

Faire reconnaître ses actions en faveur du développement durable

# Être pionnier et transparent

**Selon une étude TNS Média intelligence pour les agences de conseil Ethicity et Aegis Media Expert, les Français reprennent confiance en la capacité des entreprises à prendre en compte le respect de l'environnement et les conditions sociales de production (+7,6 points en deux ans).**

**La question qui se pose aujourd'hui aux managers n'est plus de savoir s'il faut faire du développement durable, mais comment le faire et comment valoriser son action.**

L'année 2007 a été celle d'une prise de conscience dans le domaine du développement durable. Le Grenelle de l'environnement y a participé, mais il n'est pas qu'une affaire d'écologie. On y entend aussi le progrès social, les conditions de fabrication du produit (juste rémunération des fournisseurs, par exemple), etc. Dans les pays francophones, on parle volontiers de RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise, lire notre enquête page 39) pour englober tous ces paramètres.

Comme tout phénomène de société, l'émergence du développement durable a ses travers. L'argument écologique ou responsable pèse de plus en plus dans la communication. Mais il est parfois employé de manière malhonnête et/ou maladroite. Ainsi le Bureau de vérification de la publicité a-t-il étudié quelque 250 projets de campagnes touchant directement ou indirectement au développement durable. Au final, 70% de ces projets ont été modifiés, et neuf d'entre eux abandonnés, parce qu'ils induisaient le consommateur en erreur.

La valorisation de ses initiatives sera, à terme, payante. Mais selon Christophe George, consultant chez EET, « les pionniers ne tireront les bénéfices quand les gens comprendront qui ils sont ». La patience est donc de mise, de même qu'une véritable stratégie d'entreprise responsable,

et une communication à la hauteur. Pour valoriser son action, il faut être transparent, et obtenir la reconnaissance d'observateurs indépendants.

## Une stratégie intégrée

Comme l'explique Éric Feront, consultant chez CSRandManagement et enseignant, « il faut tout d'abord que l'entreprise définisse une stratégie de développement durable et RSE. On parle de long terme, l'entreprise doit savoir où elle va et avec qui. » De fait, l'action en matière de développement durable ne peut être valorisée que si elle participe d'une logique d'ensemble, presque d'une philosophie.

## « La patience est de mise. »

En interne, on distingue deux axes d'intervention : le premier est de faire en sorte que tout le monde assimile bien les enjeux et la politique de l'entreprise ; le second, comme le relève Christophe George, est « de donner les outils aux gens. Souvent, on est dans du bottom-up en développement durable, les gens sont demandeurs. Donner les outils, cela permet de fidéliser les ressources humaines. » Cela permet à chacun d'entretenir son esprit d'initiative, car le développement durable, « ce n'est pas toujours révolutionnaire, mais plutôt une question de bon sens ». Avec des conséquences immédia-

tement visibles en terme de gestion humaine, donc d'efficacité économique et d'attractivité, d'autant plus que, comme toute initiative interservices, l'action durable rencontre des difficultés au sein de l'entreprise.

Auprès des interlocuteurs en B to B, il s'agit essentiellement d'intégrer ses initiatives dans ses offres. Aussi bien dans un cahier des charges avec un fournisseur, que dans un appel d'offres auquel on répond. Il est désormais possible de mentionner un ecolabel lorsqu'on répond ou lance un appel d'offres. Ce dernier point s'applique particulièrement aux "petites" initiatives,

## « De plus en plus de référentiels se mettent en place. »

sur lesquelles il est difficile de communiquer à grande échelle, mais que l'on peut intégrer dans une offre commerciale (en mentionnant l'utilisation de matériaux recyclés, par exemple) en B to C.

Il ne faut pas non plus perdre de vue que durable rime avec rentable. La finalité d'une entreprise reste le profit. Le développement durable, selon Christophe George, est un peu l'égal de la recherche et du développement (R&D) : en cas de difficultés, c'est dans ce budget-là que l'on coupe en premier. Mais c'est aussi ce domaine qui permettra d'améliorer les performances, particulièrement si l'on s'attache à développer les techniques environnementales, un domaine dans lequel la France est très en retard sur ses concurrents, selon le consultant. Durer dans le temps est donc, aussi, une façon indirecte de valoriser son action, car « ceux qui ne font rien disparaîtront », juge Gilles Berhaut, président de l'Association communication information développement durable (Acidd). ▶▶

►►

## « Les associations ou ONG sont d'excellents auditeurs en matière de développement durable. »

### Indispensable transparence

La meilleure façon de valoriser son action est... de ne pas la dévaloriser. Dans cette optique, un terme s'impose : la transparence. « *La démarche développement durable est transparente, car on peut vite être accusé de greenwashing, ce qui produit l'effet inverse de celui recherché. De ce fait, beaucoup d'entreprises n'osent plus communiquer* », souligne Gilles Berhault.

Même si la tendance est longue à se dessiner, le « *vide réglementaire* » que constate Christophe George tend à se résorber : « *de plus en plus de référentiels se mettent en place, et on va devoir rester dans le concret* ».

La RSE oblige désormais les entreprises cotées à fournir, en plus de leurs bilans, des informations non financières. Selon Gilles Berhault, il vaut mieux échouer un peu que mentir beaucoup : « *on n'en veut pas à celui qui ne fait pas bien, mais à celui qui est malhonnête.* »

La transparence doit aussi s'accompagner de cohérence. D'abord parce que l'entreprise doit s'adapter à son environnement. Christophe George cite le cas du groupe Lafarge, « *pionnier mais pas reconnu, parce qu'il est un gros pollueur. Or, cette pollution est liée à leur domaine d'activités* ». De même, « *si demain Total dit qu'il a investi pour préserver des côtes maritimes alors que le procès de l'Erika n'est pas réglé, ça fera scandale* ». Ensuite, l'entreprise doit établir sa stratégie en fonction de ses possibilités, en termes d'organisation, de finances.

Le développement durable est adapté à l'entreprise, pas brandi comme un étendard.

### Être reconnu

Toujours dans un souci de transparence, les experts interrogés jugent qu'une action responsable ou dans le domaine du développement durable n'aura d'impact que si elle est reconnue de manière indépendante. La première chose à faire est de se conformer à la loi, en délivrant les informations exigées par la RSE. Ensuite, il faut aller plus loin, en cherchant à obtenir des gages indépendants. Les normes existent déjà : Eco-label européen, NF Environnement ou certification ISO 14001.

À côté de ceux-là, d'autres référentiels se développent ou trouvent leur légitimité, comme l'empreinte carbone des automobiles devenue un argument de vente, ou des labels. Certains se sont déjà

imposés, à l'image d'AB, pour l'agriculture biologique, ou FSC pour le bois. Mais le flou règne encore dans beaucoup de domaines, comme les normes énergétiques, et les standards mettront quelques années à s'établir, notamment parce que la maturité des clients sur ces questions n'est pas encore optimale, et qu'eux-mêmes ont du mal à faire le tri. Pour Gilles Berhault, un bon label doit « *s'appuyer sur quelque chose de fiable, de mesurable. Les gens ont besoin de points de repère clairs, il faut afficher des choses simples, lisibles.* »

Avant d'entreprendre une démarche d'obtention d'un label, il faut s'assurer que cette certification nous apporte une légitimité. « *Le label est important, mais ce qui est plus important encore, c'est qui accorde ce label. La reconnaissance doit de toutes les façons venir de*

*l'extérieur, et d'un organisme reconnu, mieux encore, d'un auditeur reconnu concernant la RSE* », souligne Éric Feront. Une certaine forme de légitimité peut aussi être trouvée auprès des parties prenantes. Les associations ou ONG sont d'excellents auditeurs en matière de développement

## « Les normes existent déjà. »

## « Une action responsable ou dans le domaine du développement durable n'aura d'impact que si elle est reconnue de manière indépendante. »

## Label Lucie

Un secteur manque particulièrement de référentiels, celui des PME/PMI. Pour tenter d'y répondre, Qualité France Association a lancé le témoin Lucie, qui doit attester de la responsabilité sociale des entreprises. Les entreprises sont auditées par Vigéo, reconnu dans ce domaine, et signent une charte comprenant 7 engagements, déclinés en 28 principes d'action. Après l'audit, une voie de progrès est déterminée, jalonnée par des points d'appui. « *on est dans une démarche de progrès continu* », explique Michel Bajwel, initiateur de Lucie. Les entreprises certifiées par l'audit bénéficient donc d'un suivi dans leur démarche, ainsi que de l'affichage du témoin et de la mention "Entreprise responsable". Lancé en 2006, Lucie a pour vocation de servir les entreprises : « *notre démarche aura du sens si les entreprises sont compétitives grâce à elle* », juge Michel Bajwel.

[www.lucie-qfa.com](http://www.lucie-qfa.com)

durable et peuvent étudier les démarches. « *Les échanges avec les parties prenantes sont de bons outils. Il faut les considérer comme des alliés. On les consulte, on leur dit "on fait ça", et on a toujours des réactions intéressantes* », rapporte Gilles Berhault. En somme, on valorise son action, tout en obtenant un regard critique qui permet d'affiner son engagement.

Stratégie, transparence, crédibilité sont donc les maîtres mots pour valoriser son action. Reste ensuite à être ambitieux. Selon Éric Feront, « *un label "RSE" ne devrait être accordé qu'aux entreprises qui vont plus loin que la loi* ». Gilles Berhault complète : « *quand on prend des risques, on a plus de chances d'aller loin.* » Même si les résultats ne sont pas immédiats, la meilleure façon d'être mis en valeur est d'être pionnier ■

Grégory Blachier