

Chapitre 2

Développement durable, pourquoi votre entreprise doit-elle s'engager ?

Avant tout, il semble utile, ici, de rappeler que, dans quelque système économique que ce soit, la raison d'être d'une entreprise, c'est de créer de la valeur... et non de régler tous les maux de la planète. Cependant, ce qui se fait dans l'entreprise a évidemment un impact, plus ou moins fort, selon la nature de ses activités, sur l'environnement et sur la société. Si, pour organiser la protection de la planète, il existe au sein de la société d'autres acteurs, prépondérants et sans aucun doute plus légitimes (les politiques, les syndicats, les responsables associatifs, les collectivités territoriales, les citoyens, etc., sans oublier les lois et règlements, des structures internationales comme les Nations unies, l'OMC, le BIT – la liste serait longue), les entreprises ne doivent pas moins y contribuer.

Nous prenons ici le parti de dégager trois raisons majeures qui vont motiver une entreprise à soutenir son engagement dans une politique de développement durable :

- pouvoir continuer à créer de la valeur dans de bonnes conditions. La protection de l'entreprise à travers la protection de la planète ; la pérennité de la première dépend de la pérennité de la seconde ;

- s'adapter au contexte, qui pèse de plus en plus sur les entreprises. Qu'il soit réglementaire ou qu'il mette en action des groupes de pression en direction de l'entreprise, le contexte évolue de plus en plus vite ;
- améliorer son efficacité économique et financière. Dans le monde des affaires, l'idée est de plus en plus répandue que le développement durable est un vrai levier de performance pour l'entreprise. À condition, bien sûr, de dépasser très rapidement la posture de *greenwashing* (littéralement un « verdissement », soit un « blanchiment écologique » qui n'agirait que sur l'image de l'entreprise) et de pratiquer le développement durable de façon intelligente, convaincue et organisée.

Pouvoir continuer à créer de la valeur dans de bonnes conditions

Les entreprises ne pourront pas faire correctement leur travail et créer de la valeur sur une planète dégradée par les conséquences négatives du changement climatique, de la fracture économique et sociale entre le Nord et le Sud, voire entre certains quartiers de zones urbaines et le reste de la population. Même si certaines entreprises, par la nature de leurs activités, peuvent, un temps, se nourrir de la crise et de son approfondissement, si la température de la Terre continue d'augmenter au rythme actuel – les prévisions les plus pessimistes sont aujourd'hui déjà dépassées –, à la fin de ce siècle, nos sociétés humaines seront dans de graves difficultés. Comme le répète souvent avec humour, lors de ses conférences, le célèbre botaniste-écologiste Jean-Marie Pelt, aujourd'hui président de l'Institut européen de l'écologie, « *certaines insectes peuvent continuer à vivre avec une température de 90 °C... Malheureusement, ce ne pourra pas être le cas pour l'espèce humaine* ». Dans ce contexte, on comprend que les entreprises responsables, pour garantir leur pérennité, auront tout intérêt à participer activement, et dès maintenant, aux actions locales, nationales, voire internationales, pour qu'il continue à faire bon vivre sur

la planète. Certes, selon que l'entreprise est très polluante ou pas, cet investissement dans l'action pourra avoir des allures diverses et des enjeux à court et moyen terme très différents.

S'adapter au contexte, qui pèse de plus en plus sur les entreprises

La seconde raison pour une entreprise de s'engager dans le développement durable, c'est l'évolution rapide du contexte dans lequel elle opère, que ce soit l'évolution des lois et règlements, du comportement des consommateurs, de celui des médias, du politique, des collectivités territoriales, des organisations syndicales en passant par l'irruption sur le devant de la scène des ONG (organisations non gouvernementales) et l'impact des agences de notation sociale.

Lois et règlements : ça bouge vite... et à tous les échelons

Depuis quelques années, la pression réglementaire liée aux composantes du développement durable est de plus en plus forte. On assiste, à tous les niveaux, à une accélération des « machines » à réguler. Sans doute cette situation est-elle liée à l'approfondissement rapide de la crise que connaît la planète et à l'élévation non moins rapide du niveau de conscience de ses habitants au regard des problématiques environnementales et sociales. Certains pays européens, on pense notamment à ceux du nord de l'Europe (Pays-Bas, Suède, Danemark, Finlande, Grande-Bretagne, Allemagne, etc.), auxquels on peut ajouter des pays comme la Suisse ou l'Autriche, sont historiquement et culturellement inscrits dans des logiques de solidarité sociale et de protection de l'environnement. Dans ces domaines, ces pays (sauf la Suisse qui n'appartient pas à l'Union européenne) jouent, au niveau de la Commission et du Parlement européens, un rôle d'accélérateur. Ainsi, ces dernières années, on n'a jamais autant émis de directives pour l'environnement – notamment dans les domaines du transport et de l'habitat, à travers la réduction des émissions de CO₂ – ou pour le social.

Dès 1987, l'Acte unique a ajouté la politique de l'environnement aux politiques communautaires existantes et, cinq ans plus tard, le fameux traité de Maastricht l'a inscrite parmi les priorités de l'Europe. En 1997, le traité d'Amsterdam a introduit le principe du développement durable avant que celui de Lisbonne, en décembre 2007, n'assigne pour l'Europe un niveau élevé de protection et d'amélioration de la qualité de l'environnement. Cet intérêt de l'Europe pour l'environnement, qui s'exprime avec force depuis plus de vingt ans, permet d'expliquer pourquoi, aujourd'hui, le droit communautaire de l'environnement est à l'origine de plus de 80 % du droit appliqué dans les États membres de l'Union européenne. À la demande de la Commission européenne, le Conseil d'État français a même dû organiser pour les juges une formation au droit de l'environnement avec, à son programme, des sujets comme la sécurité des installations industrielles, le traitement des déchets toxiques ou la protection de la nature... Ces réglementations internationales sont incontournables et forcément applicables dans notre pays au même titre que les règlements économiques internationaux.

Ainsi, pour l'efficacité énergétique, Bruxelles souhaite que l'on ne dépasse pas pour les bâtiments de type administratif ou de services 50 kWh au m² par an en 2012 – c'est demain ! –, alors qu'actuellement, en France, la plupart des bâtiments de ce type dépassent les 250, voire 300 kWh au m² par an¹... Et pour 2020, la loi Grenelle II indique que tous les bâtiments neufs construits en France devront être à énergie positive, c'est-à-dire qu'ils devront produire plus d'énergie qu'ils n'en consommeront. Pour les voitures, la mesure de 130 grammes de CO₂ émis au maximum par kilomètre à l'horizon 2012 (contre 158 grammes aujourd'hui, soit - 18 %) vient à peine d'être actée, le 1^{er} décembre 2008, par la Commission, le Conseil et le Parlement européens, que Bruxelles envisage déjà un nouvel objectif de 95 grammes pour 2020... Quant à la commission

1. Le Parlement français a adopté une mesure qui prévoit la possibilité de moduler ce seuil de 50 kWh pour les énergies présentant un bilan avantageux en termes d'émissions de gaz à effet de serre, à savoir l'électricité, en France essentiellement de source nucléaire, peu émettrice de CO₂...

Environnement de l'Europarlement, elle propose en sus de lourdes pénalités : 5 euros au premier gramme dépassé et par véhicule construit dès 2012, 15 euros pour le deuxième, 25 euros pour le troisième et 95 euros à partir du quatrième gramme.

Autre secteur où la réglementation européenne s'active depuis quelques années : le domaine du social, notamment avec des évolutions fortes en ce qui concerne le handicap, la lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances, principalement pour cette dernière à travers l'égalité professionnelle hommes-femmes. Ces directives, lorsqu'elles sont adoptées, sont ensuite transcrites dans les droits de chaque pays. Ce qui prend un peu de temps, généralement une bonne année, voire plus pour les pays qui « traînent un peu les pieds » ou ont du mal à se mettre d'accord en interne. Mais, au bout du compte, en tant qu'entreprise, vous devrez vous conformer à ces règlements nouveaux. Dans cette optique, deux attitudes sont adoptées :

- soit vous attendez le dernier moment, et, le plus souvent, quand vous devez appliquer la nouvelle réglementation, vous n'avez ni le temps ni les moyens de vous mettre rapidement en conformité. Vous vous retrouvez alors le dos au mur et cela vous coûte cher en image, sans oublier les inévitables pénalités à la clé ;
- soit vous gardez toujours un œil sur ce qui se passe à la Commission de Bruxelles et au Parlement de Strasbourg, et vous pouvez alors anticiper au mieux ces évolutions réglementaires. En général, se mettre en conformité dans les temps vous coûtera au final moins cher et, au passage, vous fera bien voir des pouvoirs publics nationaux, ce qui n'est pas à négliger. D'une pierre deux coups, en quelque sorte.

Au niveau national, outre la transcription en droit français des décisions européennes, la loi NRE (nouvelles régulations économiques), votée par le Parlement français le 15 mai 2001, a changé plus profondément la donne qu'on ne l'a cru au départ, c'est-à-dire concrètement à la publication des décrets d'application en février 2002. En effet, la simple obligation pour les entreprises cotées de devoir publier chaque année un rapport d'informations sur leurs actions et

résultats en matière de développement durable (art. 116 de la loi) a dopé beaucoup d'entreprises, peu préoccupées jusque-là de développer ce type d'action. Cette mesure pourrait être étendue prochainement en France à toutes les catégories d'entreprises. Transmise dans un premier temps aux directions de la communication, cette obligation de publier tous les ans un document d'informations sur le développement durable a d'abord été comprise comme la simple réalisation d'un complément au rapport annuel d'activités existant. Bien vite, cependant, cette obligation de s'autodiagnostiquer a permis d'identifier les manques en matière de développement durable et, de fait, a entraîné pour les entreprises concernées la nécessité de mieux s'organiser, voire de s'organiser tout court. Ne serait-ce que pour combler les vides en développant les actions de développement durable *ad hoc*. Évidemment, la multiplication des directions du développement durable dans le paysage des entreprises françaises date concrètement de la mise en pratique de cette loi NRE.

Les parlementaires français ne sont pas en reste vis-à-vis de leurs collègues européens. Ils légifèrent régulièrement sur des sujets portant sur la thématique du développement durable et surtout sur l'environnement. Tout le monde se rappelle la Charte de l'environnement que le président de la République de l'époque, Jacques Chirac, souhaitait voir adosser à la Constitution, avec au centre des débats le fameux principe de précaution. Finalement, il aura fallu aller jusqu'au Congrès à Versailles (réunion extraordinaire des députés et des sénateurs), pour que, le 28 février 2005, le projet aboutisse avec l'appui de 95 % des parlementaires qui se sont exprimés par leurs votes. En annulant un décret relatif à l'urbanisme autour du lac d'Annecy (Haute-Savoie), le Conseil d'État aura pour la première fois consacré dans les faits la valeur juridique de cette charte.

Plus près de nous, l'adoption, le 25 juin 2008, par le Parlement du projet de loi sur la responsabilité environnementale (LRE) a introduit le principe du pollueur-payeur dans le droit français et la reconnaissance du fait que la biodiversité a un prix puisqu'elle rend des services à la collectivité. Le texte de cette loi prévoit que les entreprises devront réparer les dommages causés à la nature et constatés

dans les cas de pollution des sols, d'atteinte à la qualité des eaux ou à la survie des espèces et des habitats protégés. Il introduit également une obligation de prévention pour les exploitants dont les activités sont susceptibles de générer des pollutions graves.

Responsables d'entreprise, nous vous invitons à regarder de plus près ces lois NRE et LRE pour voir notamment en quoi elles peuvent impacter votre entreprise aujourd'hui... ou demain.

Il convient également de rester particulièrement attentif aux évolutions – importantes ces dernières années – du Code du travail, pilier social du développement durable. Ainsi, par exemple, le nouveau Code du travail, dans son article L. 2323-57, prévoit que le rapport que les entreprises doivent écrire, chaque année, sur la situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des femmes et des hommes dans l'entreprise fasse l'objet d'une présentation annuelle au comité d'entreprise ou aux délégués du personnel.

Au niveau local, les collectivités territoriales, elles aussi, font évoluer leurs réglementations. Elles mettent notamment en place des Agendas 21, sortes de plans d'action de développement durable locaux ou, parfois, pour ne parler que du pilier environnemental, des Plans Climat. Lutte contre le changement climatique, préservation de la biodiversité, lutte contre les exclusions, etc. : plus de 350 collectivités locales sont aujourd'hui engagées dans cette voie. De plus en plus de municipalités ont ainsi recours, par exemple, aux Plans de déplacements urbains (PDU), dont un des principaux objectifs est la restriction de circulation en centre-ville. Dans ce cadre, elles souhaitent réglementer fortement, voire – pour certaines d'entre elles, comme La Rochelle – interdire l'entrée des véhicules thermiques (à essence ou au diesel) en centre-ville. Pour les entreprises dont l'activité nécessite qu'elles soient très présentes au sein de ces centres urbains, par exemple pour les livraisons, cela mérite d'être anticipé. D'autant que la plupart des Agendas 21 ou Plans Climat qui figuraient dans les programmes de beaucoup de candidats, de droite comme de gauche, aux dernières municipales de 2008, ont été adoptés dans la foulée pour être appliqués concrètement aux alentours de 2010. Échéance très proche, certes, mais qui laisse tout de même un peu de

temps aux entreprises pour s'y préparer. Pour rester dans le domaine des transports et de la circulation, un autre sujet pointé à l'horizon pour les zones urbaines : les péages à l'entrée des villes. S'ils sont déjà en vigueur dans certaines grandes cités européennes (Londres, Stockholm, Milan, etc.), on commence depuis quelques mois à y réfléchir en France... Toutes ces évolutions interpellent l'entreprise qui doit se poser la question de son interaction avec la politique des collectivités locales.

Votre secteur professionnel aussi réglemente « durablement »...

Plus près encore de votre entreprise, le secteur professionnel au sein duquel elle développe ses activités. Lui aussi, il réglemente « durablement », et à sa façon. Ainsi, par exemple, la loi de régulation des activités postales récemment adoptée par le Parlement français – en vue de l'ouverture totale de ce marché en 2011 – stipule, en son article L. 3.2, que les opérateurs postaux se doivent de respecter des objectifs de préservation de l'environnement. Quand on sait que le courrier physique, principale activité de ces opérateurs, repose en bonne partie sur l'utilisation de papier et de moyens de transports, on imagine ce qu'ils vont devoir mettre en œuvre pour impacter le moins négativement possible l'environnement. Ce qui explique au passage pourquoi La Poste, opérateur historique en France, s'est lancée depuis quelques années dans une politique de véhicules propres, notamment électriques, mais aussi de papier responsable. Le papier que l'on consomme, estime l'opérateur postal, ne joue pas contre la forêt si au sein de celle-ci, lorsque l'on coupe un arbre, on en replante un autre dans la foulée ou, du moins, on laisse le temps aux nouvelles pousses de se développer. Cette attitude est développée depuis longtemps par les exploitations forestières et souvent familiales des pays nord-européens et du Canada, pour ne citer que les plus exemplaires.

A contrario, on continue à ne replanter que peu, voire pas du tout, d'arbres dans les forêts surexploitées d'Amazonie (le premier massif forestier mondial), du Congo (22 millions d'hectares et deuxième

« poumon de la planète ») ou d'Indonésie (massifs forestiers géants et gros captateurs de CO₂). Encore que le VI^e Forum mondial du développement durable, qui s'est tenu du 27 au 30 octobre 2008 à Brazzaville (Congo), en présence d'une dizaine de chefs d'État africains, laisse augurer, à travers ses conclusions et engagements, des développements plus positifs, notamment en faveur d'une gestion plus durable des forêts de cette zone de l'Afrique subsaharienne. Il est vrai aussi que les donneurs d'ordres des pays développés, gros consommateurs de bois (ameublement, construction de maisons, etc.), vérifient de plus en plus s'il provient bien de forêts gérées durablement. La Commission européenne elle-même a décidé, le 17 octobre 2008, d'en finir avec le bois ou les produits dérivés importés illégalement en Europe (19 % environ du total) à travers un projet de règlement visant à contraindre les négociants à démontrer que la marchandise importée provient bien d'une récolte en conformité avec la loi du pays où elle a été réalisée. L'objectif de l'Europe est bien de lutter contre la déforestation en portant un coup à l'exploitation illégale des forêts. Votre entreprise, à travers ses achats de bois ou de dérivés du bois, se doit de soutenir activement l'initiative de la Commission européenne.

Les marchés publics contribuent activement aux évolutions réglementaires en faveur du développement durable puisque aujourd'hui les pouvoirs publics sont en droit d'exiger que les donneurs d'ordres de ce secteur intègrent au sein de leurs appels d'offres des critères environnementaux et sociaux, qui apparaissent le plus souvent sous forme de questionnaires à remplir : que faites-vous pour diminuer vos émissions de gaz à effet de serre ? Quel pourcentage de travailleurs handicapés comptez-vous dans vos effectifs ? Le papier que vous nous proposez d'utiliser est-il issu de forêts gérées durablement ? Les questions peuvent être nombreuses...

Enfin, certains secteurs professionnels regroupent leurs adhérents pour unifier, autant que faire se peut, leurs démarches développement durable. C'est le cas, par exemple, du secteur postal, dont plus de 190 opérateurs à travers le monde, réunis sous la bannière de l'Union postale universelle (UPU), une direction générale des Nations unies et de son

groupe de projet « Développement durable », ont adopté en 2007 une démarche développement durable commune, qu'ils opèrent dans des pays développés ou en voie de développement. Cette démarche est assortie d'un plan de 20 actions prioritaires, tant dans les domaines de l'environnement que du social ou du sociétal¹. Elle a notamment été déclinée dans un premier temps au niveau des 48 opérateurs postaux européens réunis au sein de l'association PostEurop, qui a ainsi décidé, en juin 2007, de s'engager collectivement à baisser de 10 % d'ici à 2012 le volume des émissions de CO₂ produites par les transports utilisés pour acheminer et distribuer courrier et colis à travers l'Europe. Il est intéressant de noter que certains de ces opérateurs sont en concurrence frontale sur le terrain. Cela ne les a pas pour autant empêchés, au nom de l'intérêt général et de l'avenir de la planète, de s'associer, de partager leurs savoir-faire, pour réduire l'impact environnemental des opérations postales. Ils se sont aussi rassemblés au sein d'un groupe de travail appelé « Alternative Fuel Vehicle and Security », dans lequel chacun a pu faire part de ses connaissances et avancées en matière de véhicules propres. Un travail qui devrait déboucher fin 2009 sur l'élaboration d'un cahier des charges commun pour la construction d'un véhicule utilitaire électrique, type Kangoo ou Berlingo, donc avec zéro émission de CO₂ en utilisation, pour la distribution du courrier.

En résumé

Que ce soit à Bruxelles, à Paris ou dans votre collectivité locale, ayez toujours un œil sur les « émetteurs » de réglementations (Communauté européenne, Parlement français, fédérations professionnelles, collectivités locales...) pour mieux anticiper les évolutions et être prêts, le moment venu, à s'adapter. Et pourquoi ne pas prendre ainsi au passage un avantage concurrentiel sur vos concurrents moins bien informés ? Ce faisant, vous éviterez le plus et le mieux possible taxes et pénalités qui accompagnent généralement les nouvelles dispositions quand on ne les exécute pas ou mal.

1. Voir sur www.upu.int, rubrique « Développement durable ».

Des parties prenantes à l'externe de plus en plus exigeantes

Faire face aux pressions directes ou indirectes de vos clients grand public

On assiste, depuis quelques années seulement, à une accélération rapide de la prise de conscience des Français sur les conséquences négatives que pourraient avoir sur leur vie de tous les jours le changement climatique ou la fracture économique et sociale entre le Nord et le Sud, voire entre certains quartiers de zones urbaines et le reste de la population. Selon les résultats de l'Eurobaromètre 2008¹, 62 % des Européens (mais 71 % des Français) considèrent le changement climatique comme le problème le plus sérieux pour la planète. C'est le deuxième thème de préoccupation, juste derrière la pauvreté et le manque d'eau potable et de nourriture. Les phénomènes accélérateurs ont été, en ce qui concerne le changement climatique, la tempête de décembre 1999 qui a ravagé une grande partie de notre pays, la canicule de l'été 2003², voire la catastrophe provoquée par l'ouragan Katrina à la Nouvelle-Orléans à la fin 2007 et largement médiatisée en France.

Quant à la fracture économique et sociale, les émeutes dans les banlieues à l'automne 2005 ou l'action en 2008 des sans-papiers salariés, qui paient des impôts et cotisent à la Sécurité sociale, pour obtenir des papiers d'identité, ont fait prendre conscience, à la fois, de la gravité des problèmes, mais aussi de ses conséquences sur la vie au quotidien dans les zones concernées. L'action hyper-médiatisée de l'association des Don Quichotte au profit des sans-abri à Paris a aussi marqué les esprits. Aujourd'hui, et selon un sondage Ipsos³, 85 % des Français redoutent que leurs enfants connaissent un jour une

1. Enquête réalisée entre mars et mai 2008 auprès de 30 000 Européens des 27 États de l'Union européenne et publiée par la Commission européenne.

2. On se rappelle qu'après coup on avait enregistré 15 000 décès supplémentaires par rapport à une même période les années précédentes.

3. Sondage réalisé pour le Secours populaire, les 22 et 23 août 2008, auprès d'un échantillon de 1 002 Français représentatifs de la population française.

« situation de pauvreté »... Ils n'étaient « que 80 % » un an plus tôt. Pour 55 % d'entre eux (contre 47 % l'an passé), les risques en sont aujourd'hui « beaucoup plus élevés ». Dans les catégories populaires, l'écart d'une année sur l'autre sur cette question est encore beaucoup plus important : + 14 %. Déjà, en novembre 2007, un sondage BVA, réalisé pour l'association Emmaüs, indiquait que 47 % des Français pensaient qu'un jour ils pourraient devenir des sans-abri... Toutes ces enquêtes ont été réalisées avant l'historique crise financière d'octobre 2008 et les conséquences économiques que l'on connaît. Les agitations sporadiques mais continues depuis plusieurs années autour de la question des OGM, largement médiatisées également, complètent « utilement » le tableau.

Bref, pas étonnant qu'aujourd'hui les Français placent la protection de l'environnement à un très haut niveau dans la hiérarchie de leurs inquiétudes, tout comme les questions de sécurité personnelle qui englobent souvent les problématiques de la fracture économique et sociale. Or, toutes les enquêtes le montrent, dans le même temps, les entreprises et les industriels sont aussi les plus critiquées par les citoyens quand on parle de lutte contre le changement climatique ou contre la pauvreté. Toujours selon l'Eurobaromètre 2008, 87 % des Français (76 % des Européens) pensent que les entreprises n'en font pas assez...

Tout cela montre qu'une entreprise qui développe des actions s'intégrant clairement dans la lutte contre le changement climatique ou dans celle visant à résorber la fracture économique et sociale, et le fait ensuite intelligemment savoir à ses clients et prospects, va nourrir positivement auprès d'eux sa marque. Cela va renforcer la confiance de ces clients et prospects en elle. L'entreprise leur procure en effet un double bénéfice, individuel dans leur relation directe avec elle et collectif à travers le respect de l'environnement. Et plus de confiance, à condition, bien entendu, d'offrir des produits ou des services qui rencontrent la demande et les besoins, c'est à terme plus de business, plus de chiffre d'affaires et plus de résultats.

Une mésaventure du pétrolier Shell

Vous pouvez aussi vous prendre les pieds dans le tapis avec une communication politiquement incorrecte au regard de votre réalité environnementale ou sociale. Ainsi, comme le rapporte le quotidien anglais *The Independent*, dans sa livraison du 13 août 2008, Shell a été blâmé pour avoir tenu un discours de *greenwashing* dans une publicité publiée le 1^{er} février 2008 dans le *Financial Times*. « *Nous investissons nos bénéfices d'aujourd'hui dans la recherche des solutions pour demain. Un monde en croissance a besoin de plus d'énergie, mais en même temps nous devons trouver de nouvelles façons de gérer nos émissions de carbone pour limiter le changement climatique. L'investissement continu dans la technologie est pour nous un moyen décisif pour répondre à ce défi et continuer à assurer un avenir profitable et soutenable* », affirmait cette publicité. Shell indiquait en outre « *utiliser son expertise technique pour résoudre les difficultés présentées par les immenses gisements canadiens de sables bitumineux* ». Manque de chance, le WWF passait par là. L'ONG a immédiatement protesté devant l'Advertising Standards Authority (ASA) faisant valoir que « *l'extraction de bitume de mauvaise qualité à partir du sable est totalement inefficace et détruit d'immenses parties de forêt vierge* ».

Au final, l'ASA a jugé que Shell n'aurait pas dû utiliser le terme « soutenable » pour parler de son projet controversé sur les sables bitumineux ni pour parler de celui de construire la plus grosse raffinerie de pétrole d'Amérique du Nord, sachant que chacun de ces deux projets conduirait à émettre plus d'émissions de gaz à effet de serre. Afin d'assurer le public de son respect de l'environnement, le géant anglo-néerlandais Shell a trompé celui-ci sur les caractéristiques écologiques d'un projet extrêmement polluant au Canada. L'ASA a interdit au pétrolier toute nouvelle publication de cette publicité mensongère. Et David Norman, le directeur des campagnes au WWF, de conclure : « *La décision de l'ASA de soutenir la plainte du WWF envoie un signal fort au monde des affaires et aux industriels signifiant que le greenwashing est inacceptable.* » Et *Libération* du 14 août 2008 de titrer avec humour : « *Shell pris la main dans le sable* »... La morale de cette histoire, c'est qu'avant toute publication d'une communication mettant

...
en scène le développement durable, il vaut mieux tourner sept fois sa plume dans son encre... Car, en cas de faute, le boomerang vous revient dans la figure à grande vitesse !

De plus en plus de consommateurs éco-responsables

Enfin, cette montée de la prise de conscience du grand public sur l'importance de lutter contre le changement climatique et la fracture économique et sociale n'est pas sans lien avec la demande grandissante sur le marché de produits éthiques, solidaires ou respectant l'environnement. Même les hard-discounters proposent aujourd'hui des produits « verts »... Avec votre mètre à ruban, mesurez de temps en temps l'agrandissement de la longueur des rayons qui proposent ce type de produits dans votre supermarché. C'est le meilleur des baromètres pour mesurer les variations d'intensité de cette demande nouvelle.

Une enquête de TNS-Sofres effectuée en février 2008 pour l'Ania (Association nationale des industries alimentaires) montrait que 66 % des Français choisiraient un produit alimentaire plus cher que ses concurrents « *s'il présentait des garanties écologiques¹* », 61 % « *s'il était issu du commerce équitable* » et 54 % « *si son fabricant soutenait une cause humanitaire* ». En matière d'énergie verte, 44 % des Européens se déclarent prêts à payer entre 1 et plus de 30 % plus cher, selon l'Eurobaromètre déjà cité. En France, ils sont, selon cette même étude, 42 % à se déclarer d'accord pour payer un peu plus cher de l'énergie produite à partir de sources qui émettent moins de gaz à effet de serre, 38 % ne sont pas prêts et 20 % ne savent pas. Bien entendu, il ne s'agit que d'intentions et la réalité est sans doute inférieure, surtout en période de crise du pouvoir d'achat. Néanmoins, la tendance est assez élevée pour qu'au final il reste un socle non négligeable de consommateurs éco-responsables. Alain Renaudin,

1. 76 % « plutôt d'accord » avec « je privilégie les produits respectueux de l'environnement même s'ils coûtent un peu plus cher ». Sondage réalisé par l'Ifop les 12 et 13 février 2009.

ex-directeur général adjoint de l'Ifop, qui publie chaque année un baromètre sur les Français et le développement durable, analysait : « *Pour une grande majorité des Français, les produits issus du développement durable restent plus chers que leurs équivalents standards et ils ne sont pas toujours prêts à en payer le prix. Cela étant, les incitations fiscales leur ont fait prendre conscience que l'écologie pouvait à long terme être synonyme d'économies. Il y a donc pour les industriels qui sauront trouver un bon positionnement prix une réelle opportunité de prise de marché.* »

Une opportunité d'autant plus grande, comme l'écrit *La Tribune* du 18 octobre 2008, que la crise financière se double d'une véritable remise en question des modèles de consommation. « *Les produits issus d'une démarche de développement durable sont effectivement plus chers. Si les consommateurs arbitrent en fonction du seul critère prix, on peut craindre que ces produits n'en pâtissent. Mais, derrière cette crise, il y a une profonde remise en question des modèles et notamment celui de l'hyperconsommation. L'approche qualitative fait son chemin et nous constatons notamment que nos ventes de produits bio ou issus du commerce équitable continuent à progresser. Nous gardons ce cap sur l'ensemble de notre offre – conventionnelle et développement durable – pour apporter aux clients la variété des choix au bon rapport qualité/prix* », précise Hubert Hémar, le directeur du marketing et du développement durable de Monoprix. Confirmation d'Élisabeth Pastore-Reiss, la très militante et efficace fondatrice d'Ethicity, agence de conseil en stratégie pour le développement durable, et grande spécialiste du marketing responsable : « *Malgré ou grâce à la crise, les consommateurs deviennent de plus en plus sensibles aux coûts d'usage. Ils achètent des produits "verts" parce qu'ils y trouvent, pour une raison ou une autre, un retour sur investissement. Pour les marques, passer du produit à l'usage constitue une vraie rupture à travers laquelle elles vont pouvoir exprimer leur différence, mais, là encore, pas question d'en faire supporter le prix au seul consommateur.* » Et Pierre Siquier, le « Monsieur développement durable » de l'AACC (Association des agences-conseils en communication), de signaler dans le même article que, « *en cette période de crise, les industriels disposent d'une chance historique de conduire les changements qui s'imposent, de repenser la conception des produits, de leur cycle de vie et de leur communication* ».

Le succès, ces douze derniers mois, du bonus écologique dans le domaine de l'automobile, qui a bouleversé l'offre des constructeurs, témoigne de façon spectaculaire de ces évolutions du comportement des consommateurs.

Toutes ces postures, vous en conviendrez, alertent sur des évolutions de comportement. Elles méritent de votre part, au minimum, que vous engagiez une réflexion et une petite étude avec votre service marketing pour mieux répondre aux consommateurs tout en dégageant des points qui vous différencient de votre concurrence. Cela aussi, le développement durable vous le permet.

Vos « gros » ou « grands » clients...

Si vous en avez dans votre portefeuille, ils ne sont pas en reste par rapport aux clients grand public. Mais, vis-à-vis d'eux, l'efficacité de votre message « développement durable » ne sera pas tout à fait basée sur les mêmes raisonnements et les mêmes logiques. Avec les grands clients, on s'éloigne même assez rapidement de l'émotionnel pour arriver au concret. En l'occurrence, il s'agit moins de leur raconter une histoire qui va bien que de leur donner les bons résultats des actions que votre entreprise décline en matière de développement durable. Certains de vos grands clients, avant de passer un marché avec vous, vont parfois vous questionner sur ce que vous faites concrètement en matière de développement durable : mettez-vous en place des actions pour diminuer vos émissions de gaz à effet de serre ? Quel est le pourcentage de vos collaborateurs qui sont en situation de handicap ? Que mettez-vous en place pour réduire les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes ? Etc. On a même vu des entreprises demander à celles qui ont répondu à leurs appels d'offres de remplir des dossiers développement durable comportant plus de 100 questions ! Certaines souhaiteront même par la suite, lors de la signature du contrat commercial, contractualiser quelques-uns de vos engagements développement durable. Les patrons de ces entreprises seraient-ils devenus écolos, humanitaires ou philanthropes ? C'est sans doute une conviction pour certains, mais la grande majorité d'entre eux agissent surtout sous la pression des

investisseurs et pour protéger leur business. Pourquoi ? Parce qu'en vous obligeant à évoluer vers le développement durable, ils intègrent l'idée que vous êtes de fait un élément de leur chaîne de valeur et que vous pouvez ainsi, par votre engagement, impacter, positivement ou négativement, la cohérence de leur propre démarche.

La pression montante des investisseurs

Il y a quelques années seulement, les investisseurs, avant de placer leur argent dans le capital d'une entreprise, vérifiaient sa solidité financière à travers notamment les notes (AAA+, B-, etc.) décernées par les agences de notation financière *ad hoc*. Mais, quelques scandales et krachs plus tard – on se rappelle tous de ceux d'Union Carbide, d'Enron, de Parmalat et autres Arthur Andersen, pour ne citer que les plus médiatisés –, les investisseurs qui avaient tout perdu et, derrière eux, leurs clients ont décidé qu'à l'avenir on ne les y prendrait plus. Ils se sont alors attelés à redynamiser ce que l'on appelle aujourd'hui les « agences de notation sociale » (ou « extra-financière »). Celles-ci existaient principalement aux États-Unis, où elles vérifiaient pour des congrégations religieuses que leur argent était bien placé dans des entreprises qui ne fabriquaient pas d'armes, ne vendaient pas de l'alcool, du tabac, voire n'employaient pas des enfants pour leurs activités. C'est ainsi que, depuis une dizaine d'années, en parallèle de la notation financière, on évalue aussi les entreprises sur leur niveau de responsabilité sociale afin que les investisseurs soient assurés que leurs placements actifs ne soient pas investis dans des entreprises qui sont « des poubelles environnementales », « des bombes à retardement sociales » ou qui ne respectent pas les règles élémentaires de bonne gouvernance.

Respecter l'environnement, ses clients, son personnel, les territoires sur lesquels l'entreprise développe ses activités, les règles de bonne gouvernance, tout cela va donc compter de plus en plus, aux côtés de la bonne santé financière des entreprises visées, pour déterminer les investisseurs à y placer leur argent. L'éthique au niveau de la finance ? Pas encore, mais c'est la petite bête qui monte, qui monte... et devient de plus en plus un élément positivement discriminant.

Aujourd'hui, différentes études indiquent qu'environ 45 % des investisseurs institutionnels français croient en une création de valeur ajoutée, née de la prise de responsabilité de la part des entreprises. Yves Dublin, consultant au pôle IBC de Valtech Axelboss, déclare à ce sujet : « *Ce constat repose sur la conviction qu'une prise en compte des critères extra-financiers permet d'avoir une vision globale des risques supportés par les entreprises et peut donc avoir une influence significative sur leur performance à moyen et à long terme. Ils sont convaincus que, dans le futur, les critères extra-financiers seront considérés davantage dans les décisions de placement par les gestionnaires de fonds*¹. »

Mais, allez-vous dire, en quoi, moi, fournisseur de mon client, puis-je impacter sa notation sociale ? Justement pour éviter les opérations de camouflage, cas de l'entreprise X qui garde en son sein les actions socialement responsables et sous-traite tout ce qui pose problème en faisant fabriquer, par exemple, ses produits chez un sous-traitant qui exploite des enfants dans des pays du tiers-monde ou des salariés sans droits. On va alors englober dans la notation sociale de l'entreprise tout ce qu'elle sous-traite. Prenons, par exemple, une société comme Yves Rocher, qui prospecte par courrier commercial puis vend ses produits de soins et de beauté par correspondance en utilisant des services de colis. Le choix de l'opérateur postal chargé de l'acheminement et de la distribution de ses courriers et de ses colis va avoir un vrai impact, positif s'il s'agit d'un sous-traitant postal qui dispose d'un bon niveau de responsabilité sociale ou négatif dans le cas contraire. Les émissions de CO₂ des transports des sous-traitants postaux d'Yves Rocher nécessaires à l'acheminement et à la distribution de ses produits vont être comptabilisées dans son bilan carbone. L'opérateur postal choisi par Yves Rocher devient ainsi l'un des contributeurs de son bilan carbone et potentiellement une source d'amélioration pour ce bilan et donc de création de valeur pour lui. Pour se concilier les investisseurs, les donneurs d'ordres préféreront donc choisir, à prix et à qualité proches, ceux qui impacteront le moins négativement leur notation sociale. Ainsi,

1. *La Tribune*, édition du 16 juin 2008.

pour les opérateurs postaux qui répondent à un appel d'offres de la société Yves Rocher, le niveau de responsabilité sociale va devenir un atout concurrentiel décisif. Cette démonstration est, bien entendu, valable pour tous les secteurs d'activités même si la nature de ces activités a des impacts négatifs plus ou moins lourds.

Tous les directeurs et responsables de développement durable d'entreprises qui ont dans leurs portefeuilles de gros clients vous le diront : ils sont de plus en plus souvent interrogés sur le niveau de responsabilité sociale de leurs entreprises respectives. Soit directement par les investisseurs eux-mêmes, soit par les agences de notation sociale. Pour certaines entreprises, notamment celles cotées, les questionnaires sont si nombreux – plusieurs par semaine – que des consultants externes en viennent à proposer de leur vendre des logiciels permettant de les traiter plus rapidement. Ils peuvent aussi offrir un service de sous-traitance pour répondre à leur place ! Parmi les donneurs d'ordres qui envoient le plus de questionnaires et aussi les plus fournis, on trouve, à ce jour, et sans surprise, les banques et les compagnies d'assurances...

L'exemple de CalPERS, un fonds de pension californien

Autre exemple instructif, celui de CalPERS, un des principaux fonds de pension américains, qui place environ 220 milliards de dollars au profit de ses clients, les fonctionnaires de l'État de Californie, pour leurs retraites. CalPERS a notamment placé beaucoup d'argent dans le capital d'un géant de l'automobile américain. Soucieux du fait que l'industriel en question continuait à fabriquer des véhicules gros consommateurs d'essence et donc très émissifs en gaz à effet de serre, et qu'ainsi il perdait régulièrement des parts de marché auprès d'un public américain de plus en plus conscient et soucieux de la question environnementale, le vice-président de CalPERS, Winston J. Hickox, l'ancien secrétaire de l'Agence pour la protection de l'environnement en Californie (5 000 employés et 1 milliard de dollars de budget), s'est commis d'un courrier recommandé au patron du constructeur automobile en question, l'enjoignant d'opérer dans les meilleurs délais un virage industriel vers la fabrication de véhicules plus propres et

moins polluants, mieux adaptés aux problématiques de l'effet de serre et à l'évolution des souhaits des Américains en matière d'automobile. Utilisant son pouvoir en tant qu'actionnaire, CalPERS menaçait dans la même lettre de retirer les quelques dizaines de pour cent qu'il détenait dans le capital du constructeur automobile. Quelques mois plus tard, ce dernier annonçait par voie de presse qu'il se lançait dans le développement de nouveaux véhicules propres...

Même fermeté avec la gestion des 12 milliards de dollars d'investissements de CalPERS dans l'immobilier : « *Nous demandons à nos gestionnaires des entreprises d'immobilier dans lesquelles on a investi de réduire rapidement de 20 % les consommations d'énergie, les déchets, etc. À eux de se débrouiller* », conclut Winston J. Hickox¹.

À noter que le même fonds CalPERS regarde aussi, comme beaucoup d'autres fonds, l'évolution des salaires des dirigeants des entreprises dans lesquelles il a investi, et les compare avec celle... des résultats. CalPERS est également attentif à l'indépendance des administrateurs vis-à-vis des managers de l'entreprise. Écoutons encore Winston J. Hickox : « *Nous considérons les administrateurs comme nos représentants dans l'entreprise. Ils doivent d'abord nous obéir à nous, les actionnaires et pas à la direction de l'entreprise* »... Intéressant aussi de savoir que, dans un pays comme les États-Unis, les fonds de pension, les mutuelles et les fonds de banques, qui sont regroupés dans un Conseil des investisseurs institutionnels, possèdent aujourd'hui 50 % du volume des actions en Bourse aux États-Unis. De futurs regroupements supplémentaires pourraient prochainement porter cette part à 80 %. Et augmenter d'autant leur pouvoir de pression.

Dans un même ordre d'idées, Agrica, groupe de prévoyance et de retraite créé il y a dix ans pour couvrir les personnels du secteur agricole et qui compte aujourd'hui 156 000 entreprises adhérentes, a décidé en 2006 de s'engager fermement dans une démarche de développement durable. Cette orientation se traduit notamment par

1. Conversation de l'auteur avec l'intéressé, le 15 novembre 2006 à San Francisco (USA).

une nouvelle politique en matière de choix de ses investissements en actions. Ces derniers représentent environ un quart du total de ses 5,7 milliards d'euros d'investissements. Dorénavant, rapporte le quotidien *La Tribune* du 27 août 2008, « *le choix des investissements en actions d'Agrica s'effectuera sur la base d'une sélection d'entreprises effectuée par l'agence de notation extra-financière Vigeo, en vertu des critères choisis par Agrica. Les valeurs véhiculées par la RSE sont proches de nos valeurs traditionnelles de groupe paritaire de protection sociale* », observe Hervé Bachellerie, le directeur général adjoint, qui compte bien en faire un avantage concurrentiel. « *L'image et les valeurs d'une entreprise pèseront de plus en plus dans le choix des consommateurs* », prédit-il...

Enfin, on remarque que même les États s'y mettent. En témoigne le retrait annoncé le 19 septembre 2008 du fonds souverain norvégien du groupe minier anglo-australien Rio Tinto. Motif : les risques que fait peser l'entreprise sur l'environnement. Le gouvernement norvégien a en effet appris que l'exploitation d'une mine par cette société en Indonésie rejetait des produits toxiques dans une rivière voisine et que rien n'indiquait que celle-ci allait changer de comportement. La participation de ce fonds souverain s'élevait fin 2007 à 650 millions d'euros ! À noter qu'une bonne trentaine d'entreprises figurent sur la liste noire des exclus du fonds norvégien, et non des moindres, puisque l'on y trouve des sociétés comme Boeing ou Wal-Mart, le leader de la distribution aux États-Unis.

Les agences de notation sociale vous observent...

Les agences de notation sociale ou extra-financière vous surveillent, vous auscultent, vous contrôlent, à la demande des investisseurs ou de leurs conseils. Mais elles peuvent aussi le faire à votre propre demande. Dans ce cas, il s'agira d'une notation dite « sollicitée ». Une façon pour vous de mesurer où votre entreprise en est en ce qui concerne son niveau de responsabilité sociale. Une notation sociale sollicitée peut aussi vous permettre de crédibiliser vos informations développement durable voire de mieux formaliser vos objectifs et vos actions. Cette notation s'effectue à partir de documents officiels de

l'entreprise, de questionnaires personnalisés, d'entretiens en interne et de sources indépendantes de l'entreprise (articles de presse, par exemple). Les résultats de la notation sociale que vous avez sollicitée pour votre entreprise, vous en êtes maîtres : vous pouvez soit les communiquer à l'externe, soit les garder pour vous. En la matière, vous êtes les seuls décideurs.

L'agence majeure en France, voire en Europe, est, depuis sa fusion avec le belge Éthibel en 2005, Vigeo. Elle dispose à sa tête, avec Nicole Notat, ancienne secrétaire confédérale de la CFDT, d'une personnalité emblématique du monde social, très appréciée pour sa connaissance du monde de l'entreprise et son esprit d'équité. Celle-ci fait souvent remarquer, notamment dans le numéro d'*Enjeux-les Échos* d'octobre 2008, que *« l'audit en responsabilité sociale n'est pas une activité réglementée et récurrente, à l'image de celle d'un commissaire aux comptes. Mais, on sait que cette démarche se met en place, souvent à partir des besoins des entreprises de rendre compte de leur performance environnementale, sociale et de gouvernance »*. Mais si Nicole Notat n'est pas dupe et sait que les entreprises n'agissent pas dans le développement durable par philanthropie, elle note *« qu'entre l'affirmation d'une volonté et les résultats concrets, il y a un gouffre. C'est là que l'agence de notation sociale intervient, en mesurant le chemin de l'intention à l'acte »*. En matière de développement durable, *« le risque zéro n'existe pas, continue-t-elle, c'est pourquoi les actions les plus intéressantes viennent des entreprises qui s'interrogent en permanence pour réduire ce risque »*.

Parmi les autres agences de notation sociale les plus connues, on trouve le français BMJ-Ratings, le britannique Eiris, qui sert, avec ses données, le célèbre indice FTSE4Good, l'un des deux premiers indices boursiers mondiaux dans le domaine, Oekom en Allemagne, Triodos aux Pays-Bas, Avanzi en Italie, Ges Investment Services dans les pays nordiques et en Pologne.

Comment travaille une agence de notation sociale comme Vigeo ?

Vigeo met à la disposition des entreprises, mais aussi des collectivités locales, des outils d'aide au pilotage stratégique, à savoir pour les entreprises des audits RSE, des benchmarks sectoriels et thématiques, et, pour les investisseurs et les gestionnaires d'actifs, des outils d'aide à la décision d'investissement. Pour ces derniers, Vigeo propose des analyses ISR (investissement socialement responsable) et des classements de la performance environnementale, sociale et de gouvernance des entreprises cotées, des études par secteurs et par critères de responsabilité sociale, mais aussi des classements de pays et de collectivités territoriales en matière de protection de l'environnement, de protection sociale et de solidarités, d'état de droit et de gouvernance.

Le référentiel d'analyse de Vigeo utilise des critères rassemblant des objectifs de RSE de portée universelle. Ceux-ci sont opposables à l'entreprise ou à la collectivité locale analysée et à ses parties prenantes. Pour ses analyses, Vigeo travaille sur des informations multisources collectées auprès de l'entreprise ou de la collectivité locale analysée et de ses parties prenantes. D'autres informations sont issues de la base documentaire de Vigeo. L'agence de notation sociale procède concrètement à une série d'entretiens (dirigeants, membres du conseil d'administration, managers, employés, ouvriers, représentants du personnel...), ainsi qu'à une revue approfondie de la documentation et des notes internes de l'entreprise.

Par exemple, pour effectuer un audit de diversité chez Vinci, Vigeo a procédé à 700 entretiens et analysé plus de 1 000 documents. Pour chaque point analysé, Vigeo utilise trois spectres d'appréciation : les orientations définies (la politique DD de l'entreprise), le déploiement (les processus et les moyens associés), les résultats obtenus, avec pour chacun d'eux une appréciation à quatre niveaux en partant du plus mauvais (« non tangible », « amorcé », « probant », « avancé »). Pour chacune de ses analyses, Vigeo informe l'audité de ses points forts en matière de développement durable, de ses points d'amélioration, et signale les bonnes pratiques identifiées.

... et les indicateurs développement durable se multiplient

Pour évaluer la démarche de développement durable des entreprises, il existe aussi de nombreux autres moyens : les classements (AccountAbility, SustainAbility, Innovest...), les classements à l'intérieur des secteurs d'activités comme celui d'IPC (International Postal Corporation), qui note et classe les opérateurs postaux du monde entier sur leurs engagements et actions dans la lutte contre le changement climatique, les normes (AA 1000, SA 8000, ISO 14001, SD 26 000, etc.).

Élisabeth Laville, fondatrice et directrice d'Utopies, notait que « *si ces initiatives sont multiples, elles n'en ont pas moins des objectifs différents. Les classements et les indices boursiers permettent d'évaluer la démarche d'une entreprise dans son ensemble et sanctionnent sa capacité à formaliser des règles et à les communiquer. Les systèmes de certification, eux, apportent des garanties sur le bon fonctionnement des processus internes d'une entreprise ou d'un site, pour un thème donné : le management environnemental pour l'ISO 14001, le respect des droits de l'homme pour le SA 8000, la prise en compte des parties prenantes pour l'AA 1000. Au final, si tout cela peut ressembler à une jungle de standards [...], on constate que les critères d'évaluation convergent généralement vers une même définition du champ de responsabilité des entreprises¹* ».

Justement, n'oublions pas en matière d'évaluation des politiques de développement durable, puisque Élisabeth Laville y fait référence, les indices boursiers comme le FTSE4Good Global Index (Financial Times Stock Exchange For Good créé en 2001), le DJSI World (Dow Jones Sustainability Index World créé en 1999), ou l'ASPI Eurozone, etc. La participation à ces indices de durabilité est un facteur valorisant pour le monde financier. Pour Yves Dublin, déjà cité, « *le fait d'appartenir à plusieurs d'entre eux est un atout important pour les entreprises, car cela rassure le monde des investisseurs en conférant une visibilité à leur stratégie de développement durable. Par ce biais,*

1. In *Infos 21*, édition du 30 septembre 2008, *newsletter* du Comité 21.

continue ce consultant, *la responsabilité sociale crée un réel avantage compétitif, poussant les entreprises ne figurant pas encore dans la liste de ces indices à suivre le mouvement en prenant davantage en compte les valeurs humaines et écologiques afin de se montrer plus transparentes et créer une valeur ajoutée durable [...]. Certes, cela ne signifie pas que les indices de durabilité sont les seules références utilisées par les gestionnaires de fonds. Néanmoins, il ne faut pas négliger le rôle qu'ils pourront jouer à l'avenir dans les choix d'investissements* ». Pour ces raisons, il peut arriver parfois que l'entreprise ne vise que le maintien dans l'index...

La Halde incite aussi votre entreprise à changer de comportement

La Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité (Halde), présidée par Louis Schweitzer¹, prend chaque jour plus d'importance à travers les actions qu'elle développe, notamment dans le monde de l'entreprise. Ainsi cet exemple récent rapporté par le mensuel *Enjeux-Les Échos* d'octobre 2008 : au Crédit Agricole, la Halde, saisie par un jeune pacsé s'estimant discriminé par rapport à ses collègues mariés, a obtenu de l'établissement bancaire qu'il supprime les inégalités de traitement entre pacsés et mariés. Du coup, le salarié en question a pu bénéficier du même nombre de jours de congés payés prévus pour un mariage et de la même prime que ses collègues mariés. Au même moment, le Crédit Agricole, mais ça a dû arriver à bien d'autres entreprises, était épinglé par la Halde pour discrimination à l'embauche envers les seniors... Et le mensuel économique d'expliquer « *qu'outre les recommandations et les opérations de testing, la Halde, créée en 2005 pour veiller à l'application du droit des discriminations, dispose dans sa panoplie de larges pouvoirs d'instruction, amendes, procès ou publication du nom de l'employeur réprimandé au Journal officiel* ». Ne vous laissez donc pas prendre au piège pour risquer ensuite de ternir la réputation de votre entreprise. Anticipez et mettez-vous en règle, le plus tôt sera le mieux. Pour cela, et c'est son autre facette, « *la Halde pourra vous aider par le biais d'une*



1. Directeur de cabinet de Laurent Fabius au ministère du Budget, puis de l'Industrie et à Matignon de 1981 à 1986, et, de 1992 à 2005, président du groupe Renault.

•••
douzaine de ses employés, chargés de proposer aux entreprises des outils de prévention des discriminations, sous la forme notamment de guides recensant les bonnes pratiques et rappelant ce que prévoit la loi », rapporte Enjeux-Les Échos.

Le poids et l'action grandissante des ONG...

Les ONG (organisations non gouvernementales) ont fait irruption dans le développement durable ces dernières années. L'accès massif des Français à Internet (environ les deux tiers sont aujourd'hui des internautes) permet assurément un essaimage rapide de leurs idées, mêmes complexes, et peut servir à mobiliser et motiver plus vite et mieux autour d'une cause donnée. L'histoire récente montre qu'une des forces majeures des groupes de pression relève de leur capacité à exploiter les instruments Internet. Tout cela a sans conteste favorisé l'émergence des ONG, le point d'orgue ayant été atteint courant 2008 avec leur participation massive et active aux échanges du Grenelle de l'environnement dont beaucoup se sont passés sur Internet. Les ONG auront ainsi volé un temps la vedette aux parlementaires et aux services de l'État, entre autres. C'était sans doute la première fois dans l'histoire que le gouvernement dialoguait et construisait directement avec ce type d'organisations. Il y a même des voix qui s'élèvent aujourd'hui pour proposer d'aller encore plus loin, les ONG auraient toute leur place autour des tables des conseils d'administration des entreprises aux côtés (ou entre) des représentants des organisations syndicales et ceux des associations de consommateurs.

Les Français ont confiance dans les ONG

Une étude du cabinet First&42nd et de l'institut TMO effectuée en septembre 2005 confirme que les ONG et les associations apparaissent comme des acteurs essentiels de l'espace public compte tenu de leur notoriété très élevée et des taux de confiance que leur accordent les Français. Si Greenpeace, la Croix-Rouge, Médecins sans frontières, le Secours catholique, les Restos du cœur, le Secours populaire, Amnesty International, SOS Racisme et la Ligue

• • •

des droits de l'homme sont connus par plus de 80 % des Français, de très nombreuses autres ONG et associations ont des taux de notoriété supérieurs à 50 %. « Ces ONG et associations dessinent un nouvel univers institutionnel dont la présence dans l'espace public apparaît prégnante », commentent les auteurs de l'étude. Par ailleurs, le taux de personnes ayant confiance dans les ONG dépasse 50 % quel que soit le champ de leur activité. Les auteurs font cependant remarquer que « face aux ONG traitant des questions d'environnement et de la protection de la nature, le cumul des attitudes "vigilance et défiance" atteint 41 %, résultat sans doute lié à certaines actions controversées par l'opinion et à des perceptions contrastées des réponses aux enjeux écologiques ». Mais, depuis cette étude, le niveau de conscience des Français s'est encore beaucoup élevé et la tenue du Grenelle de l'environnement a mis encore plus en avant ces ONG. À noter aussi que 53 % des Français interrogés ont déclaré avoir fait un don à une ONG ou à une association, ce qui légitime l'action de ces nouveaux acteurs.

Question intéressante aussi, celle posée sur la confiance des Français dans les différents émetteurs d'information sur l'environnement et la protection de la nature : 45 % font confiance aux ONG et associations, 31 % aux médias, mais seulement 3 % aux politiques, aux syndicats et... aux entreprises. S'adosser à une ONG ou à une association est sans doute pour une entreprise une bonne façon de donner plus de crédibilité à ses propos sur le sujet.

En conclusion de cette étude qui mériterait d'être refaite trois ans après, les auteurs expliquent la confiance des Français dans les ONG par le fait que celles-ci interviennent généralement dans une actualité qui a un contenu émotionnel fort : « De par leur mode de présence médiatique et événementielle, les ONG et les associations sont des acteurs de la modernité en face desquelles les politiques et les syndicats restent dans des univers de discours ayant moins de portée affective car faisant appel à des registres d'analyse plus rationnels. »

Et les auteurs de conclure : « Les entreprises et notamment les multinationales ne sont pas crédibles dès qu'il s'agit d'intérêt collectif. Pire, une large majorité de l'opinion se déclare en accord avec les campagnes des ONG contre les multinationales, lesquelles sont perçues comme étant au cœur des dégâts sociaux et environnementaux de la mondialisation. » Bref, pour les entreprises, notamment les grandes, il reste du pain sur la planche...

Pour l'instant, les ONG, enfin certaines – on pense ici au WWF (World Wild Fund/ le panda), à Care, à Amnesty International, la FIDH, Planète Urgence, l'Adie de Maria Nowak, notamment –, travaillent déjà de concert avec les entreprises en les accompagnant dans des actions de protection de l'environnement, de développement économique des populations pauvres dans les zones urbaines, de solidarité avec les pays en développement ou de défense des droits de l'homme. La mise en place de partenariats entreprises-ONG a permis à ces deux mondes très différents de se rapprocher en collaborant sur des sujets précis. De ces partenariats, les entreprises attendent généralement une amélioration de leur image, de leur crédibilité sur le développement durable, et une expertise et un savoir-faire sur des sujets qu'elles n'ont pas eu vraiment l'occasion de creuser. Les partenariats les plus emblématiques sont, par exemple, ceux : du cimentier Lafarge avec le WWF qui l'aide dans sa réduction contrôlée de ses émissions de gaz à effet de serre, ce qui peut provoquer des remises en cause salutaires débouchant sur des solutions innovantes ; de Sanofi-Aventis avec Care pour l'accès aux soins des plus démunis ; du métier du « Courrier » du groupe La Poste avec, encore, le WWF pour sa démarche « papier responsable » ; de Carrefour avec la Fédération internationale des droits de l'homme, dans l'élaboration d'une charte obligeant les fournisseurs du grand distributeur français à éliminer le travail des enfants de moins de 14 ans, à organiser des conditions de travail décentes, à respecter l'égalité des chances des employés, etc.

Selon l'Orse (Organisation pour la responsabilité sociétale des entreprises), qui publie régulièrement des informations sur ces partenariats et notamment un excellent guide pratique *Partenariats stratégiques ONG-Entreprises*, l'ouverture des entreprises aux ONG ne doit pas être vue uniquement sous l'angle d'une réduction des risques sociaux et environnementaux ou d'une amélioration de l'image de l'entreprise, mais comme une opportunité d'inscrire durablement l'activité de l'entreprise, la fameuse *licence to operate*, le « permis d'exploiter ». « *Le partenariat, explique l'Orse, est l'occasion pour les entreprises d'inventer un avenir crédible et acceptable par leurs différentes parties prenantes.* » Et de prévenir : « *Les démarches de partenariat*

ne peuvent se décréter et demandent du temps, des convictions et un engagement important de part et d'autre, d'autant qu'elles obligent souvent à repenser les systèmes de management du côté des entreprises. »

Mais certaines ONG, par exemple Les Amis de la Terre, ont investi de façon très critique leur relation avec les entreprises. Cette ONG a notamment choisi de surveiller le secteur bancaire avec la plus grande attention tout au long de l'année. Outre des communiqués de presse réguliers pour dénoncer le soutien financier de telle banque à tel ou tel investissement qui lui semble nocif pour l'environnement, Les Amis de la Terre publient chaque année un bilan instructif des comportements des banques de la place. Les Amis de la Terre viennent d'inscrire un nouveau secteur d'activités à leur registre en publiant un rapport qui analyse les mesures prises en matière d'environnement par les grandes entreprises installées à Paris ou en petite couronne à la lumière du Plan de protection de l'atmosphère adopté par la région en 2006. Ces entreprises sont ainsi classées à partir d'une grille de critères qui vont du nombre de places de parking à la disposition du personnel à la promotion du covoiturage.

L'erreur, pour les directeurs ou responsables développement durable, serait de négliger ou de balayer d'un revers de la main les actions ou propositions des ONG. Encore plus quand elles s'inscrivent dans une démarche critique à l'égard de votre entreprise. Certaines ONG sont très tenaces et il vaut mieux les avoir avec soi que contre. Il est préférable de s'appuyer sur leurs conseils et leur aide pour améliorer son score responsabilité sociale que d'entamer une guerre.

« Hey, City, not with our money ! »

Tout le monde aux États-Unis connaît Rainforest Alliance, l'ONG la plus redoutée de Wall Street. Elle a, entre autres faits d'armes, fait mettre un genou à terre à la très puissante Citybank, qu'elle accusait de financer des projets industriels qui auraient nécessité de raser des forêts primaires. Les dirigeants de City se sont gaussés d'abord de la campagne de communication et de mobilisation menée par Rainforest Alliance dans la presse quotidienne américaine à grands renforts de pleines pages de publicité. On pouvait

• • •

y voir en visuel une paire de ciseaux en train de couper en deux une carte bancaire de Citybank avec en accroche : « *Cut quickly City¹ !* » Et en signature : « *Hey, City, not with our money² !* » Quand les banquiers en question ont vu revenir par courrier des milliers de cartes bancaires coupées en deux, ils ont fait marche arrière. Aujourd'hui, Citybank est devenu un des principaux partenaires de Rainforest Alliance, qui lutte pour la préservation des forêts... Pour « remercier » City d'avoir changé de cap, Rainforest Alliance a de nouveau utilisé la publicité dans la presse avec comme texte : « *Thank you Citybank for an environmental policy. That helps protect our most valuable asset³ »...*

Autre célèbre campagne menée par Rainforest Alliance, celle contre Yellow Pages, les annuaires pages jaunes aux États-Unis. Yellow Pages était alors accusé d'utiliser, pour imprimer chaque année ses dizaines de millions d'annuaires, du papier issu de bois provenant de forêts préservées. Le logo de cette société d'annuaires numéro un outre-Atlantique, ce sont deux doigts en « V » renversé qui marchent. Ce logo a été pour l'occasion transformé par l'ONG dans un visuel inspiré de films d'horreur. On voyait ainsi sur la publicité une tronçonneuse qui coupait la forêt et ses animaux. Aux États-Unis, avec Rainforest Alliance, il ne fait pas bon pour les entreprises d'empiéter sur les forêts primaires ou préservées pour développer leurs activités...

D'ailleurs, remarque Michel Doucin, auteur d'un remarquable ouvrage intitulé *Les ONG : le contre-pouvoir ?⁴*, « *le point de départ d'un partenariat direct d'une ONG avec une entreprise, c'est souvent une rugueuse relation de contestation des activités de la firme* ». Et de citer le groupe McDonald's qui, en 1990, après une intense campagne de dénonciation ponctuée par la réception de milliers de lettres

1. « Coupez vite la City ! »

2. « Eh, City, pas avec notre argent ! »

3. « Merci Citybank pour votre politique environnementale. Elle aide à préserver notre capital le plus précieux. »

4. Éditions Toogezzer, 2007.

de protestation de jeunes consommateurs, a noué un partenariat avec l'ONG Environmental Defense pour faire savoir que ses emballages étaient désormais recyclables...

Les actions encore balbutiantes des associations de consommateurs...

Pour l'instant, faute d'un esprit activiste développé en France, les associations de consommateurs ne semblent pas, globalement, pouvoir peser d'un poids suffisant pour exercer les pressions en direction des entreprises en ce qui concerne le développement durable. Selon un sondage de l'Ifop¹ pour *Les Échos*, les Français les estiment cependant les plus aptes à « relever les défis du développement durable et de la protection de l'environnement » : 88 % leur font tout à fait et plutôt confiance contre 71 % pour les collectivités locales et les ONG, 70 % pour les PME, 68 % pour les institutions internationales type ONU... et, seulement 58 % pour l'Europe – mal payée de ses réels efforts –, 45 % pour les syndicats, 43 % pour l'État et le gouvernement, 36 % pour les grandes entreprises et 30 % pour les partis politiques, bons derniers.

Seule, peut-être, l'UFC, l'Union fédérale des consommateurs, qui édite, entre autres, le magazine *Que Choisir*, a pu préempter avec quelque influence le terrain du développement durable et plus particulièrement celui de la protection de l'environnement à travers ses évaluations et notations de produits et de services. On notera ainsi une tribune intitulée « L'Europe doit réduire plus vite les émissions de CO₂ des automobiles », publiée dans *Les Échos* du 13 octobre 2008, et cosignée UFC-Que Choisir, Greenpeace France et... la CGT². Tiens, tiens... Dans cette tribune, les trois organisations observent que les constructeurs automobiles « *usent et trop souvent abusent des arguments écologiques pour nous faire croire que le climat est*

1. Effectué sur un échantillon représentatif de 1 005 personnes interrogées par téléphone à leur domicile les 1^{er} et 2 mars 2007.

2. Alain Bazot pour l'UFC-Que Choisir, Pascal Husting pour Greenpeace et Jean-Christophe Le Duigou pour la CGT.

au cœur de leurs stratégies. Mais, ni les publicités, ni les quelques efforts prétendument consentis par eux ne vont sauver le climat ». Et le trio exhorte « les représentants des consommateurs, des salariés et des écologistes à interpeller le président de la République, le gouvernement français et les parlementaires à défendre des objectifs ambitieux et contraignants en matière de lutte contre les changements climatiques dans le secteur industriel de l'automobile [...]. Quant aux constructeurs automobiles, au-delà de leurs campagnes de publicité, ils doivent prendre aujourd'hui leur part de responsabilité dans l'effort collectif qu'il faut engager d'urgence face à ce qui constitue aujourd'hui le premier défi global de l'humanité ».

C'est ce qu'on appelle un avertissement sans frais. Et il est donné par un « attelage » *a priori* surprenant qui laisse augurer de nouvelles formes d'actions dans notre pays. Ce qui n'est pas le moindre enseignement de cette tribune inédite qui, finalement, permet à une association de consommateurs de faire irruption, et comment, sur la scène du développement durable et pas du moindre de ses dossiers.

N'oublions pas les médias...

Il suffit de lire chaque semaine les synthèses du développement durable dans la presse pour voir que les médias français ouvrent de plus en plus largement leurs colonnes, leurs antennes ou leurs écrans au développement durable. Même si c'est le pilier environnemental qui domine encore en nombre de sujets traités, les médias peuvent mettre en valeur vos actions développement durable, au plus grand bénéfice de votre image. Une information positive nourrira votre marque auprès de ceux pour qui la protection de l'environnement ou la lutte contre la fracture sociale sont des priorités. Et, on l'a vu, ces personnes-là sont chaque année plus nombreuses. Les médias peuvent aussi écrire des articles qui mettent en cause votre entreprise à partir de faits négatifs, même succincts. De toutes les façons, il convient d'entretenir avec la presse des rapports de franchise. Même si l'on ne fait pas très bien telle ou telle chose, le principal, c'est d'abord d'en avoir conscience puis de prendre le plus rapidement possible les bonnes décisions qui feront avancer le dossier dans le

bon sens. Dans le développement durable, ce qui compte le plus, ce n'est pas la photographie de l'état de votre entreprise à un moment donné, mais plutôt le mouvement que vous lui imprimez. Une entreprise qui pollue peut être bien vue par les médias si elle montre qu'elle fait des efforts pour être meilleure. *A contrario*, une entreprise peu polluante, mais qui ne fait rien du tout, pourra se faire sérieusement épingler. Alors, n'oubliez pas de montrer aux médias que votre entreprise est bien dans une démarche de progrès, même si tout n'est pas encore parfait.

Quels sont les médias les plus sensibles au développement durable ?

Pour la presse quotidienne nationale, la palme des plus actifs revient sans conteste au journal *Les Échos* qui suit quotidiennement tout ce qui touche au développement durable à travers ses trois piliers, environnemental, social et économique. Si *Les Échos* ne disposent pas, comme d'autres quotidiens, d'une rubrique entièrement dédiée au développement durable, ce dernier irrigue toutes les rubriques du journal. Une façon de faire qui est bien dans l'esprit transverse qui sied au développement durable. On trouve ensuite des quotidiens comme *Libération* avec sa page quotidienne « Éco-terre », dédiée principalement à l'environnement, *La Tribune* (une page quotidienne « Green Business »), *Le Figaro* avec sa « Page verte » hebdomadaire chaque lundi, plutôt axée « consommation » et complétée par un site Internet¹⁴, où l'on retrouve toute l'actualité développement durable et environnement, ou encore *La Croix*. Quant au journal *Le Monde*, s'il s'y est mis plus tardivement, il publie, depuis le 25 septembre 2008, une ou deux pages quotidiennes intitulées « Planète », sur la partie environnementale du développement durable avec de nombreux sujets d'ordre humanitaire ou concernant les pays en développement.

1. www.lefigaro.fr/vert.

Attention à ne pas négliger la presse quotidienne régionale et les hebdomadaires locaux, très lus dans nos provinces. Les journalistes qui y traitent les sujets développement durable sont souvent de jeunes pigistes ou journalistes, plutôt « fougueux » sur la question. Ils mettront facilement en exergue une bonne pratique, mais, dans le cas contraire, sauront déclencher un feu nourri. Et c'est encore plus vrai dans les pages locales où leur démarche souvent « militante » trouve un terreau favorable pour s'épanouir. En province, le quotidien *Corse-Matin* et son supplément hebdomadaire *La Corse, votre hebdo* traitent quotidiennement des questions environnementales sur l'île de Beauté, très sensible à cette problématique. Mais d'autres quotidiens régionaux ne sont pas en reste : *Ouest-France* ou encore les éditions départementales du *Parisien* en Ile-de-France, par exemple.

Côté magazines, nombreux sont les titres à aborder les thématiques du développement durable, par exemple les magazines sur la science (*Science et Vie, Science et Avenir*, etc.). Certains titres sont spécialisés dans le domaine de l'environnement (*Environnement Magazine, Vertitude, Valeurs vertes*, etc.), voire très spécialisés (*Systèmes solaires, La Maison écologique, AutoBio, Environnement & Technique*, etc.). Mais, il existe également aujourd'hui une kyrielle de titres généralistes consacrés exclusivement au développement durable (*Ekwo, Le Nouveau Consommateur, Développement durable*, etc.), et même depuis quelque temps des gratuits d'information générale sur le développement durable diffusés à plusieurs centaines de milliers d'exemplaires (*Togezzer, Néoplanète, Planète durable*, etc.).

À côté de ces supports imprimés, on trouve une multitude de *newsletters* sur Internet ou de sites d'informations dédiés au développement durable (www.novethic.fr, de la filiale de la Caisse des dépôts et consignations et qui s'intitule « *le média expert du développement durable* », Environnement & Stratégie, Le Journal du développement durable, Environnement-online, newsletter@eco-life.fr, etc.) auxquels on peut encore ajouter les différentes *newsletters* sur Internet des associations spécialisées : *Infos 21* du Comité 21, lettres d'infos d'Orée, d'EPE, de l'Orse, d'IMS-Entreprendre pour la Cité, de 4D, etc. Il y a aussi certaines entreprises comme Total ou Areva

qui publient régulièrement des magazines sur le développement durable à destination de leurs clients et du grand public. Enfin, notons parmi les curiosités, www.salamandre.net, la revue des curieux de la nature, qui existe depuis 1983 (!) et compte 27 000 abonnés payants. Ce journal présente la particularité de ne pas être vendu en kiosque pour éviter le gaspillage papier des invendus et de paraître sans publicité. Depuis dix ans, son rejeton, *La Petite Salamandre*, destiné aux enfants de 6 à 12 ans, paraît, lui, imprimé sur du papier recyclé et est emballé dans un film végétal biodégradable, tout comme les encres utilisées. Cette revue compte 13 000 abonnés payants...

Côté audiovisuel, il n'existe quasiment plus une radio ou une chaîne de télé sans émission sur le développement durable ou la protection de la planète. TF1 pousse l'exercice jusqu'à passer presque quotidiennement une info sur ces thématiques à chacun de ses journaux télévisés de 20 heures et dans la météo d'Évelyne Dhéliat. Sans compter ses chaînes filleules, LCI, avec l'émission hebdomadaire *Terre-Mère* (infos + débat) présentée par Jean-Louis Caffier, et Ushuaïa TV, chaîne du câble et du satellite, avec son émission quotidienne d'un petit quart d'heure, *Passage au vert*. *Thalassa* sur France 3 n'est pas répertoriée comme une émission sur le développement durable, mais la façon dont y sont traités la plupart des sujets y ramène souvent. C'est un peu le même cas d'ailleurs avec l'excellent magazine *Ushuaïa* sur TF1 encore, de Nicolas Hulot que l'on ne présente plus. À noter aussi, côté télé, le magazine *Globalmag, une semaine sur la terre*, animé depuis janvier 2009 par Émilie Aubry (ex-LCP), chaque vendredi à 19 heures sur Arte. Et sur Gulli, la chaîne pour enfants de la TNT, les deux nouvelles émissions, *Un geste quotidien pour ma planète* et *Il était une fois la Terre*, diffusent « des idées simples à mettre en application, utiles et valorisantes pour les enfants », précise dans les magazines de programmes Emmanuelle Guilbert, directrice des activités télé chez Lagardère Active.

Côté radios, on pense tout de suite à *CO₂ mon amour* de Denis Cheissoux, les samedis après-midi sur France Inter, à *Équateur* de Teddy Follenfant, un militant de la première heure du développement

durable, sur RCF (Radio chrétienne de France), à la chronique quotidienne du développement durable chaque matin sur Europe1, peu après les infos de 7 heures ou encore à l'émission *Green Business* sur BFM le week-end. Les responsables développement durable des entreprises qui ont des choses intéressantes à raconter sont régulièrement invités ou les actions de leurs entreprises mises en situation dans ces émissions. Pourquoi pas vous ?

Enfin, parmi les innovations du secteur de l'audiovisuel, on aura apprécié l'émission *Report-Terre*, un douze fois « 52 minutes » sur France 5, diffusé au cours du dernier trimestre 2008. La chaîne publique avait confié à une dizaine de jeunes la mission de sillonner l'Europe en quête des meilleures initiatives en matière d'écologie. Accompagnés d'un cameraman professionnel et encadrés par « l'éco-consultante » Laure Mine et Monica Fossati, la sémiante fondatrice du magazine *Ekwo*, nos jeunes reporters souhaitaient provoquer une prise de conscience chez les téléspectateurs en faveur de l'urgence environnementale, tout en sortant des déclarations catastrophistes. Ambition réussie. Forte de ce succès, France 5 a démarré en janvier 2009 une nouvelle série inédite d'envergure : *J'ai vu changer la Terre*.

Côté pratique, pour s'y retrouver, citons le site www.ecoloinfo.com sur Internet qui vous informe en avant-première de tous les programmes radio et TV qui parlent de développement durable. Une fois sur ce site, il vous suffit de cliquer sur « Informer-partager » dans la rubrique « Ondes vertes ».

Du côté des agences de presse, si l'AFP, Reuters ou Bloomberg informent régulièrement leurs abonnés sur le développement durable, on signalera l'agence spécialisée AEF (www.aef.info), fondée en 1998 par un ancien journaliste d'Europe1, Marc Guiraud. Cette jeune agence vient d'étendre son périmètre (éducation, emploi, formation, RH) au développement durable. Baptisé AEDD, ce fil d'informations est alimenté par cinq journalistes et espère bien séduire le tiers du millier des clients de cette agence.

Voilà toute une panoplie de types de médias qui mettent tous en exergue le développement durable, quelle que soit sa forme. Autant

d'occasions de mettre en valeur ce que votre entreprise fait de bien en la matière. Mais aussi autant d'occasions de se faire épingler en cas de comportement critiquable comme cela a pu être le cas, par exemple, de Total, lors du naufrage de l'*Erika*, ou de Nike, quand le bruit s'est répandu que la firme américaine faisait fabriquer certains de ses équipements sportifs par des enfants dans le Sud-Est asiatique. L'équipementier américain aurait disparu du paysage s'il n'avait rapidement entrepris un virage à 180 degrés... Parfois, les médias sont bien cruels avec les entreprises qui sont soupçonnées d'avoir dépassé le trait.

Pour clore ce volet « médias », n'oublions pas les synthèses de presse hebdomadaires spécialisées sur le développement durable. À notre connaissance, il en existe deux sur le marché : celle de TNS-Sofres, qui présente de courts résumés très bien faits, et donc intéressera tous ceux qui n'ont pas trop de temps à consacrer à la lecture, et celle d'*Hebdo DD*, réalisée par la coauteur de ce livre, plus approfondie, donc destinée à ceux qui ont un peu plus de temps pour en savoir plus. Le choix entre l'une et l'autre est d'abord affaire... de temps.

Les collectivités territoriales s'intéressent aux entreprises

De plus en plus de mairies, de communautés urbaines, de communautés de communes, de conseils généraux, de conseils régionaux se dotent d'un Agenda 21, sorte de plan d'action de développement durable au niveau local, voire de Plans Climat pour lutter contre le changement climatique, comme c'est le cas à Paris. Aujourd'hui, près de 400 Agendas 21 territoriaux ont été lancés. Par ailleurs, 135 grandes villes d'Europe, membres du réseau Eurocities, se sont engagées, le 27 octobre 2008 à Lyon, à mener des politiques de lutte contre le changement climatique en développant des villes plus économes en espace et en énergie et en étoffant leur offre de transports en commun.

Plus récemment encore, les 29 et 30 octobre 2008 à Saint-Malo, 98 régions du monde représentant 59 pays se sont engagées en faveur de la réduction des émissions de gaz à effet de serre et de l'atténuation des effets du changement climatique. Ces régions

prévoient également de développer des partenariats Nord-Sud et Sud-Sud afin de permettre aux régions les plus défavorisées d'élaborer et de mettre en œuvre des Plans Climat. Pour Jean-Yves Le Drian, président de la Région Bretagne, « *il ne s'agit pas de se substituer aux États dont l'engagement reste déterminant, mais de faire valoir la spécificité de l'apport des collectivités locales* ». Ainsi, ça bouge bien pour le développement durable du côté des collectivités territoriales et vous devez en tenir compte.

En effet, par essence, votre entreprise développe ses activités sur le territoire d'une ou de plusieurs communes, voire départements ou régions. Si ceux-ci se sont engagés dans des actions de développement durable, type Plans de déplacements d'entreprise pour vos personnels ou construction d'un éco-quartier¹, vous ne pourrez pas rester longtemps sourd à leurs appels. Surtout si votre collectivité locale compte moins sur le volontarisme des acteurs que sur l'obligation de faire. On vous voit mal, par exemple, avec votre entreprise, résister et jouer le village gaulois en plein milieu d'un quartier éco-responsable. Le mieux est même d'anticiper les évolutions locales en proposant de participer à la réflexion de la collectivité en question et en lui apportant vos idées, vos bonnes pratiques. Ainsi, La Poste s'est dotée en 2008 d'un réseau de 21 directeurs de développement durable en régions dont l'essentiel du travail est de jouer un rôle d'interface entre la collectivité territoriale et leur entreprise. Et notamment d'identifier les actions communes possibles, c'est-à-dire de voir comment les différents métiers de La Poste pourraient, par des actions gagnant-gagnant, répondre positivement aux défis de développement durable que se sont donnés les collectivités territoriales. Suez-GDF, EDF, voire d'autres entreprises, se sont aussi bien organisées ou envisagent de le faire, pour mieux répondre à la demande de développement durable des collectivités territoriales.

1. L'éco-quartier se caractérise notamment par une place de la voiture limitée, une économie de l'espace, une mixité sociale, des fonctions d'économies d'énergie, une maîtrise des émissions de CO₂, etc.

Le bilan carbone, nouvel argument d'implantation pour les métropoles

Les *Échos* du 1^{er} décembre 2008 nous apprennent qu'en matière de benchmarking entre métropoles, il faudra désormais compter avec l'empreinte carbone. En effet, grande première en Europe, la métropole lilloise a demandé au consultant Ernst & Young d'étudier le niveau de tonnes de CO₂ émis par une entreprise tertiaire *lambda* dotée d'un siège de 200 personnes et qui posséderait 5 filiales de 20 emplois dans de grands bassins d'emploi concurrents du nord de l'Europe comme Paris, Lille, Londres, Amsterdam, Cologne et Bruxelles. Pour comparer ces métropoles, l'étude se base sur les émissions de CO₂ que produirait cette entreprise : combustibles, électricité, transports, services (gardiennage, frais postaux, prestations de services), fin de vie des déchets..., le tout pour établir un « classement vert ».

Le résultat final de cette étude montre une confortable avance (de 15 à 40 % selon les scénarios) de la métropole lilloise sur ses concurrentes européennes. Un positionnement qu'elle doit notamment à son exceptionnelle desserte en TGV qui non seulement évite le recours à l'avion, mais est très favorable aux déplacements des salariés. De plus, compte tenu du niveau de concentration urbaine de la métropole lilloise les distances domicile-travail sont plus faibles qu'ailleurs. Par rapport à ses concurrentes étrangères, elle bénéficie aussi, comme Paris, du poids de l'électricité d'origine nucléaire en France. « *Au moment où les entreprises montrent une sensibilité de plus en plus grande sur les questions environnementales, c'est un avantage phénoménal de compétitivité* », commente Luc Doublet, le président de l'Association pour la promotion internationale de la métropole lilloise, qui souhaite s'appuyer sur ces résultats pour attirer de nouvelles entreprises.

La co-construction d'un projet avec la collectivité territoriale, la mise en commun des expériences et connaissances de chacune des deux parties ne peut que renforcer vos liens avec cette collectivité. Si, en plus, vous faites partie des pionniers locaux du développement durable, on ne l'oubliera pas le jour où vous aurez un problème local à résoudre, la collectivité territoriale, commune, communauté de communes, communauté urbaine, département ou Région se fera un plaisir de vous renvoyer l'ascenseur en souvenir de votre « bon

comportement ». Aider une collectivité locale à réussir son Agenda 21 ou son Plan Climat à travers l'action de votre entreprise et de votre personnel ne peut être que positif. Et n'oubliez jamais que vos collaborateurs sont aussi des citoyens qui habitent la commune, le département et la Région. Eux aussi vous sauront gré d'améliorer par votre action leur quotidien. Vous renforcerez aussi positivement leurs liens avec votre entreprise.

Vos riverains méritent également toute votre attention. Ils habitent ou travaillent le long de parcours ou dans des lieux que votre entreprise peut impacter : soit à travers les déplacements de vos collaborateurs pour venir à leur travail ou ceux effectués dans le cadre de leur travail ; soit par la livraison de matières premières ou de marchandises diverses venant de l'extérieur et aussi, le cas échéant, pour acheminer vos produits finis ; soit par le bruit, les fumées et autres désagréments que produit votre activité. Tout cela crée des nuisances plus ou moins acceptables. Les intéresser de temps en temps, par une information ou une journée portes ouvertes, à ce que fait votre entreprise, de qui elle est composée, et quel est son avenir à moyen terme, son impact économique sur le local (emplois, activités de sous-traitance, etc.) peut rapprocher les riverains de votre entreprise et les rendre moins agressifs le cas échéant.

Si vous faites des travaux de rénovation qui font du bruit et perturbent la circulation dans les quartiers autour de votre entreprise, n'hésitez pas à en informer les habitants en expliquant les raisons de votre action, sa durée, etc. ; vous pouvez aussi les inviter à fêter ensemble la fin des travaux. Après cela, ils ne pourront avoir qu'une idée différente et sans doute plus positive de votre entreprise et de ses activités.

Vos concurrents s'intéressent à vous aussi

Indirectement, ils peuvent aussi « mettre la pression » sur votre entreprise. Notamment, s'ils développent eux-mêmes une politique ambitieuse en matière de développement durable, s'ils mettent en place des actions adaptées et le font savoir à leurs clients et prospects. Ils peuvent aussi tenter de vous déstabiliser en mettant en avant (ou le

faisant faire par d'autres) vos points faibles en développement durable. Il vous faut donc, comme dans le marketing et la vente notamment, exercer une veille régulière sur ce qu'entreprennent – ou pas – vos concurrents. La lecture régulière de la presse et quelques navigations utiles sur Internet peuvent déjà constituer une base intéressante. Mais, comme au football, la meilleure défense étant encore l'attaque, le mieux est d'être offensif et d'anticiper les actions de « l'adversaire ». D'autant, on le verra plus loin, que le développement durable devient de plus en plus un avantage concurrentiel dans le domaine des affaires, voire dans celui du recrutement.

Et les partis politiques dans tout cela ?

Hormis quelques petits partis spécifiquement dédiés à la cause écologique, les grands partis de gouvernement sont longtemps restés sur le bord du chemin du développement durable. Non pas que la notion de durabilité leur soit étrangère puisque, de gauche comme de droite, une fois élus à la tête de leur parti ou à une fonction élective, tous auront le souci de durer le plus longtemps... Mais, visiblement, cette durabilité ne leur a pas pour autant ouvert de nouveaux champs d'action. Posez-vous la question de savoir qui, au sein de tel au tel parti politique, est responsable du développement durable. Poser la question, c'est ne pas savoir y répondre même si vous êtes un observateur avisé de la chose politique.

Depuis quelques mois, on sent chez les partis de gouvernement (UMP, Modem, PS, PCF...) comme un frémissement... Les élections présidentielles du printemps 2007 sont passées par là. Chacun se souvient, dans la première partie de la campagne, de l'irruption de Nicolas Hulot, une des trois personnes préférées des Français selon le baromètre mensuel du *Journal du dimanche*. L'écologiste audiovisuel aura réussi le tour de force d'amener tous les candidats (sauf un) à s'engager pour la planète : 800 000 Français devaient finalement signer, avec eux et avant le premier tour, son fameux « Pacte écologique ». Évidemment, une telle mobilisation, ça laisse des traces. L'idée du Grenelle de l'environnement aura assurément germé durant ces mois de précampagne dans la tête du futur vainqueur du

scrutin, qui rebondira – une fois élu à la présidence de la République – sur la prise de conscience par les Français que plus rien ne pourra être comme avant. On ne va pas disserter ici sur le Grenelle, simple opération de communication ou véritable engagement du gouvernement, d'autant qu'au moment où ce livre est écrit, les lois du Grenelle ne sont pas encore pour l'essentiel passées au Parlement et que la crise financière fait rage, climat peu favorable à ouvrir les vannes budgétaires. Néanmoins, et personne ne pourra le nier, le Grenelle a fait se rencontrer et discuter ensemble des gens qui s'ignoraient encore quelques jours auparavant : politiques, ONG, syndicats de salariés, syndicats patronaux, chercheurs et scientifiques, hommes du monde de l'éducation, des médias et de la publicité, etc. Tous les participants ont estimé après coup que ces rencontres et discussions avaient été des plus enrichissantes. On notera aussi avec satisfaction le vote massif à l'Assemblée nationale en faveur de la loi dite « Grenelle I » à quelques députés près, l'opposition socialiste ayant rejoint, une fois n'est pas coutume, les votes positifs des parlementaires de la majorité.

Le développement durable, par son pilier environnemental, est donc bien entré en politique en ces années 2007 et 2008. Et chaque parti a maintenant son responsable développement durable, en fait plutôt axé sur le pilier environnement. Mais c'est un début. Le Parti socialiste dispose même d'un courant *ad hoc*, « Socialisme et écologie », créé en 2008 et qui a déposé une motion au congrès du PS à Reims. François Bayrou s'est adjoint pendant la campagne présidentielle les conseils de Jean-Marc Jancovici, ingénieur spécialiste dans le domaine du climat et de l'énergie. Etc. Souhaitons que cela dure et se développe. Car c'est bon pour notre pays, ses habitants et ses entreprises que le développement durable intéresse enfin le monde politique et soit traité par lui de façon constructive et prospective.

Que le soufflé du Grenelle ne retombe pas serait sans doute aussi une bonne chose pour la planète. Mais cela ne peut pas être un objectif d'action pour les entreprises, sauf peut-être pour celles dont les activités se nourrissent directement de la demande environnementale et développement durable. Les politiques sont aussi parfois des élus qui

élaborent et votent les lois. S'ils ne sont pas encore dans une démarche de pression à l'égard des entreprises pour qu'elles s'engagent dans le développement durable, ils peuvent les aider ou les pousser en légiférant. Ils l'ont d'ailleurs déjà fait en 2002 avec la fameuse loi NRE (nouvelles régulations économiques) qui a stimulé la mise en œuvre du développement durable dans les grandes entreprises. Les politiques peuvent aussi vous citer publiquement pour une action que votre entreprise a réalisée, comme Jean-Paul Bailly, le président de La Poste, félicité nommément le 9 octobre 2008 en plein Mondial de l'automobile à Paris par le président de la République lui-même, dans son discours, « *pour avoir pris la décision d'acquérir 10 000 véhicules dé-carbonés d'ici à 2012* ». Et *a contrario*, Nicolas Sarkozy de titiller dans la phrase suivante le président d'EDF, Pierre Gadonneix, présent au moment du discours : « *Je n'ose imaginer qu'EDF, qui produira et distribuera le "carburant", puisse être en reste* »...

Les pressions viennent aussi de l'interne

Les syndicats ont encore du chemin à faire, mais ils ont pris la bonne route

Sur la question du développement durable, les syndicats peuvent se répartir en deux catégories. La première, la plus motivée sur le sujet depuis quelques années, s'articule autour de la CFDT, à laquelle on peut adjoindre le syndicat Sud. Ce dernier, de création plus récente, est le fruit d'une scission au sein de la CFDT au début des années 1990. Aujourd'hui très distincts, ces deux syndicats véhiculent cependant une approche voisine quant à l'importance qu'ils donnent à la question environnementale, fruit de l'héritage commun de l'histoire de l'ancienne CFDT, issue elle-même de la CFTC. En effet, si la CFDT a vu le jour en 1964 et, de fait, n'aura pas connu l'engagement productiviste des « Trente Glorieuses » de l'après-Deuxième Guerre mondiale, elle aura participé à la fin des années 1960 aux luttes médiatisées, parfois violentes, contre les centrales nucléaires.

Ainsi, la CFDT a très tôt, et depuis près de quarante ans maintenant, porté de l'intérêt au dossier de la protection de l'environnement. Donc, pas de quoi être surpris si cette centrale syndicale puis Sud ont été les premiers à intégrer cette question dans leurs démarches. Il n'en est pas de même pour la CGT et FO, qui, à la Libération et avant de se séparer en 1947, formaient un seul et même syndicat. À l'époque, ces deux organisations ont œuvré toutes les deux au formidable travail de reconstruction et de remise en route de « l'usine France ». Ces deux syndicats se sont développés sur fond de productivisme industriel et plutôt au sein de grosses unités de production. Cette nécessité du produire à marche forcée à un moment clé de notre histoire et sa logique ont perduré dans leur esprit et leur culture. La lutte pour la protection de l'environnement a longtemps été perçue par eux comme une dérive du capital pour diminuer la production, donc la croissance, donc le niveau de consommation. De plus, les acteurs de la défense de l'écologie d'alors ont pu renchéir en termes de décroissance et de retour en arrière. De même, certains politiques (la « croissance zéro » prônée à la fin des années 1960 par le Club de Rome, par exemple) faisaient souvent dire à nos deux syndicats qu'il n'était pas question pour les salariés d'en revenir « *à la chandelle et à la lampe à huile* ».

Aujourd'hui, la CGT et, à un degré moindre, FO ne font pas que s'intéresser aux débats sur le développement durable. Après l'avoir analysé dans un premier temps comme pouvant être une nouvelle astuce du patronat pour exploiter encore un peu plus le monde du travail, ils se sont progressivement rendu compte qu'il s'agissait d'abord de traiter d'un vrai – gros – problème de société. Ils ont compris aussi que l'existence des entreprises et de leurs emplois dépendait de la bonne santé de la planète. Ces deux syndicats ont finalement intégré ces toutes dernières années l'idée que lutter contre le changement climatique, ça crée aussi de l'activité économique et des emplois.

Oui, le développement durable crée de l'activité et des emplois

Un rapport d'octobre 2008 intitulé *Travail décent pour un développement durable*¹ prévoit, d'ici à 2020, un doublement du marché mondial des produits et services écologiques. Mieux, d'ici à 2030, indique ce rapport, ce sont environ 20 millions d'emplois supplémentaires qui devraient être générés rien que dans le secteur des énergies renouvelables.

Une autre étude, publiée cette fois par l'Ademe durant l'été 2008, estime quant à elle à 33 milliards d'euros et 220 000 emplois le marché français de la maîtrise de l'énergie et des énergies renouvelables en 2007 et prévoit un doublement des emplois et de ce marché d'ici à 2012 à travers les deux postes majeurs que sont l'amélioration énergétique du secteur résidentiel et les énergies renouvelables. Si cette hypothèse se vérifie, et selon l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), les PME s'octroieraient 60 % du marché français de ce qu'elle nomme les « éco-activités ».

Plus récemment, le 6 novembre 2008, une étude d'impact du Grenelle de l'environnement sur les activités économiques était rendue publique par le gouvernement. Elle indiquait que, si les engagements pris par le Grenelle étaient bien tenus, à l'horizon 2020, les investissements se monteraient à 440 milliards d'euros et 535 000 emplois seraient créés ou maintenus.

Enfin, écoutons les propos d'Achim Steiner, le directeur exécutif du PNUE, tenus à Genève et rapportés par *Le Monde* du 4 décembre 2008 : « *La crise financière qui ébranle la planète est une occasion unique pour réorienter l'économie mondiale vers un modèle "vert". La lutte contre le changement climatique et l'érosion de la biodiversité doit devenir le pilier des politiques de relance économique mises en œuvre dans tous les grands pays pour stimuler la croissance.* »

Bien entendu, tout sera parfait si... l'on dispose des formations – et des formateurs – *ad hoc* pour les professionnels, notamment des filières du bâtiment et plus particulièrement dans le domaine des



1. Publié par le Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) et le Bureau international du travail (BIT).

énergies renouvelables. Selon les résultats d'une enquête effectuée par la journaliste Sophie Fabrégat¹, il faudrait 10 000 enseignants de plus pour former assez de professionnels d'ici à 2020.

Aujourd'hui, les organisations syndicales souhaitent être un peu plus actrices de la réflexion sur le développement durable. Certaines, la CFDT ou la CGT notamment, sont même entrées dans les structures de direction de certaines associations spécialisées dans le développement durable, comme l'Orse, voire frappent à la porte d'autres, par exemple celle du Comité 21. Et toutes se sont maintenant dotées au plus haut niveau d'un responsable « développement durable ». Témoin de cet engagement, la première Journée mondiale pour la défense du travail décent, qui a réuni, le 7 octobre 2008, 110 syndicats provenant des cinq continents.

L'entreprise se doit donc d'intégrer ce regain d'intérêt des principales organisations syndicales en les faisant, entre autres, participer aux réflexions sur l'élaboration de la stratégie ou du plan d'action développement durable, voire en signant avec elles des accords. Certaines entreprises disposant de filiales à l'étranger ont même été jusqu'à signer avec les partenaires sociaux des accords « monde ». Certes, il y aura encore des désaccords sur les moyens et/ou les priorités définies en la matière par la direction de l'entreprise. Mais, on a le droit de penser aujourd'hui que l'on peut par un dialogue approprié se mettre d'accord avec les partenaires sociaux sur les principaux objectifs d'une politique sur cette thématique, laquelle équivaut à « *se donner les moyens de garantir la pérennité de son entreprise et, à travers elle, la pérennité des emplois* ». À La Poste, par exemple, les organisations syndicales ont été régulièrement consultées sur la stratégie et le plan d'action développement durable, associées à des réflexions de fond au sein d'un comité qualité et développement durable rattaché depuis 2008 au conseil d'administration de l'entreprise. Pour la

1. Enquête publiée début décembre 2008 et disponible sur le site www.actu-environnement.com.

première fois dans le rapport annuel « Développement durable » 2007, la parole a été donnée, en tant que partie prenante, à un représentant du personnel siégeant au conseil d'administration. Il a pu ainsi faire connaître son point de vue sur la façon dont le développement durable était mis en œuvre au sein de La Poste.

Les salariés, eux, sont un peu plus en avance

Les salariés d'une entreprise ne sont pas schizophrènes et leur engagement citoyen ne s'arrête pas devant la porte de leur entreprise. Si, par exemple, ils ont conscience que trier les déchets, c'est bon pour la planète, et qu'ils le font chez eux en tant que citoyens, ils ne vont pas comprendre que dans leur entreprise on leur demande de tout mettre dans la même poubelle sans trier quoi que ce soit. Ne pas leur permettre de pouvoir continuer dans le cadre de leur travail les gestes éco-citoyens qu'ils ont adoptés dans leur vie personnelle risque de développer chez eux une distanciation avec votre entreprise, voire du mécontentement ou de l'aigreur. *Idem* si votre entreprise s'éloigne de l'éthique. Votre personnel peut aussi vous le reprocher directement ou développer des comportements qui seront synonymes de reproches.

Ainsi, par exemple, des salariés de la Société Générale échaudés par la crise et l'affaire Kerviel, du nom de ce jeune trader qui a fait perdre près de 5 milliards d'euros à cette banque en 2008. Après les faits incriminés, une augmentation de capital qui leur était réservée n'aura intéressé qu'un salarié sur deux de la Société Générale, soit beaucoup moins que les fois précédentes, alors que l'action leur était pourtant proposée à un prix inférieur de près de 20 % au cours de l'époque. Du coup, la part des salariés qui constituent collectivement le premier actionnaire dans le capital de la Société Générale et, selon elle, sa grande force, est passée de 8,5 % en 2005 à guère plus de 7 % l'année dernière. *A contrario*, si vous développez une éthique digne de ce nom et si vous proposez à vos salariés de s'investir dans des actions de développement durable au regard de leurs niveaux de motivation, vous allez les rendre heureux et fiers d'appartenir à votre

entreprise. Et ces gens-là sont, en règle quasi générale, parmi les plus efficaces dans leur travail, donc les plus rentables économiquement et financièrement pour votre entreprise.

Sachant que l'intérêt des Français, et parmi eux vos salariés, pour tout ce qui touche au développement durable augmente régulièrement, vous avez tout intérêt à ce que votre « offre » corresponde à leur « attente ». Le développement durable étant aussi facteur d'innovations, vous aurez tout à gagner à aider vos collaborateurs à en devenir d'ardents acteurs. La plupart des sondages réalisés en interne dans les entreprises montrent que, quand on leur demande à quelles actions de développement durable ils voudraient bien participer, sur les dix premières actions qu'ils citent, on en trouve en général cinq ou six qui, mises en œuvre, permettraient à l'entreprise de réaliser des économies dans les domaines de l'énergie, du papier, des carburants et des transports... donc de réduire vos charges. Alors, pourquoi vous en priver ?

En résumé

Grands clients, consommateurs, investisseurs, médias, agences de notation, ONG, collectivités territoriales et, de plus en plus, le monde politique, tous, à leur façon et avec leurs moyens, mettent directement ou indirectement la pression sur votre entreprise en matière de responsabilité sociale. Ces pressions ont le plus souvent un caractère positif, car elles vont agir comme des déclencheurs et vous faire avancer plus vite dans la bonne direction du développement durable. À condition de bien les identifier, si possible de les anticiper, et, au final, de les « négocier » avec habileté. D'un problème au départ, tout l'art est de savoir ensuite en faire un avantage... N'oubliez pas non plus l'interne : votre personnel n'est pas schizophrène. S'il a adopté des comportements éco-citoyens dans sa vie personnelle, il voudra pouvoir les continuer dans le cadre de son travail. Répondre positivement à cette aspiration est aussi un bon moyen de la fixer à l'esprit et à la culture de votre entreprise. Quant aux syndicats, ils arrivent eux aussi sur le sujet...

Améliorer son efficacité économique et financière avec le développement durable

Comme nous l'avons déjà écrit plus haut, si les informations qui suivent peuvent être communes à toute sorte d'entreprise, la nature de son activité pourra être un accélérateur ou un ralentisseur. Ainsi, une entreprise qui vit directement du développement durable ne sera pas impactée avec la même force qu'une entreprise de services, qui n'a, *a priori*, pas de business en lien direct avec le développement durable – ce dernier n'étant qu'une façon pour elle d'appréhender ses modes de fonctionnement –, ou encore avec une entreprise dont les activités sont très polluantes. Nous voyons plusieurs raisons, offensives ou défensives, qui montrent que le développement durable doit être compris comme étant un levier de performance pour l'entreprise, un moyen d'améliorer son efficacité économique et financière.

La première de ces raisons, c'est que **le développement durable est facteur de réduction des coûts**. En minimisant l'utilisation de ressources naturelles, l'optimisation du processus de production ou d'exploitation permet de réduire les coûts dans un contexte de croissance durable du prix des matières premières.

Ainsi, quand une entreprise, pour lutter contre le changement climatique, veut réduire les émissions de CO₂ de ses moyens de transports, il n'y a d'autre alternative pour elle que de baisser ses consommations de carburant. C'est même homothétique. Et qui baisse le volume de ses consommations de carburant baisse le poids de ses charges. On peut faire la même démonstration avec les économies d'énergie et d'eau. Selon le *Livre vert sur l'efficacité énergétique* publié par la Commission européenne en 2005, « *l'Union européenne pourrait économiser au moins 20 % de sa consommation d'énergie actuelle avec un bon rapport coût-efficacité, équivalent à 60 milliards d'euros par année* ». Le baril de pétrole brut était aux alentours de 40 dollars l'unité en janvier 2009.

Avec un baril à plus de 100 dollars, l'économie sur les importations d'énergie avoisine les 220 milliards d'euros selon l'institut allemand Wuppertal, information rapportée dans *Le Monde* daté du

15 octobre 2008 par l'excellent journaliste sciences-environnement Hervé Kempf. Une masse d'économies à laquelle pourrait sans doute contribuer votre entreprise. Et puis, réduire ses consommations d'énergie fossile est un moyen indirect d'atteindre les 20 % d'énergies renouvelables requis par la Commission européenne. Et Hervé Kempf de prédire dans ce même journal : « *Les grandes compagnies de pétrole, de gaz, de nucléaire, et de vent se battent pour obtenir une part sur le marché, ce qui entraîne nécessairement une pression à l'augmentation de la consommation d'énergie. L'avenir sera au contraire de privilégier les actions sur la demande, dans le sens d'une sobriété permettant d'obtenir les mêmes satisfactions et à moindre coût.* » Votre entreprise s'honorerait et, au passage, gagnerait des sous à soutenir concrètement cette vision avec... énergie.

Le développement durable permet aussi d'échapper à certaines taxes forts coûteuses :

- en embauchant un pourcentage suffisant de personnes handicapées (6 % des effectifs pour toutes les entreprises de plus de 20 salariés) ;
- en intégrant les équivalents de tâches achetées au secteur adapté et protégé, les ex-centres d'aide au travail (CAT), appelés aujourd'hui Esat (établissement et service d'aide par le travail), qui emploient des salariés handicapés ;
- en mettant en place un plan de maintien dans l'emploi pour les seniors. Si vous ne concluez pas d'accord sur ce thème dans votre entreprise et n'engagez pas de plan en leur faveur, la pénalité à laquelle sera soumise votre entreprise équivaldra, à compter du 1^{er} janvier 2010, à 1 % du total des rémunérations brutes qu'elle verse au personnel. Faites vos calculs...

On peut aussi prendre l'exemple de l'immobilier. Lorsque vous construisez un nouveau bâtiment aujourd'hui, vous avez tout intérêt à intégrer le plus possible de critères de haute qualité environnementale. Il en existe 14 au total, mais en appliquer 7 ou 8 fait bien avancer les choses. Votre surplus d'investissement du départ sera en effet très vite rentabilisé au regard de la hausse du coût des énergies. Prendre aujourd'hui le risque de construire ou d'acheter un bâtiment mal

isolé et utilisant des systèmes très consommateurs en énergies pour faire quelques économies au départ vous mettra à moyen terme dans une situation difficile : vous allez devoir sans doute payer des pénalités, dépenser plus de charges et, coup de pied de l'âne, votre bâtiment perdra de sa valeur sur le marché. En fait, en agissant ainsi, vous grevez par avance la valeur du capital immobilier de votre entreprise. Au contraire, en faisant construire « propre » ou en achetant « propre », vous vous préparez une belle réduction de vos coûts. Le baril de pétrole brut, qui sert de référence pour tous les prix des énergies, électricité comprise, était à environ 40 dollars en janvier 2007, 100 dollars un an après, puis presque 150 dollars courant 2008 avant de faire une pause aux alentours de 40 dollars à la fin de la même année. Mais à combien sera-t-il dans cinq ans ? dans dix ans ? Pensez-y et anticipez le renchérissement inéluctable des coûts des énergies dans vos projets de constructions ou d'achats de bâtiments, voire le lieu d'implantation qui peut ne pas être neutre en termes de transports de vos marchandises ou de votre personnel.

Le développement durable peut aussi être facteur de recettes nouvelles. Par exemple, si, au lieu de payer une entreprise pour venir vous débarrasser de votre papier, de vos cartons et autres palettes en bois, vous proposez à une entreprise spécialisée dans la récupération des déchets de vous les racheter au prix du marché, ce n'est pas la même chose dans vos comptes d'entreprise. Vous pouvez aussi rebondir sur les nouveaux comportements des consommateurs comme l'a fait la poste japonaise, qui a construit un business autour de ce que l'on appelle la *reverse logistic*, c'est-à-dire le retour chez le producteur d'appareils électriques ou électroniques usagés. Ainsi, Japan Post a conclu un accord en amont avec les fabricants d'ordinateurs qui sont, comme en Europe, obligés de récupérer chez leurs clients les matériels qu'ils leur ont vendus quand ils sont en fin de vie. Quand il rentre chez lui avec son nouvel appareil, le consommateur nippon réutilise le carton d'emballage pour y placer le vieux micro-ordinateur dont il veut se débarrasser. Puis, il appelle les services appropriés de la poste japonaise sur un numéro Vert. La poste en

question passe ensuite chez lui récupérer le carton contenant le vieux micro puis, contre rémunération du fabricant, l'achemine vers un centre de retraitement des déchets électriques et électroniques.

L'égalité hommes-femmes produit des gains nouveaux

Prenons un autre exemple dans le domaine du social, cette fois, pour montrer que le développement durable peut dégager des ressources financières nouvelles. Le sujet de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est maintenant largement abordé dans les entreprises, mais, le plus souvent, sous un angle plutôt humaniste. Si l'on va jusqu'à signer des accords avec les partenaires sociaux pour réaffirmer le principe de l'égalité hommes-femmes, la percée des femmes sur les postes à responsabilités se calcule à quelques dixièmes de points gagnés chaque année. À ce rythme-là, il faudra dans certaines entreprises plus de cent ans pour rétablir l'équilibre... Qu'est-ce que l'on a oublié de faire pour que cela aille plus vite ? Premièrement, de mettre en place des actions concrètes et de bon sens pour favoriser l'équilibre. Par exemple, soulager, par la mise en place dans l'entreprise d'une conciergerie, la part encore prépondérante des femmes aux tâches familiales, arrêter de fixer des réunions de travail en fin de journée ou de convoquer des séminaires de travail à 8 heures du matin au diable vauvert.

On a également oublié que plus il y a de la mixité dans les structures de direction, meilleurs sont les résultats de l'entreprise. En effet, la plupart des femmes ayant un deuxième « travail » à la maison (les hommes descendent un peu plus les poubelles, mais ça ne va généralement pas beaucoup plus loin), eh bien, elles ont moins de temps que les hommes à consacrer à leur travail salarié. Du coup, elles ont un rapport au temps complètement différent. Ce qui les entraîne à prendre des décisions de façon plus pragmatique que les hommes et surtout à rechercher plus vite qu'eux le consensus, très souvent clé de réussite. D'autant plus si l'entreprise est grande et que chaque projet imaginé provoque l'arrivée d'une quinzaine de collègues d'autres directions... Tous ceux qui travaillent dans les grandes entreprises connaissent cela.

Conséquence d'une bonne mixité dans les structures de direction qui permet la confrontation des cultures et des façons de faire : des résultats économiques et financiers nettement supérieurs (de 10 à



15 % !) à ceux des entreprises où les hommes dominent tout. Une étude du cabinet de consulting McKinsey¹ démontre qu'à partir d'au moins trois femmes sur dix dans les fonctions de direction, l'écart devient sensible en termes d'efficacité d'organisation avec les entreprises où elles sont absentes de ces fonctions². *Idem* sur le plan financier : à partir d'au moins deux femmes présentes au sein du comité exécutif et du conseil d'administration, ces sociétés ont en moyenne une performance supérieure à leur indice de référence en matière de rentabilité des fonds propres (11,4 % contre 10,3 en moyenne), de résultat opérationnel (11,1 % vs 5,8) ou de croissance du cours de Bourse (64 % de 2005 à 2007 vs 47).

Dans le même article, Laurence Boisseau rappelle que « ces chiffres implacables sont corroborés par ceux de l'organisme américain Catalyst qui a constaté un écart de rendement de l'action de 34 % en 2004 entre les sociétés qui ont le plus de femmes au conseil d'administration et celles qui sont le moins féminisées ». Suite à ces analyses, des gérants de portefeuille se sont engouffrés dans la brèche en proposant des produits financiers *ad hoc*. Les sociétés qui intègrent ces fonds répondent à une double contrainte : un score de mixité et une note financière. Un de ces premiers fonds, Amazone Euro Fund, a surperformé son indice de référence, le MSCI, de 180 points de base... On pourra lire des démonstrations encore plus convaincantes dans le livre d'Avivah Wittenberg-Gox et Alison Maitland *Womenomics – La croissance dépend aussi des femmes*³.

Plus près de nous, lors de la crise financière de l'automne 2008, une étude de l'Observatoire de la féminisation des entreprises du Ceram Business School, effectuée auprès des entreprises du CAC 40, a montré que plus l'encadrement d'une de ces entreprises était féminin et moins son cours de Bourse avait chuté. Hermès ou LVMH, où plus de la moitié de l'encadrement est féminin, ont moins souffert qu'EADS, Saint-Gobain ou ArcelorMittal, où l'encadrement féminin est inférieur à 15 %. *Idem* dans le secteur bancaire où BNP

1. Étude menée en octobre 2007 auprès d'une centaine d'entreprises cotées et rapportée par *La Tribune* du 7 mars 2008.
2. Neuf critères avaient été retenus : leadership, vision, environnement de travail, responsabilité, coordination et contrôle, compétences, motivation, innovation et ouverture sur l'extérieur.
3. Éditions Eyrolles, avril 2008.

Paribas (près de 40 % d'encadrement féminin) a moins chuté que Dexia (28 %) ou le Crédit Agricole (16 % seulement) : recul de 19,34 % contre - 50,41 % pour la dernière.

Christine de Kerdellant, dans *L'Express*¹, avance une explication : « Si lors des krachs, les stratégies féminines ("conservatrices et prudentes") sont récompensées, les stratégies masculines ("audacieuses et risquées") sont-elles préférées dans les phases de croissance ? Une seule certitude s'impose : l'uniformité conduit généralement à une plus grande prise de risque que la diversité. Alors vive la mixité ! » Nous sommes d'accord, l'expérience prouve que c'est bien de la confrontation des cultures et des façons de faire que naissent les meilleures solutions.

On semble avoir bien intégré cette donne en Norvège si l'on s'en réfère aux paroles « édifiantes », au bon sens du terme, prononcées par Margot Wallström, la vice-présidente de la Commission européenne, lors de la quatrième édition du Women's Forum qui s'est tenue à Deauville en octobre 2008. « En Norvège, les entreprises cotées sont obligées de par la loi d'afficher au moins 40 % de femmes dans leur comité de direction. Cela a amené les femmes à demander des formations. Puis les hommes, de peur de perdre pied, en ont fait autant, et, finalement, les entreprises ont tellement gagné en créativité que les entreprises non cotées veulent désormais elles aussi avoir davantage de femmes à la direction²... Le poète Louis Aragon écrivait en son temps : « La femme est l'avenir de l'homme. » Peut-être bien qu'elle est maintenant aussi l'avenir de l'entreprise... D'ici à 2015, près de 40 % des cadres dirigeants partiront en retraite. Une belle opportunité pour les entreprises de donner toute leur place aux femmes dans les postes à hautes responsabilités.

On pourrait multiplier les exemples qui témoignent que le développement durable peut apporter à l'entreprise qui le pratique des recettes nouvelles.

1. Édition du 23 octobre 2008.

2. *Les Échos*, édition des 17-18 octobre 2008.

Le développement durable est aussi un facteur d'innovation. Pour en tirer la substance au profit de votre entreprise, il va vous falloir inventer de nouvelles organisations, de nouvelles façons de travailler, mettre en place des moyens matériels et humains différents, prendre les décisions différemment, tout comme construire les projets. Le développement durable, ça oblige rapidement à se remettre en cause et à réinventer les façons de fonctionner de son entreprise. On ne calcule plus de la même manière selon qu'on anticipe ou pas le moyen et le long terme, que l'on prend ou pas en compte le cycle de vie d'un produit (« du berceau à la tombe »), etc. Ainsi, par exemple, Schneider Electric développe avec ses clients des actions où il se rémunère uniquement sur les économies d'énergie réalisées qu'il partage avec eux ; le groupe d'assurances Generali a développé un autodiagnostic environnemental afin de capter une clientèle nouvelle à qui il propose une réduction du montant de sa prime d'assurance si le client obtient une « bonne note » environnementale ; le marchand de glaces Häagen-Dazs s'est lancé dans la protection des abeilles parce qu'elles sont les fournisseuses de leur composant principal, le miel.

La Poste poussée à innover dans ses transports pour polluer moins

La Poste ambitionne de réduire de 15 % les émissions de CO₂ produites par ses moyens de transport pour acheminer et distribuer six jours sur sept sur tout le pays les lettres et les colis. Que fait-elle pour atteindre cet objectif ambitieux ? Elle a tout d'abord engagé un partenariat avec la Société de véhicules électriques (SVE) du groupe Dassault pour co-inventer un véhicule utilitaire de nouvelle génération. Signé en octobre 2004, cet accord s'est concrétisé un an après exactement avec la mise en service d'un, puis de huit prototypes de véhicules électriques Kangoo-Cleanova. Après les avoir testés pendant un an et demi à la satisfaction générale, La Poste a lancé en 2007 un appel d'offres pour 500 de ces véhicules à livrer en 2009. Cette phase d'expérimentation grandeur nature sera suivie d'une commande de 10 000, soit le cinquième de son parc actuel, à livrer d'ici à fin 2012. Rappelons que les véhicules mus par l'électricité émettent zéro gramme de CO₂ au kilomètre...

● ● ●

En attendant ces véhicules propres, La Poste a décidé de former tous ses conducteurs, d'ici à fin 2009, à l'éco-conduite. Une formation déjà testée auprès de plusieurs milliers de postiers et qui a permis à ces derniers de réduire en moyenne de 7 % leurs consommations de carburant, donc d'émissions de CO₂. La division du courrier, dans le même temps, a testé des camions comportant à mi-hauteur un pont supplémentaire qui va lui permettre d'y charger plus de lettres et de réduire substantiellement, lorsque cette innovation sera généralisée, le nombre de camions sur les routes. Du côté de la direction des colis, le chargement automatisé en vrac – plutôt que par conteneurs – a permis de transporter trois fois plus de colis par camion et de mettre (ce n'est malheureusement pas homothétique, mais quand même) deux fois moins de camions sur les routes. Une meilleure organisation des trajets des véhicules de La Poste lui a permis d'économiser sensiblement les kilomètres parcourus (moins 400 000 kilomètres par an *intra-muros* dans Paris, par exemple). L'avion étant très émetteur de gaz à effet de serre, La Poste a vendu en 2008 sa flotte aérienne, qui comprenait une vingtaine d'appareils (Airbus, Boeing, Fokker, etc.), et la remplace progressivement par des TGV postaux ; les trois premiers roulent déjà sur la ligne Paris-Lyon-Marseille. Enfin, pour le transport des colis où les TGV ne passeront jamais – par exemple, entre le continent et la Corse –, La Poste étudie des projets de dirigeables gros-porteurs de nouvelle génération. Gonflés à l'hélium dans une enveloppe souple recouverte elle-même d'une enveloppe en dur cette fois, ils seront capables d'emporter 250 tonnes de fret à une vitesse de croisière de 180 km/h et de voler dans les mêmes conditions météo que les avions aujourd'hui grâce à un système de ballast à eau.

De plus, ils n'auront pas besoin de zones aéroportuaires pour atterrir et décoller, ce qui supprimera au passage des ruptures de charges. Gains espérés par rapport à l'avion : dix fois moins de gaz à effet de serre et aussi beaucoup moins de bruit. Les transports de La Poste s'effectuant le plus souvent la nuit, les riverains des aéroports en seront les premiers gagnants.

Que de changements ! En fait, c'est toute la politique de transports de La Poste qui s'est trouvée remise en question par les nécessités du développement durable.

On voit à travers cet exemple de La Poste, pris au sein d'une entreprise en mutation et soucieuse de son niveau de responsabilité sociale, combien le développement durable peut pousser à se remettre en cause pour trouver par l'innovation, technique ou organisationnelle, les réponses adéquates. À chaque entreprise de trouver ses propres réponses.

On le constate chaque jour, **le développement durable devient un atout concurrentiel pour le business et pour le recrutement**. Dans le domaine des affaires, les donneurs d'ordres, lors des appels d'offres qu'ils passent, intègrent de plus en plus, dans leur processus de sélection d'un prestataire ou d'un sous-traitant, le niveau de responsabilité sociale de celui-ci. Aux côtés des critères classiques et historiques de prix et de qualité apparaît un troisième critère, qui peut jouer un rôle discriminant : le niveau de RSE de l'entreprise qui postule. De plus en plus de marchés se gagnent aujourd'hui sur cette différence. Il en est de même si votre entreprise est en recherche de capitaux : l'investisseur préférera placer son argent dans une entreprise socialement responsable car plus efficace économiquement et plus pérenne. Certains gros donneurs d'ordres comme Vinci ou Schneider Electric se fixent chaque année des objectifs de pourcentage – à deux chiffres – de montants d'achats passés avec des entreprises qui ont adhéré au Pacte mondial des Nations unies. Disposer d'un bon niveau de responsabilité sociale a permis aussi à certaines entreprises de redresser la barre, y compris dans des secteurs d'activités *a priori* difficiles. Interrogés pendant l'été 2008 par l'agence d'études Limelight, les patrons du CAC 40 confirment par leurs réponses qu'ils ont le sentiment que les entreprises qui ont adopté une démarche de développement durable ont plus de chances de durer que les autres...

Armor-Lux préserve son expertise et se refait une santé avec le développement durable

Dans le textile, secteur ô combien sinistré dans notre pays, la société bretonne Armor-Lux a pu relancer ses activités sur la base d'une appropriation forte du développement durable. Reprise en 1993 par deux anciens cadres de Bolloré, les dynamiques et sympathiques Jean-Guy Le Floc'h et Michel Gueguen, la firme, célèbre pour ses pulls aux rayures marines, était à la peine face à la concurrence grandissante et sévère des pays en développement, Chine en tête. En France, à cette époque, les usines textiles fermaient les unes après les autres. Nos deux compères ont compris après quelques années d'exploitation qu'ils devaient changer la posture de leur entreprise s'ils voulaient qu'elle survive.

En plaçant au centre de sa stratégie commerciale l'éthique et le développement durable, Armor-Lux a rapidement conquis de nouveaux grands clients à mesure que ceux-ci s'engageaient également dans ces stratégies. Un accord a été signé avec l'ONG Max Havelaar par lequel Armor-Lux s'engage à utiliser du coton équitable et labellisé par elle. Dans le même temps, la société bretonne s'est liée avec un cabinet indépendant qui vérifie régulièrement que les quinze usines avec lesquelles elle travaille, en France et dans des pays en développement (Maroc, Tunisie, Roumanie, etc.), respectent les règles d'éthique et s'inscrivent bien dans celles de l'Organisation internationale du travail (OIT). Cette façon de faire a permis à Armor-Lux de rencontrer en 2004 les aspirations de La Poste en matière de responsabilité sociale et de décrocher un gros contrat d'habillement en vêtements utilisant du coton équitable provenant du Mali pour ses 100 000 facteurs et factrices. Cette pratique de La Poste devait être reprise par la SNCF, Aéroports de Paris, le conseil régional de Bretagne pour ses personnels scolaires, le ministère de l'Intérieur pour ses policiers en tenue, Casino ou Leroy-Merlin pour ne citer que les donneurs d'ordres les plus emblématiques. Résultats pour l'entreprise bretonne : un emploi maintenu en Bretagne et dans l'Aube, et une situation économique et financière redressée alors que ses concurrents français continuent de s'étioler ou de disparaître. Plus encore, des sous-traitants au Maghreb ont été pérennisés malgré la disparition en 2005 des quotas imposés à la Chine, tout simplement parce qu'ils respectent un certain nombre de critères de développement durable.



• • •
Armor-Lux est signataire du Pacte mondial des Nations unies depuis janvier 2004 et engagée dans un Agenda 21. Membre depuis 2005 de l'Orse, Armor-Lux participe régulièrement aux groupes de travail organisés sur les thèmes de l'ancrage territorial ou des achats responsables.

L'exemple d'Armor-Lux prouve par des résultats concrets que la responsabilité sociale peut être un atout concurrentiel très positivement discriminant dans le domaine des affaires.

Côté recrutement, c'est un peu la même logique. Les jeunes qui sortent maintenant des écoles et sont à la recherche d'un travail sont, dans un pays comme la France, de moins en moins en concurrence, en raison des très nombreux départs à la retraite de la génération du baby-boom. Et cela va encore s'accroître dans les années qui viennent. Du coup, certaines professions ont déjà du mal à recruter : le BTP, l'informatique, le secteur bancaire, etc. Les jeunes chercheurs d'emploi voyant diminuer la concurrence, pourquoi choisiront-ils une entreprise plutôt qu'une autre ? Si le montant de la rémunération demeure – il ne faut pas se voiler la face – un élément fort, les perspectives de faire carrière au sein d'une même entreprise sont de moins en moins déterminantes, pour la simple raison que les emplois sont de moins en moins pérennisés. Reste donc le niveau de responsabilité sociale de l'entreprise : celles qui respectent l'environnement, leur personnel, leurs clients, les règles de bonne gouvernance et les territoires sur lesquels elles développent leurs activités deviennent, avec ces atouts, plus attractives auprès des nouvelles générations. La diminution du temps de travail avec les 35 heures et les ARTT s'est faite en faveur des temps de loisirs et de la vie en famille. Le rapport des salariés avec leur entreprise – où ils passent maintenant moins d'un tiers de leur temps de vie en période d'activité – s'est de fait distendu. Encore plus avec les restructurations, les délocalisations, et toute la partie négative des conséquences de la mondialisation. La qualité de vie au travail et l'éthique de l'entreprise prennent alors de

plus en plus d'importance. Elles grignotent régulièrement les autres déterminants : moyennement sur le salaire mais beaucoup sur la perspective de carrière qu'offre l'entreprise visée.

Enfin, à l'aune de la montée irrésistible des préoccupations des Français sur les composantes du développement durable et principalement dans le domaine de la protection de l'environnement (encore que l'éthique des affaires fasse un retour tonitruant ces dernières années dans l'échelle de leurs inquiétudes), **le développement durable est devenu un instrument de motivation du personnel**. C'est encore plus vrai dans les administrations et les entreprises de services publics, que ces dernières soient publiques (La Poste, SNCF...) ou privées (EDF, Gaz de France-Suez...). Leurs valeurs historiques sont en effet proches de celles du développement durable, à travers notamment des notions communes aux deux parties comme l'intérêt général, la prévalence du long terme sur le court terme ou la solidarité. Les personnels de ces secteurs baignent dans une culture de la solidarité. Tout le monde se rappelle que, lors de la tempête de décembre 1999, des agents EDF sont même sortis de leur retraite pour venir donner un coup de main aux actifs afin de réparer le réseau d'électricité. De même, le rôle de vigie joué par les facteurs auprès des personnes âgées pendant les périodes de forte canicule, ou la façon dont les bureaux de poste ont facilité, en 2000, la mise en service dans notre pays de l'euro en ne discriminant personne pour la distribution des premières pièces, y compris en servant les clients des services financiers concurrents... Tout cela montre que, dans ces entreprises, le terreau est très favorable au développement des pratiques éco-citoyennes. À condition bien sûr, car rien n'est automatique entre conscience et action, de proposer aux collaborateurs de s'investir dans des actions claires et concrètes au sein de l'entreprise. Pour les autres entreprises, c'est aussi possible, même s'il faudra sans doute s'investir un peu plus dans les nécessaires actions de sensibilisation qui prévalent à la mise en place d'une politique de développement durable.

En développant en amont les actions de sensibilisation adéquates, puis en proposant à vos personnels de s'inscrire dans des initiatives

de développement durable au sein de l'entreprise, vous irez simplement à la rencontre de leurs souhaits grandissants et impacterez positivement leur niveau de motivation. On a en effet plus envie de travailler dans une entreprise dont on est fier, qui répond positivement à ses aspirations que dans une entreprise qui n'assume pas sa responsabilité sociale. Dans le premier cas, on capitalise les motivations du personnel au profit conjoint de la planète et de l'entreprise et on resserre les liens, avec comme corollaire un personnel plus efficace dans son travail. Dans le second cas, on distend les liens du personnel avec son entreprise et on fabrique du désenchantement, qui n'a jamais été un bon carburant pour la marche des activités.

Du côté des partenaires sociaux, même s'il ne s'agit pas d'une réconciliation entre le capital et le travail, il peut s'agir, au moins sur les objectifs finaux du développement durable, de réconcilier l'environnement, l'économie et le social, trois univers qui se sont longtemps ignorés. Se mettre d'accord sur les objectifs n'évitera pas, bien sûr, les divergences de vue et les débats nécessaires sur les façons de les atteindre, sur les priorités qui devront être dégagées et les moyens pour les mettre en œuvre. Il y aura toujours nécessité d'effectuer des arbitrages, des choix. Le sujet du développement durable est un bon moyen de faire coexister, au sein de l'entreprise, toutes les parties prenantes internes de manière responsable dans une synergie créatrice de valeur. voire aider ainsi certaines organisations syndicales ou sections syndicales, d'habitude placées dans des postures d'opposition systématique à la direction, à admettre que l'on peut parfois aussi se rassembler autour d'objectifs communs visant à préserver la pérennité de l'entreprise et de ses emplois.

Le développement durable s'inscrit indubitablement dans une logique d'amélioration des conditions de vie au travail, qu'on en juge : diminution des emplois précaires, égalité professionnelle femmes-hommes, sécurité et diminution des accidents du travail, non-discrimination, etc. C'est une démarche que ne peuvent réprocher les partenaires sociaux de l'entreprise dont la justification de l'existence est bâtie sur leur capacité à défendre les intérêts moraux et matériels des salariés.

Même si les partenaires sociaux peuvent parfois émettre des doutes sur la sincérité d'une entreprise qui se lance dans le développement durable, même s'ils vont « s'amuser », surtout au départ, de quelques contradictions relevées ici ou là sur le terrain avec les volontés affichées par la direction, ne laissez pas les organisations syndicales de votre entreprise sur le bas-côté de la route du développement durable. Cherchez, au-delà d'autres problématiques, à les associer le plus en amont possible à l'élaboration des stratégies et des plans d'actions développement durable. Cela mériterait sans doute un livre à soi tout seul, mais des syndicats forts et participatifs de façon constructive, ça donne aussi des directions plus intelligentes. L'important, c'est que chacun joue tout son rôle et rien que le sien, à travers des opérations gagnant-gagnant. Le développement durable est assurément un bon terrain d'expérimentation pour ce type de fonctionnement, courant dans les pays d'Europe du Nord, mais beaucoup moins dans les pays latins, comme la France.

Le développement durable est facteur de rapprochement avec les territoires. L'exemple type qui confirme cette affirmation est celui des PDE, ou Plans de déplacements d'entreprise. La collectivité locale (commune, communauté de communes, communauté urbaine...) prend en charge une partie du prix de l'abonnement annuel aux transports en commun locaux et, en contrepartie, l'entreprise prend en charge une part équivalente et s'engage à ce que $x\%$ de ses collaborateurs abandonnent leur voiture pour venir travailler au profit d'un mode « doux » (transport en commun, vélo, etc.). Chaque fois qu'une entreprise s'est lancée dans un partenariat de ce type, ça a marché. Le personnel, qui a abandonné sa voiture particulière pour venir travailler, est moins stressé et, au prix où sont les carburants, il fait des économies substantielles. L'entreprise, de son côté, récupère les mètres carrés des places de parking abandonnées par le personnel qui a choisi un autre mode de déplacement que la voiture. L'entreprise aura aussi participé à la baisse des embouteillages et des émissions de gaz à effet de serre sur le territoire de la collectivité locale avec qui elle s'est « associée ». Et, cerise sur le gâteau, cette action participera d'une meilleure rentabilisation de la société de transports en commun dont la collectivité locale est en général... actionnaire.

Après un tel succès, il est garanti que, lorsque vous aurez affaire aux services de cette collectivité locale pour tout autre chose que le PDE, vous serez mieux accueillis et elle se pliera probablement en quatre pour bien vous servir, vous qui aurez participé efficacement à la réussite de son Agenda 21 ou de son Plan Climat.

Autre exemple instructif, celui des facteurs et factrices de la région Corse. Sur la base du volontariat, 350 parmi les 500 qui composent les effectifs locaux ont décidé, il y a quelques années, d'assurer – eux qui parcourent chaque jour 15 000 km au plus profond du territoire de l'île de Beauté – un rôle de vigie pour dissuader les mises à feu dans le maquis qui déclenchent des incendies ravageurs et, surtout, impactent négativement les ressources économiques de la Corse. Or, le tourisme est la principale activité économique de l'île et quand le territoire souffre, La Poste, qui se nourrit exclusivement de l'activité économique des territoires, souffre aussi économiquement. Là encore, nous sommes dans une action gagnant-gagnant pour l'entreprise et pour le territoire.

Enfin, quand, dans les quartiers sensibles des zones urbaines, BNP Paribas lance des opérations de recrutement, de micro-crédit et de soutien scolaire en direction des populations défavorisées, ou subventionne des associations, pas de doute, elle noue au passage des liens forts avec les acteurs locaux du territoire dont elle saura tirer profit par la suite.

Fini le temps où l'entreprise courait avec des œillères et ne regardait pas ce qui se passait autour d'elle. Ainsi de Metaleurop Nord, qui n'a pas tenu compte de son environnement dans ses décisions et façons de faire : son usine classée « Seveso », spécialisée dans la production de plomb recyclé et le raffinage du zinc, a quitté précipitamment en janvier 2003 les villes de Noyelles-Godault et de Courcelles-lès-Lens dans le Pas-de-Calais et laissé 830 salariés sur le carreau – personnel licencié sans préavis ni plan social ! –, des locaux désaffectés, des terrains pollués, une subvention des collectivités territoriales pour l'installation non remboursée... Un comportement qui a été le point d'orgue de ce qu'il ne faut pas, plus faire, plus accepter. Pouvoirs politiques, pouvoirs locaux, syndicats, associations, habitants,

médias, etc., tous ont rejeté unanimement la façon de procéder de cet industriel qui était encore en 1990 le premier employeur du bassin d'emplois local. Clin d'œil de l'histoire : le site Metaleurop a depuis été reconverti... en centre de valorisation des déchets.

Aujourd'hui, l'entreprise a besoin de renforcer ses liens avec le territoire et réciproquement. Les deux doivent réfléchir et travailler ensemble à la meilleure harmonisation possible. Surtout si la nature des activités de l'entreprise est susceptible d'avoir des impacts négatifs sur le territoire. Plutôt que de cacher les choses, il vaut assurément mieux jouer cartes sur table. À chaque problème correspond une solution. Il est plus facile de trouver la bonne à plusieurs que chacun tout seul dans son coin. Réfléchissez-y...

Enfin, **vos actions de développement durable vont vous permettre d'anticiper les risques**, qu'ils soient environnementaux, financiers, juridiques ou d'image. Bien entendu, la nature de vos activités vous mettra beaucoup, assez ou peu en risque. Dans les entreprises en situation de risques importants, c'est parfois un *risk manager* qui fait quasiment office de responsable développement durable. En tout cas, dans ce type d'entreprises, très souvent la stratégie de développement durable et son plan d'action afférent sont construits à partir de la cartographie des risques.

Les risques environnementaux sont, bien entendu, élevés si votre activité est très polluante ou utilise des produits susceptibles de provoquer des pollutions dangereuses. Aux réglementations déjà contraignantes est venu s'ajouter récemment le règlement européen Reach (Registration, Evaluation and Autorisation of Chemicals), qui affiche une approche intégrée de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement des entreprises concernées (4 409 entités juridiques se sont préenregistrées en France) afin de prévenir les risques de pollution chimique de plus de 30 000 substances ! Un texte qui fait peser la charge de la preuve sur l'entreprise... Si, pour certaines substances, les services de l'État pourront valider le plan de contrôle du risque, pour le reste, c'est à l'entreprise de prendre seule la responsabilité de mise sur le marché de ses produits et de les contrôler en amont.

Autre réglementation européenne, la directive de responsabilité environnementale qui définit les principes du pollueur-payeur et répertorie les activités de nature polluante. Enfin, plus près peut-être de votre quotidien, si votre entreprise n'est pas référencée comme étant de nature polluante, le système des ICPE, les installations classées pour la protection de l'environnement.

Les ICPE, encore trop souvent ignorées par les responsables d'entreprise

Héritage d'une législation de 1997, il y a aujourd'hui près de 500 000 installations classées pour la protection de l'environnement en France (ICPE). Sans le savoir, peut-être, votre établissement ou votre usine sont classés comme tels bien que ne présentant pas *a priori* d'activités polluantes. Mais peut-être avez-vous une cuve de fuel pour le chauffage de votre unité qui se trouve juste au-dessus d'une nappe phréatique ? Ou peut-être utilisez-vous des onduleurs, des appareils électriques à charge (véhicules, charriots, etc.) ? Dans bien des cas, une simple déclaration à la préfecture suffit (renseignez-vous auprès d'elle ou de la Drire). Mais si vous dépassez un certain seuil, par exemple plus de 120 m³ de gaz liquéfié stockés dans un réservoir, ou utilisez une imprimante offset à rotatives à séchage thermique, il vous faudra demander une autorisation au préfet.

L'oubli de ces formalités est fréquent lors de changements de responsables à la tête de l'entreprise ou d'une de ses unités. Un non-respect de cette loi entraîne au minimum pour votre responsable d'unité une peine de prison de deux mois à un an et une amende de 300 à 76 000 euros à payer par lui et non pas par l'entreprise. Les 20 000 à 30 000 visites d'inspection réalisées chaque année génèrent des milliers de procès-verbaux et des centaines de suspensions ou de fermetures de sites. Il est donc impératif de bien se renseigner. Pour plus d'informations sur la loi ICPE et les nomenclatures : http://aida.ineris.fr/sommaires_textes/sommaire_thematique/index.htm

Il y a quelques années seulement, les Drire (directions régionales de l'industrie, de la recherche et de l'environnement) ne saisissaient presque jamais les parquets. « *Depuis*, affirme Yamina Zerrouk,

avocate associée, spécialisée en droit de l'environnement du cabinet Sekri Valentin Zerrouk, *les PV d'infraction dressés par les agents assermentés de cette administration sont depuis systématiquement transmis aux procureurs de la République qui engagent alors des poursuites. Ils poursuivent désormais à la fois la personne morale que représente la société et, de plus en plus, les cadres considérés comme potentiellement responsables. Les procureurs se sont en effet rendu compte que certaines entreprises se contentaient de payer les amendes comme personne morale. Poursuivre les cadres est devenu un moyen supplémentaire de responsabiliser les entreprises. Si les directeurs de sites commencent à prendre conscience des risques qu'ils encourent du point de vue de leur responsabilité pénale, beaucoup encore ne comprennent pas pourquoi ils sont convoqués par les juges. Il suffit, par exemple, en matière de sécurité, que des salariés aient été exposés à une matière dangereuse comme l'amiante par exemple pour qu'un responsable puisse être accusé de mise en danger de la vie d'autrui¹. »*

Attention, fait remarquer dans la même publication Sylvain Niel, avocat spécialisé en droit social du cabinet Fidal, *« la délégation de pouvoir que vous faites signer à vos cadres, ça ne suffit en aucun cas à affranchir vos directions et votre entreprise de leurs responsabilités. Le juge va systématiquement chercher à déterminer dans quelle mesure les cadres ont une réelle autonomie dans leurs prises de décisions. En effet, les entreprises les plus promptes à multiplier les délégations de pouvoir sont paradoxalement souvent très centralisées. On y trouve des contrôles très poussés. Les cadres ne sont dans les faits pas autonomes dans leurs choix. La délégation de pouvoir n'est alors qu'une façade facile à déterminer par le juge. Vous n'avez donc aucun intérêt à bâtir un rempart de délégation. L'enjeu est de mettre à plat un organigramme qui reflète une réelle délégation des pouvoirs. Il vous suffit, en tant qu'employeur, de notifier par courrier à votre cadre les pouvoirs qui lui sont délégués pour que la responsabilité devienne effective. Une signature n'est même pas nécessaire ».*

1. Interview publiée dans l'excellente *Lettre de l'économie responsable* de décembre 2006.

Autre chose intéressante, et souvent méconnue des intéressés, c'est que le cadre bénéficiant d'une délégation de pouvoir peut non seulement être poursuivi par le juge, mais aussi par son employeur qui pourrait prononcer des sanctions disciplinaires à son égard avec un risque de licenciement lorsque l'infraction résulte d'une faute de sa part. « *Dans ce cas, précise Yamina Zerrouk, il n'aura pas la possibilité de négocier une quelconque indemnisation correspondant à l'amende que le juge lui demande de régler en nom propre. Ce cadre pourrait en revanche négocier une compensation avec son employeur lorsqu'il s'avère qu'il n'avait pas tous les moyens de ses responsabilités. La délégation de pouvoirs est alors considérée comme imparfaite.* »

La loi NRE (« nouvelles réglementations économiques ») oblige depuis 2002 les entreprises cotées à publier, au-delà de leurs habituels rapports annuels d'activités, un rapport de développement durable, qui peut éventuellement être traité au sein même du rapport d'activités, dans une partie ou un encart spécifique. Les informations ainsi transmises engagent la responsabilité de l'entreprise au même titre que les informations financières. Il faut le reconnaître, c'est vraiment à partir de cette loi NRE que la plupart des entreprises concernées se sont mises à se poser les bonnes questions. Même si, dans un premier temps, ce rapport a été, pour beaucoup d'entreprises, confié... au directeur de la communication, parfois même au responsable de la communication financière, petit à petit les entreprises se sont convaincues de la nécessité de mettre en place une structure *ad hoc*.

Si votre entreprise n'est pas cotée et donc non soumise pour l'instant à cette loi NRE, rien ne vous empêche de faire comme si. De nombreuses entreprises du service public, par essence non soumises à la loi NRE, ont ainsi fait et ne l'ont pas regretté. Cette démarche leur a en effet permis de faire un recensement des actions déjà menées et qui pouvaient se ranger sous la bannière du développement durable. Elles ont ainsi pu réfléchir posément à la question et prendre les bonnes décisions en termes d'organisation, de stratégie et d'actions afin de ne pas se retrouver dépassées par des entreprises cotées avec

lesquelles elles sont de plus en plus en concurrence sur le marché. Le développement durable est ainsi devenu un véritable atout concurrentiel pour le business et le recrutement de nouveaux personnels.

En poussant plus loin la recherche de risques juridiques, on pense à la loi américaine Sarbanes-Oxley du 31 juillet 2002 qui concerne la comptabilité des sociétés cotées et la protection des investisseurs. Elle impose une organisation chargée du contrôle des plans économiques en termes de risques et implique une grande transparence dans la direction et la marche des affaires. Cela ressort tant des organes de direction de l'entreprise, comme le conseil d'administration ou le comité d'audit, que des personnels de ces entreprises qui ont un devoir d'alerte, le *whistleblowing*. Ceux-ci doivent dénoncer, par le biais d'un système organisé et indépendant, les comportements frauduleux et les agissements ou faits qui selon eux sont de nature à entacher le fonctionnement de l'entreprise. Si cette loi s'applique à toutes les entreprises américaines cotées sur le territoire américain ou européen, elle s'applique aussi depuis 2006 aux entreprises européennes qui ont des filiales aux États-Unis.

Pour la France, sont ainsi concernées des sociétés comme France Télécom ou nos principales banques. Ce système de délation passe mal dans notre culture, même s'il existe depuis longtemps dans le code français de procédure pénale un article 40 qui va dans ce sens. En effet, il demande à « *toute autorité constituée, tout officier public ou fonctionnaire qui, dans l'exercice de ses fonctions, acquiert la connaissance d'un crime ou d'un délit d'être tenu d'en donner avis sans délai au procureur de la République et de transmettre à ce magistrat tous les renseignements, procès-verbaux et actes qui y sont relatifs* »... Si, aujourd'hui en France, et selon le cabinet d'audit et de conseil Grant Thornton, seules 23 % des PME disposent de collaborateurs spécialisés dans la prévention de la fraude (contre 45 % en moyenne dans le monde), elles sont en revanche 49 % à avoir mis en place un tel système.

Risques financiers et risques d'image

Certaines façons de faire contraires à une responsabilité sociale de bon aloi peuvent entraîner une entreprise, et non des moindres, par le fond et plus rapidement qu'on ne le pense. Des sociétés ont ainsi failli disparaître en quelques semaines quand l'opinion publique a appris par exemple qu'elles faisaient fabriquer certains de leurs produits par des enfants dans le Sud-Est asiatique ou qu'elles commercialisaient des denrées interdites par les services sanitaires. Sans aller jusqu'à mettre en cause son existence, votre entreprise peut aussi être fortement pénalisée financièrement si elle n'applique pas correctement les lois et règlements, mais aussi si elle n'adopte pas un comportement en phase avec les valeurs éthiques. On l'a vu un peu plus haut avec le non-respect des lois et des règles environnementales. En 2007, pour éviter aux entreprises de faire des faux pas dans leur communication, l'Union des annonceurs (UDA) a signé, avec une quarantaine d'entreprises, la charte des annonceurs pour une communication responsable. Un outil « anti-greenwashing¹ » qui oblige les signataires à inscrire l'ensemble de leurs prises de parole externes dans le cadre de leurs codes de communication responsable.

À noter aussi, sous l'impulsion de l'agence de communication Havas Media et principalement d'Alice Audouin, sa directrice du développement durable, et du cabinet PricewaterhouseCoopers, la création d'un outil de mesure, baptisé « ÉcoPublicité », permettant, cette fois, d'évaluer l'impact environnemental d'une campagne de publicité selon que l'on utilise tel ou tel média, que l'on émet telle ou telle quantité de CO₂ pour la réaliser, etc.

Idem en cas de non-respect des règles dans le domaine social. Ne pas disposer dans son entreprise du pourcentage minimum de 6 % de travailleurs handicapés (ou équivalents en produits ou services achetés

1. Littéralement, « anti-verdissement » de sa communication, alors que rien de concret dans l'action de l'entreprise en question ne l'autorise.

au secteur adapté et protégé) requis par la loi vous vaudra des pénalités financières tout comme le fait, maintenant, de ne pas avoir entrepris un plan d'action en faveur de l'emploi des seniors.

Même type de danger encore dans un avenir proche pour les entreprises qui n'auront pas appliqué l'égalité salariale entre les hommes et les femmes. Depuis la promulgation de la loi sur l'égalité salariale conçue en 2006 par Nicole Ameline, alors ministre de la Parité, l'écart entre les fiches de paie reste, à compétences égales, stable à 11 % en faveur de la gent masculine. Une non-réduction de l'écart qui irrite au plus haut point les pouvoirs publics, lesquels ont donc décidé de passer à la vitesse supérieure et de rédiger au cours du premier semestre 2009 un projet de loi qui sera voté par le Parlement avant le 1^{er} janvier 2010. Cette loi proposera des sanctions financières à appliquer aux entreprises retardataires. Nous voilà prévenus. Là aussi, l'anticipation doit être de mise. Si votre entreprise est à la traîne en la matière, n'attendez pas la promulgation des décrets pour agir. Il sera alors trop tard et votre entreprise devra régler de lourdes pénalités. Quand on connaît le montant de celles prévues pour l'absence de plan d'action pour l'emploi des seniors, on imagine aisément qu'elles ne seront pas moins importantes.

En termes de risques d'image, tout va très vite. Si la quasi-totalité des gens sondés ici ou là pensent généralement que le développement durable va améliorer l'image de l'entreprise concernée, l'inverse est aussi vrai. Une entreprise qui ne respecte pas une certaine forme d'éthique, vis-à-vis de ses clients, de son personnel, des territoires sur lesquels elle développe ses activités, et des règles de bonne gouvernance, va vite voir son image se ternir. Rappelez-vous les problèmes rencontrés par Numericable dans les années 2005-2006 avec ses abonnés qui s'étaient sentis abandonnés ou méprisés par les services après-vente de cette société : pétitions, manifestations, procès, création d'un site Internet « Misericable, le portail non officiel des abonnés de Numericable » de l'association Les Déçus du câble, etc., la société audiovisuelle en question avait dû rapidement revoir sa copie

sous peine tout simplement de disparaître. Aujourd'hui, les choses semblent revenues à peu près dans l'ordre. Mais, du côté de la direction de l'entreprise, on a dû sentir le vent du boulet.

Plus récemment, à l'automne dernier, et en pleine crise financière mondiale, la Caisse d'épargne de l'Écureuil fait paraître dans toute la presse française une publicité vantant ses mérites suite à l'obtention de la « Corbeille d'or 2008 – Mieux vivre votre argent » qui récompense les meilleures initiatives de l'année dans le monde de la banque en termes de placements financiers. La publicité était accompagnée de ce commentaire : « *En recherchant depuis toujours à vous aider à épargner plutôt qu'à spéculer, notre gestion s'applique en permanence à la rigueur et à la prudence* »...

Quelques jours plus tard, et alors que le gouvernement venait d'accorder plus de 300 milliards d'euros aux banques touchées par la crise, éclatait le scandale de l'Écureuil : 700 millions d'euros de perte suite à un coup de poker malheureux de trois traders qui avaient joué sur une remontée des cours après la journée noire du 6 octobre 2008 où la chute enregistrée avait été de 9 %. Or, malheureusement pour eux, point de remontée les jours suivants, puisque, cette fois, c'est de 15 % supplémentaires que les cours chutaient. Nos trois traders qui, en dehors de toute « *rigueur et prudence* » compte tenu du contexte, avaient misé sur des produits dérivés en espérant des gains mirobolants mettaient fâcheusement la Caisse d'épargne de l'Écureuil à la « une » de tous les médias avec les conséquences que l'on devine en termes d'image. Pour ne pas avoir respecté un minimum d'éthique dans leur façon de choisir leurs investissements, les trois traders auront fait plonger la confiance en leur banque et avec elle les trois principaux dirigeants¹ de L'Écureuil, acculés à la démission.

Grâce à Internet, les réactions suite à un défaut d'image sont souvent très rapides compte tenu de la rapidité avec laquelle circule l'information. On a ainsi vu, en 1995, la société Shell accusée – à tort, on

1. Charles Milhaud (président), Nicolas Mérindol (directeur général) et Julien Carmona (directeur des finances et de la stratégie).

le découvrira par la suite – par l'ONG Greenpeace d'avoir coulé volontairement en mer du Nord une de ses plates-formes pétrolières « accompagnée » de 5 000 tonnes d'hydrocarbures et de 130 tonnes de produits chimiques. Dès l'information connue, les opérations de boycott auprès des consommateurs des stations-service Shell s'organisaient et battaient rapidement leur plein, notamment en Allemagne et aux Pays-Bas, où la culture du boycott commercial est beaucoup plus avancée que dans notre pays. Certes, la compagnie hollandaise voyait quelque temps plus tard son innocence reconnue, sa plate-forme ayant en fait été entièrement vidée quatre ans plus tôt dans un pétrolier de la firme. Mais un grand mal avait été fait et il s'en sera fallu de peu que la firme au coquillage ne morde la poussière en Allemagne et aux Pays-Bas.

Il n'est donc pas surprenant qu'aujourd'hui de nombreuses entreprises aient intégré ces risques d'image dans leurs cartographies des risques. On lira à ce sujet l'intéressant guide publié par l'IFA (Institut français des administrateurs), présidé par Daniel Lebègue, également président de la section française de Transparency International et de l'Iddri (Institut du développement durable et des relations internationales, voir page 289). Cet homme a fait des questions de gouvernance son cheval de bataille depuis son départ de la Caisse des dépôts et consignations, qu'il a dirigée de 1998 à 2002.

Notons également que l'ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité) – anciennement BVP (Bureau de vérification de la publicité) – a édicté un certain nombre de règles précises en ce qui concerne les communications publicitaires, y compris celles qui mettent en scène d'une façon ou d'une autre le développement durable. Sur son site¹, on apprend que son objectif est de mener une action en faveur d'une publicité loyale, véridique et saine, dans l'intérêt des consommateurs, du public et des professionnels de la publicité. L'ARPP est notamment associée au Conseil de l'éthique publicitaire et au Jury de déontologie publicitaire...

1. www.arrpp-pub.org.

Convaincre actionnaires et financiers du bien-fondé de votre démarche

Selon le bon principe qui veut que l'on n'attrape pas les mouches avec du vinaigre, le mieux, avec les actionnaires et les financiers, est de jouer cartes sur table en leur démontrant en quoi votre politique de développement durable non seulement va permettre de renforcer l'efficacité économique et financière de l'entreprise, mais aussi constitue moins un coût qu'un investissement. Les résultats d'une enquête effectuée par une agence de notation sociale ne peuvent qu'appuyer votre propos. Rapport annuel dédié entièrement au développement durable ou plaquette, *road show* devant les analystes financiers, *newsletters*, toutes les bonnes solutions existent pour « évangéliser » vos investisseurs et vos financiers.

Sur ce sujet, Jean-Louis Borloo, l'actuel ministre de l'Écologie, de l'Énergie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire ouvre une piste intéressante à travers ce qu'il appelle « *mes trois certitudes* ». Elles sont rapportées par *Le Monde* du 4 décembre 2008 : « *La certitude que notre modèle de croissance actuel, fondé sur l'illusion de ressources illimitées, n'est pas viable sur le long terme. La certitude qu'une économie qui consomme globalement moins d'énergie est une économie qui dépense moins d'argent et qui est donc plus compétitive. La certitude enfin que la sobriété en carbone, l'efficacité énergétique et la qualité de vie, sont les trois avantages compétitifs clés de la bataille économique de demain.* » Transposez directement ces propos à votre entreprise et vous verrez que, 99 fois sur 100, ça marche et que, comme le dit le ministre, « *le développement durable est le fondement même de la compétitivité de demain !* »

Bien entendu, on le lira plus loin, la crédibilité de votre discours va dépendre en grande partie de votre capacité à savoir mesurer l'impact de vos actions développement durable et surtout la durée des retours de vos investissements en la matière. Cela commence par apprendre à calculer différemment de ce qu'on a appris à l'école et que l'on fait depuis son entrée dans le business. À savoir, en période de grave crise écologique et sociale, de hausse des matières premières et des énergies, comparer ce qui est comparable grâce aux principes,

par exemple, du « coût économique global » (voir page 254) ou de « l'analyse du cycle de vie » (voir page 159). Ou faire les bons choix, ceux qui garantissent l'avenir de votre entreprise ; par exemple, privilégier l'innovation et la recherche sur le profit immédiat ou savoir surmonter la contradiction entre annualité budgétaire et développement durable, qui s'apprécie le plus souvent sur une période qui va au-delà de l'année civile. Et puis, à travers le développement durable, comme son nom l'indique, c'est la pérennité de votre entreprise que vous renforcez. Toutes les études bâties autour de cette problématique montrent qu'une entreprise qui se développe de façon responsable a beaucoup plus de chances qu'une autre d'amplifier ses activités, de faire de bons résultats et de vivre plus longtemps. Tout ce qu'aiment au fond les investisseurs et les actionnaires.

En résumé

Facteur de réduction des coûts et générateur parfois de recettes nouvelles, facteur d'innovation, de rapprochement avec les territoires, de motivation du personnel et de consensus en interne, le développement durable devient chaque jour de plus en plus un atout concurrentiel tant pour vos affaires que pour vos opérations de recrutement. C'est aussi un moyen efficace pour votre entreprise d'anticiper les risques, qu'ils soient financiers (et boursiers si votre entreprise est cotée), juridiques, environnementaux ou d'image.

Afficher un bon niveau de responsabilité sociale et le faire savoir intelligemment vous permet d'attirer plus aisément les investisseurs, favorise la fidélité de vos anciens clients et en fait venir de nouveaux. À tous ces titres, le développement durable, appliqué à l'ensemble des activités de l'entreprise, et porté de façon convaincue par l'ensemble de ses composantes, président en tête, devient un véritable levier de performance. Il permet d'atteindre plus vite et dans de meilleures conditions vos objectifs d'entreprise et, assurément, d'améliorer vos résultats économiques et financiers. Alors, pourquoi vous en priver ?