprise dans le suivi de ses progrès, elle s'avère aujourd'hui peu utilisée par les deux publics externes qu'elle était surtout sensée aider dans leur choix, à savoir les investisseurs, d'une part, et les clients, de l'autre. Il faut dire que cette information est encore souvent centrée sur les pratiques industrielles et qu'elle concerne peu les produits... Dans ce contexte, qu'observe-t-on ? Les entreprises engagées dans une politique intégrant proactivement le développement durable à leur offre déploient aussi des moyens innovants à même de rendre l'information environnementale directement accessible au consommateur, à partir des emballages et sur des sites Internet dédiés, qui présentent, non pas la performance environnementale globale de l'entreprise, mais des éléments tangibles et précis sur les impacts écologiques pertinents du produit ou du service concerné, un peu comme une étiquette nutritionnelle...

Évidemment, cela suppose, en amont, un travail de sélection des informations environnementales les plus pertinentes, selon les produits, mais aussi selon l'élément le plus à même de faire évoluer la consommation des produits concernés : les kilomètres parcourus, le moyen de transport ou les émissions de CO₂ pour les produits alimentaires (Marks & Spencer, ainsi que Tesco, se sont engagés, les premiers, dans cette voie, suivis par des enseignes comme Casino, en France) ou d'autres produits importés (vêtements, objets de déco-

ration, fleurs, etc.) ; la liste des ingrédients, leur origine (naturelle ou chimique), leur toxicité pour l'environnement (ou les personnes, dans le cas des produits cosmétiques ou des détergents (un bon exemple, à cet égard, est le site scienceinthebox.com proposé par Procter & Gamble)) ; la consommation de carburant, les émissions de CO₂ et la performance sécurité pour les voitures (comme l'ont fait la Ligue Contre la Violence Routière et 60 Millions de Consommateurs, avec Voiture Citoyenne, ce qui a poussé ensuite des fabricants, tel Renault, à lancer leur propre label « ECO2 » pour distinguer leurs modèles les plus propres, de la fabrication à l'utilisation) ; un croisement des économies de pollution et des économies pour l'utilisateur (comme le fait l'Eco-comparateur de la SNCF pour les transports ou encore Home Depot, avec ses calculateurs en ligne donnant, pour chaque produit de la gamme Eco Options, les économies financières que représente ce produit, tant pour son utilisateur que pour la planète).

Au bout du compte, cette information environnementale ramenée aux produits devrait permettre au client, particulier ou industriel, de faire son choix... en connaissance de cause. Avec un minimum de standardisation, elle pourrait même pousser encore le marché à améliorer l'impact environnemental de l'offre, comme l'a fait l'apposition progressive de l'étiquette énergie, créée par la Communauté européenne en 1994, sur les appareils électroménagers. Depuis sa mise en œuvre, l'étiquette énergie a fait bouger, tout à la fois, le marché et les consommateurs : le marché, d'abord, puisque 80 % des lave-linge sont désormais des appareils de classes énergétiques A ou B, et puisque le rendement énergétique des réfrigérateurs et congélateurs s'est amélioré de 30 % entre 1996 et 2000. Et cette étiquette énergie a fait bouger les consommateurs, ensuite, puisque 67 % des Français la connaissent et que, selon l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie), le recours à des appareils électroménagers économes permet à une famille, sans baisse de confort, de réduire le coût de sa facture d'électricité de 45 %. Ce qui explique la décision prise par les Pouvoirs publics d'étendre l'étiquette énergie à de nouvelles catégories de produits, comme les voitures (en mai 2006) et les bâtiments à la vente ou à la location...

Autant dire que la nouvelle frontière des politiques environnementales des grands groupes, centrées sur les opportunités de marché et la croissance verte, apporte avec elle des défis passionnants qui n'ont pas

fini de mobiliser conjointement non seulement les directions de la stratégie, les services de R&D et les responsables marketing, mais aussi les départements en charge des ressources humaines. Le consultant américain Peter Senge, professeur au MIT, rapporte que lorsqu'on demande à des chefs d'entreprise quel est le personnage clé pour qu'un navire traverse les océans, ils citent habituellement le capitaine ou celui qui tient la barre, mais rarement le concepteur du bateau, ce qui, est selon, lui la bonne réponse, parce que chacun, sur le navire, est déterminé par ce travail initial. Il en va de même pour l'entreprise, face à la révolution des politiques environnementales 2.0 : c'est au cœur-même du business model, et non dans les façons de faire, que se situe l'enjeu. Nous avons besoin de concevoir un système de commerce et de production dans lequel chaque acte et chaque produit contribue intrinsèquement à réparer la planète. La bonne nouvelle, c'est que cela sera, sans doute, aussi, le secret de la réussite des entreprises de demain...