

Le dialogue entre l'entreprise et les consommateurs, clé de la transition

Par Jean-Dominique SÉNARD

Président de Michelin, président d'Entreprises pour l'Environnement

Les solutions techniques qui nous rapprochent de la neutralité carbone semblent déjà bien avancées. En revanche, leur adoption par les consommateurs est encore lente. L'objectif zéro émission nette est-il atteignable ? Comment changer les modes de consommation des ménages français, accélérer le déploiement des solutions et le retrait des produits et des services émetteurs de gaz à effet de serre ? Quel rôle les entreprises peuvent-elles jouer dans ce qui est un changement de culture, voire de civilisation ?

Le défi de la neutralité carbone en 2050 « zéro émission nette de gaz à effet de serre » mis à l'ordre du jour, à l'été 2017, par le nouveau Plan climat français, a le mérite de changer la dimension du sujet : il interpelle chaque secteur sur sa propre neutralité carbone, sachant que les puits de carbone (émissions négatives), pour le moins incertains, pourront, au mieux, servir de variables d'ajustement.

Le rôle clé des consommateurs

Or, l'examen des émissions de gaz à effet de serre du territoire français montre que si les énergéticiens et les grandes entreprises industrielles sont responsables ensemble de 30 % des émissions, la grande majorité de celles-ci provient aujourd'hui des décisions et des modes de vie des personnes, que ce soit dans leur vie privée ou dans leurs activités professionnelles.

Les entreprises commencent à proposer des solutions concrètes à bilans en gaz à effet de serre très réduits, mais comment faire pour que celles-ci soient effectivement adoptées en masse ?

Elles sont en effet moins familières, présentent parfois des inconvénients et, *in fine*, restent aujourd'hui plutôt marginales. Or, la perspective de marchés est essentielle à l'investissement industriel. Comment entrer dans le cercle vertueux de l'offre et de la demande de produits et de services décarbonés ?

La mobilité en est un exemple éclairant : en France, les transports de fret représentent 7 % des émissions totales, et la mobilité des personnes plus de 20 %. Pour ce secteur essentiellement utilisateur de produits pétroliers, parvenir à la neutralité carbone passera, on le sait, par de nouveaux véhicules et de nouveaux services de mobilité, voire de nouveaux modes de vie privilégiant moins de mobilité forcée et une organisation urbaine plus propice au développe-

ment de services partagés efficaces. Ces trois dimensions requièrent bien sûr non seulement une offre appropriée de la part des entreprises et des politiques publiques, mais aussi et surtout des décisions, de la part des consommateurs, qui diffèrent de ce qu'elles sont aujourd'hui.

Il en va de même en matière de logement et d'alimentation. L'alimentation relève plus que tout autre acte de consommation de décisions personnelles, même si celles-ci sont fortement orientées par les prix des produits. Revenir au moins partiellement à une alimentation moins carnée et plus locale, cela suppose un changement culturel fort par rapport aux tendances des trente dernières années qui, avec l'ouverture mondiale du commerce (par ailleurs largement bénéfique !), ont fait fortement évoluer nos habitudes alimentaires.

Accomplir la rénovation énergétique des logements supposera des décisions de la part des propriétaires, ainsi que des négociations entre propriétaires et locataires qui jusqu'ici sont restées peu nombreuses et très dépendantes des aides publiques.

Le secteur des loisirs, du tourisme et des voyages, qui repose largement sur l'électronique, relève lui aussi de décisions individuelles.

Le succès de la neutralité carbone repose donc avant tout sur l'adhésion de la population à de nouveaux modes de vie. Un signe encourageant en la matière a été donné par l'étude *The good life 2.0* réalisée pour le WBCSD⁽¹⁾, qui semble montrer que les aspirations émergentes vont dans le sens d'un mode de vie dans lequel la convivialité et le lien avec l'environnement prennent le pas sur la possession d'objets et sur l'individualisme – *a priori* au bénéfice de la durabilité. Mais comment confirmer et concrétiser

(1) <http://www.wbcsd.org/Clusters/Sustainable-Lifestyles/News/Why-don-t-we-Redefine-the-Good-Life>

cette tendance, et comment en tirer les réponses aux défis de l'environnement ?

Une partie de la réponse viendra bien sûr des entreprises et de leur capacité à offrir des produits et des services « bas-carbone » : transports à propulsion électrique, logements passifs, alimentation bénéfique pour le climat apparaissent déjà sur le marché. Il reste à les rendre plus attractifs et moins chers, et surtout à faire en sorte que les choix des consommateurs se portent plus systématiquement sur ces produits.

Une autre réponse viendra de l'adoption de politiques publiques apportant la confirmation que les pays veulent sérieusement honorer leur engagement pris dans le cadre de l'Accord de Paris au bénéfice des populations, et donc avec leur soutien (qu'il faudra obtenir) : arrêt programmé de la vente de solutions trop émissives (véhicules thermiques, chauffage à énergies fossiles...), contribution climat-énergie allant croissant et rendant plus coûteuses les solutions carbonées par rapport aux solutions décarbonées, rénovation thermique des bâtiments, aménagement du territoire limitant l'étalement urbain... Encore faut-il, bien sûr, que ces politiques publiques soient votées, donc acceptées par l'opinion publique.

Que ce soit pour des choix spontanés ou pour accepter les nouvelles dispositions légales, une adhésion forte du public apparaît donc indispensable à la transition énergétique. Or, si 80 % de la population se disent inquiets des conséquences du changement climatique, et donc plutôt favorable à la mise en place d'actions correctrices, les comportements réels sont encore peu modifiés : l'empreinte carbone de la consommation des Français, incluant l'empreinte des produits importés, est de 11 teqCO₂ par personne et par an en 2014, comme en 1990, mais en légère baisse après un maximum de 12 teqCO₂ en 2007⁽²⁾.

Le rôle des entreprises dans la formation de l'opinion

C'est là que la communication des entreprises joue un rôle clé : elle est une des forces les plus influentes dans les évolutions des modes de vie, à côté de l'éducation familiale et scolaire. Par leurs messages publicitaires ou leur usage des réseaux sociaux, les entreprises contribuent largement à la construction des représentations de nouveaux modes de vie, voire de normes sociales qui orientent nos choix de consommation. Ainsi, une publicité montrant une famille en tee-shirts pendant l'hiver promet, implicitement, une température intérieure élevée dans les logements. Le message de l'entreprise vers les consommateurs est à la fois un reflet et une prescription. Autant que le désir, il crée la représentation positive que chacun se fait d'un mode de vie auquel chacun peut aspirer et vouloir se conformer au plus tôt.

Ces représentations évoluent lentement : il a fallu trente ans pour que le téléphone portable et Internet soient totalement intégrés dans notre mode de vie et dans notre culture, et ce, alors même qu'ils répondaient à une aspiration spontanée de communication à distance et d'accès à une offre universelle d'information.

Dans ce changement de représentation, des actions parallèles des entreprises et des pouvoirs publics sont une clé de succès. Une politique publique qui s'écarte trop de la norme sociale véhiculée par les messages des entreprises peut être jugée exagérément contraignante et refusée par l'opinion. Au contraire, une politique qui accompagne l'apparition sur le marché de produits et services innovants et fortement attendus peut être acceptée, tout en étant beaucoup plus ambitieuse.

Changer les représentations passe bien sûr d'abord par la promotion de solutions qui existent et s'améliorent en permanence dans une course à l'économie verte engagée au niveau mondial, des solutions dont le succès passe par bien d'autres choses que leurs seules vertus environnementales.

Il y a là, en effet, une forme de paradoxe : même si les attentes des consommateurs en matière d'environnement sont réelles et croissantes, et même si elles ressortent clairement des enquêtes d'opinion, de diverses études et de l'expérience de nombreux commerciaux, il s'avère qu'un bénéfice environnemental est rarement déterminant dans l'acte d'achat ; les consommateurs se déterminent surtout par rapport à d'autres critères : prix, rôle pour leur santé, statut⁽³⁾, services complémentaires..., l'environnement n'arrivant qu'en fin de liste de ces déterminants.

Pour sortir de ce paradoxe, une voie pour les entreprises est de proposer, chaque fois que cela est possible, des solutions répondant à la fois à ces autres critères et au souci environnemental qui rendent le changement plutôt agréable, et donc désirable.

À cet égard, la simultanéité des transitions digitale et environnementale est plutôt un atout : l'introduction de produits et de services « intelligents » fait reposer sur des automatismes les comportements vertueux que les consommateurs peinent à adopter spontanément. Les détecteurs de présence éteignent la lumière (ou le chauffage) à notre place ; les véhicules autonomes nous éviteront des trajets inutiles, et l'attraction de cette intelligence dans nos représentations est certainement un puissant moteur d'achats.

Par leurs solutions comme par la représentation des modes de vie qu'elles diffusent, les entreprises auront donc une grande part dans la transformation de l'opinion publique et des comportements de consommation nécessaires à la neutralité carbone. Toutefois, intégrer le climat et l'environnement dans leur stratégie *marketing* est pour les entreprises une décision difficile à prendre, et cette intégration pose encore beaucoup de questions.

Les difficultés de la transformation du marketing

Pour une entreprise, changer sa communication en direction de ses marchés soulève en effet des obstacles à la

(2) En approche « empreinte de la consommation », I4CE estime que les émissions de la Chine sont inférieures de 30 % à celles de l'Europe, et inférieures de 50 % à celles de la moyenne de l'OCDE.

(3) Voir, par exemple, les travaux de Magali Delmas, http://newsroom.ucla.edu/stories/q-a-with-magali-delmas-on-what-really-motivates-green-behavior#.VjKWWQn-8dE.google_plusone_share

fois en interne et en externe (notamment la crainte de réactions négatives de la part des consommateurs).

Le consommateur n'apprécie pas en effet qu'on le dérange dans ses pratiques de consommation : sans vouloir nuire à l'environnement, il refuse souvent de devoir se contraindre ou de compliquer sa prise de décision même pour préserver ledit environnement. Il n'aime ni les discours moralisateurs ni être mis en situation de culpabilité et se refuse à renoncer à la satisfaction de ses souhaits et de ses besoins. Le risque de tomber dans l'un de ces travers est un frein fréquent pour la communication des entreprises. L'humour apparaît comme une voie prometteuse, comme l'a montré la série des films publicitaires d'EDF autour de l'acteur Éric Judor, mais l'humour doit lui aussi être manié avec précaution.

L'utilisation de tendances existantes est bien sûr un atout : la consommation de protéines animales baisse en France pour de multiples raisons, et cette tendance peut être mise implicitement au service du climat grâce à une communication positive sur des alternatives attractives aux produits carnés.

En l'absence de telles évolutions, comment l'environnement peut-il néanmoins rentrer dans le non-dit, dans l'évidence, dans le « ça va de soi » de la communication entre l'entreprise et ses consommateurs ? Cela suppose une mobilisation des services de *marketing*, une mobilisation qui s'engage progressivement parmi les membres d'Entreprises pour l'Environnement (EpE), mais non sans d'indéniables difficultés.

La communication de l'entreprise en direction de ses consommateurs est en effet un sujet majeur pour son activité. Elle a donné lieu à d'innombrables études et innovations tout au long du XX^e siècle... Tout le secteur de la publicité répond à cet enjeu, de même que le *Customer Service Management*, le *marketing*, la fonction commerciale... L'urgence environnementale vient bousculer tout un ensemble d'expertises qui ont leur propre dynamique et des codes bien établis.

La complexité de la question est facile à comprendre :

- le domaine de l'environnement a de multiples dimensions, et si l'entreprise évoque un sujet particulier, elle peut être interpellée sur d'autres : un produit bon pour le climat l'est-il aussi pour la biodiversité, n'est-il pas plus polluant ? ;
- tout est relatif en matière d'environnement, et tous les acteurs progressent ; à partir de quel moment peut-on se prévaloir d'un avantage environnemental ?
- parler d'environnement est techniquement difficile si l'on veut être rigoureux, car il faut réaliser des études dédiées et une adaptation continue à l'évolution des connaissances et des solutions est nécessaire ;
- alors que le registre de la communication vers le consommateur est en général positif, l'évocation de l'urgence environnementale, nécessairement anxiogène et culpabilisante, est de nature à retenir l'acte d'achat plutôt qu'à le favoriser : comment contourner cet obstacle ?

Pour les entreprises, communiquer sur l'environnement en direction de leurs clients est ainsi souvent difficile, voire risqué, ce qui explique une certaine réserve, voire une certaine timidité de leur part. De quoi parler, et comment en parler ?

Surtout, le risque principal perçu s'exprime en quelques questions : quand arrêter de promouvoir des solutions carbonées ? Peut-on parler d'environnement sans perdre des ventes, sachant que nombre d'entreprises réalisent aujourd'hui des ventes, et donc des profits sur des produits carbonés, et ce, dans tous les secteurs. Faut-il d'ores et déjà en détourner les consommateurs ? Et à quelle vitesse, si les concurrents ne le font pas, alors que les efforts de développement et de promotion des alternatives décarbonées sont coûteux et demandent des ressources importantes ?

Un certain nombre de consommateurs interrogés sur leurs changements de pratiques affirment compter sur les entreprises pour apporter des solutions. Néanmoins, lorsque des produits plus conventionnels sont proposés et promus, ils rencontrent le succès.

Quelle place relative ou absolue donner, dans la communication, aux nouvelles offres qui sont en avance du point de vue de l'environnement, mais dont la place sur les marchés est loin d'être assurée ? Le rythme de sa transition est une décision stratégique pour chaque entreprise, dont le *marketing* sera l'instrument principal.

Dans cette prise de décision, les risques évoqués plus haut pèsent lourd, bien sûr, mais il faut les considérer au regard des nouvelles opportunités, car il y a aussi une prime aux pionniers et l'on peut s'attendre à ce que le souci environnemental s'intensifie. L'attente des consommateurs, comme, de plus en plus, celle des investisseurs, est bien que les entreprises prennent en charge les sujets d'environnement ; ne pas répondre à cette attente sociétale, ou y répondre trop tard, est aussi un facteur de risque pour l'entreprise.

Le risque réglementaire est lui aussi bien réel : il vaut toujours mieux l'avoir anticipé.

Du côté des opportunités, de nouveaux marchés vont se créer, parfois sous l'impulsion d'acteurs entrants. Autant les anticiper, les créer et conquérir des positions pour pouvoir en bénéficier. Les marchés du futur seront d'emblée au niveau mondial.

Ces tendances conduisent les entreprises membres d'EpE à engager le mouvement et à prendre des initiatives afin d'intégrer plus intensément l'environnement à leur *marketing*, en l'alignant sur des stratégies ambitieuses de décarbonation.

Elles le font avec des outils choisis, dans un registre adapté à des attentes parfois non formulées, ou contradictoires, de publics ayant des degrés d'intérêt et une réceptivité encore contrastés, mais qui, globalement, attendent d'elles la solution à l'un des plus grands défis auxquels l'humanité ait jamais eu à faire face jusqu'ici.

La brochure tout récemment publiée par EpE⁽⁴⁾, qui est fondée sur les expériences concrètes d'entreprises membres d'EpE œuvrant à cette transformation, apporte des éléments de réponse à ces deux questions du pourquoi et du comment intégrer l'environnement à sa communication et à son *marketing*. Elle vise à amplifier un mouvement certes encore émergent, mais en tout cas urgent.

Intimement, je sais que c'est la bonne voie !

(4) www.epe-asso.org/publications