

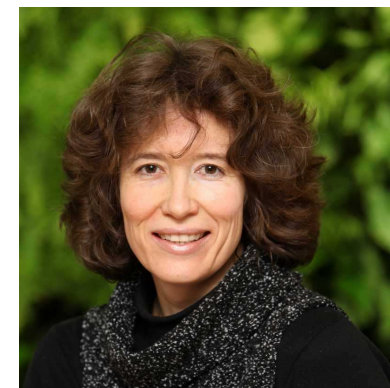
La responsabilité sociale et environnementale des entreprises

Une évolution en 3 temps

Diaporama réalisé par **Étienne Godinot**
à partir d'un texte d'**Élisabeth Laville**

« Comment le compromis oblige les entreprises à changer... pour le meilleur », paru dans la revue *Alternatives non-violentes*, n° 159, juin 2011

12.01.12



L'entreprise réagit à une menace externe

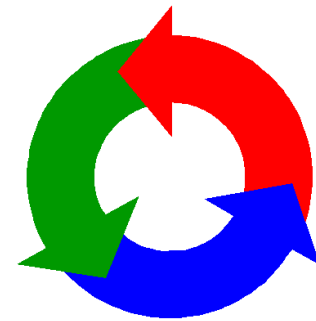
Si le développement durable a progressé de manière spectaculaire ces dernières années dans les entreprises, ce mouvement est le plus souvent dû à une mécanique bien huilée :

l'entreprise, le plus souvent menacée initialement par une mobilisation forte d'un **concurrent**, une campagne d'**ONG** ou un projet de **réglementation** (croisée dans les meilleurs des cas à une vision entrepreneuriale de son dirigeant), s'engage d'abord timidement dans la démarche,

ce qui l'amène à **cultiver**, volontairement ou non, **les attentes de ses publics externes** (et le changement de ses publics internes)...

Une spirale vertueuse

Cette **mise en tension** l'amène progressivement et en retour à **en faire plus**, et une spirale vertueuse s'enclenche, fondée sur un nécessaire **compromis** entre ce que l'entreprise est prête à faire et ce que lui demandent ses publics, le tout nourrissant de manière incessante la maturation des entreprises sur le sujet



1- D'abord, la pression des environnements a poussé les entreprises au mécénat

Dans les années 1980, les entreprises dites « citoyennes » ne changeaient rien à leur « *business modèle* », à leur stratégie ou à leur offre,

mais **redistribuaient une partie de leurs profits** à des causes charitables ou à des associations de protection de l'environnement, de défense des droits humains ou de lutte contre l'exclusion.



Deux exemples



- La création par Axa, en 1986, de *l'Institut du Mécénat Humanitaire* (devenu *Entreprendre pour la Cité*)
- La création, en 1993, de la *Fondation FACE* (*Agir contre l'exclusion*) par 14 grandes entreprises



Par leurs programmes de mécénat, les entreprises ont rencontré beaucoup d'acteurs-clefs de ces questions, qu'elles ne connaissaient pas forcément (ONG, pouvoirs publics, etc.), qui tout en les encourageant à poursuivre leur approche mécénale, les ont aussi poussées à traiter ces mêmes enjeux, non plus à la marge de leurs activités, mais au cœur de leurs pratiques quotidiennes.

2 - Puis la pression des investisseurs, des pouvoirs publics et des ONG a poussé les entreprises à intégrer ces dimensions à leurs politiques internes...

Dans cette approche, l'entreprise est orientée sur la gestion des risques et la **préservation de sa réputation** : l'objectif est par exemple, si l'entreprise est cotée, de répondre aux questionnaires des agences de notation extra-financière pour ne pas être exclue des indices existants en montrant qu'il existe une stratégie de développement durable...

90% des entreprises du CAC 40 ont désormais une direction développement durable, rattachée à la DG dans 60% des cas



Ces démarches ne changent rien, ou pas grand chose, aux problèmes à résoudre



Les stratégies de développement durable ont changé les procédures et pratiques internes des entreprises, mais pas vraiment leur offre de produits et services



Ex. : Cela ne sert à rien d'avoir, comme le fait *Renault*, des usines avec la certification environnementale ISO 14000 si la marque lance, comme elle l'a fait, le 4x4 la semaine même où *Général Motors* annonce qu'il les arrête !

3 - La nouvelle frontière des stratégies de développement durable : l'innovation, la stratégie commerciale et le modèle économique

L'entreprise considère les opportunités d'innovation et de différenciation liées au développement durable, celui-ci étant placé au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Ex : *Toyota* avec la *Prius* (investissements massifs en R&D sur l'hybride et l'hydrogène, gros soutien marketing et financier à un modèle peu rentable pour créer un changement de culture, etc.)



Une source nouvelle de business

Cette approche place de manière proactive le développement durable au cœur de l'offre et de la stratégie marketing, avec la volonté de faire de la résolution des problèmes sociaux et environnementaux une source nouvelle de business

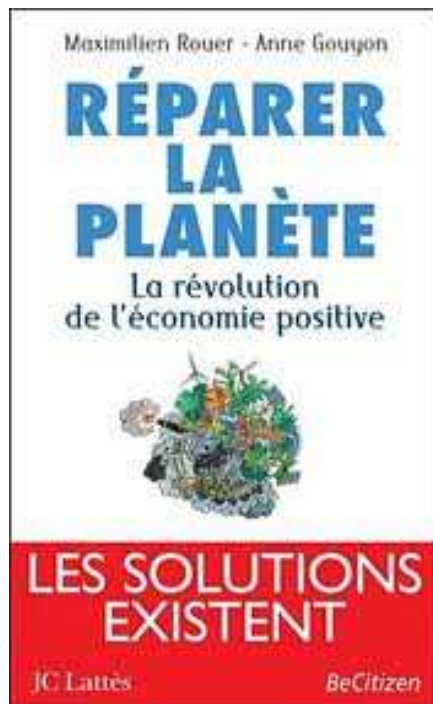
C'est au cœur même du modèle économique et de l'offre, et non dans les seules façons de faire, que se situe l'enjeu pour les entreprises.

Exemples

- « *Plan A* » de *Marks & Spencer* (lancé en 2007, et renforcé en 2010 : engagement de présenter 50 % des produits portant une garantie développement durable en 2015, et 100 % des produits en 2020)
- *WalMart* : construction écologique des magasins, promotion des ampoules fluocompactes, création d'un indice des ventes de produits « responsables », demande à tous les fournisseurs de réduire de 5 % les quantités d'emballages plastique en 3 ans, etc.



Une bonne nouvelle...



Nous avons besoin de concevoir un système de commerce et de production dans lequel chaque acte et chaque produit contribuent intrinsèquement à réparer la planète.

La bonne nouvelle est que cela sera sans doute aussi le secret de la réussite des entreprises de demain...

