



## dossier

Les entreprises ne peuvent se borner à se faire plus «vertes». Elles doivent trouver de nouveaux modèles en s'attaquant aux dimensions sociale et économique du développement durable. Des démarches inédites voient le jour.

# développement durable

À l'instar de l'opération d'Ikea lançant à Paris le record du monde du covoiturage dans une Fiat 500 pour inciter ses clients à faire leurs courses à plusieurs dans un même véhicule, la 9<sup>e</sup> édition de la Semaine du développement durable a vu fleurir, du 1<sup>er</sup> au 7 avril, une multitude d'initiatives et d'actions de communication. L'événement a également été l'occasion de faire le point, via une série d'études et de conférences, sur la consommation responsable (lire aussi en p. 8), l'offre des entreprises et les nouveaux enjeux qui leur sont posés.

La nécessité de changer nos modes de consommation et de production s'impose plus que jamais dans une société en crise, marquée par la critique de l'hyperconsommation et la fin du bling-bling, l'envolée du prix des matières premières, notamment agricoles, ou encore la multiplication des catastrophes naturelles sur fond de dérèglement climatique. Le constat est sans appel : d'un côté, les ressources se raréfient, de l'autre, la consommation se développe, portée par l'accès des pays émergents aux modes de vie occidentaux. À ce rythme, en 2030, il nous faudra l'équivalent en ressources de 2,8 planètes, rappelle la WWF.

Les entreprises sont en première ligne. À commencer par les professionnels du marketing. Comment les faire évoluer pour construire une société de consommation durable ? La question a été posée le 5 avril par le Comité 21 à l'occasion de la sortie du *Guide pratique du marketing durable*, élaboré en partenariat avec LH2, PWC et l'ESCP-Europe. Plus de 300 pages pour tout savoir sur les nouvelles approches ou les erreurs à éviter, exemples à l'appui, et se familiariser avec des pratiques et des notions inédites, comme la «valeur étendue» d'un produit ou d'un service. Autrefois, on ne parlait que de valeur ajoutée symbolique (part de rêve, style, etc.) et fonctionnelle (qualité, performance, etc.). Il s'agit cette fois des bénéfices qu'ils apportent à la société et aux générations futures.

Où en sont les acteurs du marché ? Jusqu'ici, ils ont surtout cherché à améliorer leurs pratiques en se lançant notamment dans l'éco-conception : allègement des packagings, suppression des suremballages, recyclage des matières premières. Ainsi, depuis un an, Danone multiplie les initiatives. En avril, sa bouteille Actimel en plastique sera fabriquée à partir de canne à sucre et non plus de pétrole.

Des produits biologiques ou «verts» ont également vu le jour. Toyota est souvent cité

« Gagner plus  
en gâchant moins ! »  
incroyable ce livre  
sans pages!

J'applique.



en exemple avec sa Prius, modèle hybride innovant qui permet de réduire la consommation d'essence, donc les émissions de CO<sub>2</sub>. Des distributeurs comme Carrefour prennent des engagements significatifs au regard des volumes engagés : le groupe a ainsi lancé fin 2010 un étiquetage «Nourri sans OGM» pour ses produits en marque propre.

### Des modèles à réinventer

Mais ces avancées ne sauraient suffire. «*La croissance verte, qui consiste à améliorer l'existant, ne permettra pas de sortir de la crise écologique. Les limites du "toujours plus" sont atteintes. Il faut inventer de nouveaux modèles économiques*», explique Julia Haake, directrice des partenariats entreprises du WWF France et coauteur de *L'Entreprise légère, gagner plus en gâchant moins* (éditions Delachaux et Niestlé).

Pour avancer sur cette voie, plusieurs professionnels misent sur la stratégie Océan bleu, formalisée par deux professeurs de l'Insead. Celle-ci consiste à créer de la valeur par l'innovation, à rechercher de nouveaux espaces inexploités – les fameux océans bleus, par opposition à l'océan rouge, espace concurrentiel saturé. Cette méthodologie est à l'œuvre chez Ethicity ou encore chez Ernst&Young, qui l'appliquent au développement durable, considéré

non plus comme une contrainte mais comme un levier d'innovation et de croissance.

Cependant, les exemples de stratégie de rupture sont encore rares. «*Nous en sommes encore au stade de l'expérimentation, mais les entreprises réfléchissent, élaborent de nouvelles pistes*», explique Gilles Degroote, consultant chez Ethicity, agence qui travaille en «green business» pour la SNCF, Danone et EDF. On peut toutefois citer Michelin, qui ne vend plus des pneus mais des kilomètres parcourus, ou encore Mu by Peugeot, qui propose un compte rechargeable pour acheter des services de mobilité en fonction de ses besoins (voiture, vélo, scooter, etc). Des exemples issus de l'économie de la fonctionnalité, qui substitue la vente d'un service à celle d'un produit.

«*Un autre modèle, appelé "bottom of the pyramid", consiste à développer des offres pour les populations les plus pauvres, celles à la base de la pyramide*», explique Éric Duvot, responsable développement durable chez Ernst&Young. Une source de croissance qui permet aussi de réduire la pauvreté et les inégalités Nord-Sud. Ainsi, Danone et la Grameen Bank commercialisent un yaourt au Bangladesh, Essilor vend des lunettes correctives à moins de cinq euros dans les villages les plus reculés d'Inde, GDF-Suez électrifie les bidonvilles de Casablanca.

Avec la crise, la dimension sociale de la responsabilité sociétale des entreprises se développe au-delà des pays émergents. «*Jusqu'à il y a peu, les entreprises se focalisaient sur l'environnement. Aujourd'hui, l'aspect social monte en flèche*», explique Leslie Pascaud, chargé du marketing responsable à l'agence Added Value. On assiste ainsi à l'émergence d'un commerce équitable Nord-Nord. «*Il ne s'agit plus de soutenir le producteur de café bolivien mais l'éleveur français, et de sécuriser l'approvisionnement des grands groupes*», poursuit Leslie Pascaud.

Ainsi, depuis janvier, Danone affiche sur plusieurs de ses produits la provenance du lait utilisé, assortie de la photo des éleveurs. Une initiative qui s'inscrit dans un plan de soutien et de valorisation d'une filière en crise sur fond de réforme de la politique agricole commune et de libéralisation du marché laitier. L'approche est également «verte», puisqu'elle vise à réduire l'impact des exploitations sur l'environnement tout en améliorant l'alimentation des vaches. Enfin, elle vise un consommateur qui privilégie de plus en plus les produits locaux, qui réduisent l'empreinte carbone et soutiennent l'emploi. Environnement, social et économique : les trois piliers du développement durable sont bien au rendez-vous.

Delphine Masson

# Convaincre sans contraindre

Les « nudges » sont des stratégies comportementales incitant au passage à l'acte sans culpabiliser ni rien imposer. Elles sont aujourd'hui appliquées à l'écologie.

**C**ontre la dictature du bio, du tri sélectif et du développement durable : ce groupe ouvert sur Facebook résume tout un courant de pensée né dans la foulée du Grenelle de l'environnement. Le discours des partisans « verts », moralisateur, punitif ou terrifiant, a laissé des traces que certains tentent de gommer par des approches plus positives associant la culture, l'humour ou la vision idéale d'une société désirable (lire l'entretien p.36). S'y ajoute un écart entre les déclarations d'intention et les faits : 80% des Français se déclarent prêts à consommer de façon « responsable », mais, dans les faits, ils ne sont que 20% de « consommateurs ».

Dans ce contexte, voici venu le temps des « nudges » (incitations douces). Ce concept introduit par Richard Thaler et Cass Sunstein, respectivement économiste et juriste américains, illustre le « coup de pouce » amenant quelqu'un à faire quelque chose, notamment à opter pour des décisions favorables à l'intérêt général. Utilisées par les politiques de santé publique, les « nudges » recouvrent différentes « stratégies comportementales » non culpabilisantes et non imposées, l'individu ayant toujours la possibilité de ne pas les suivre. Elles sont aujourd'hui appliquées à l'écologie, en particulier aux États-Unis et en Angleterre, comme l'explique une note sur les « nudges « verts » » publiée en mars 2011 par le Centre d'analyse stratégique (CAS).

Parmi elles se trouve l'option par défaut, ou comment proposer d'emblée au consommateur le choix le plus respectueux de l'environnement. Ainsi, outre-Atlantique, certaines banques, des



fournisseurs d'énergie ou des opérateurs télécoms adressent par défaut les factures par voie électronique. Si le client souhaite les recevoir par courrier, il doit en faire la demande, ce service lui étant facturé. Cette méthode repose sur l'inertie au changement et sur la relative paresse de chacun à entreprendre des démarches perçues comme non primordiales. Pour rappel, en France, la majorité des prestataires de services demande aux consommateurs d'entreprendre des démarches pour ne plus recevoir les factures papier. Nettement moins efficace...

## Le poids de la norme

Une autre stratégie consiste en l'incitation par comparaison. Cette fois, la méthode repose sur l'adhésion spontanée aux normes sociales. Exemple : l'expérimentation menée par le psychologue social Robert Cialdini dans un hôtel. Elle consistait à indiquer dans les salles de bains le pourcentage de clients ayant réutilisé les serviettes au lieu de les faire

changer tous les jours. Ce chiffre, fixé à 75% de manière arbitraire et volontairement élevé, a poussé 44% des clients à faire de même. Ils n'étaient que 35% sans statistique chiffrée communiquée.

Le poids de la norme joue, tout à la fois, sur la comparaison, l'esprit de compétition et l'effet d'entraînement. Une personne, évoluant dans un environnement urbain avec de nombreux déchets au sol aura ainsi plus tendance à en jeter elle-même. En nettoyant ses trottoirs, une commune peut donc créer une norme sociale de propreté incitant les passants au civisme écologique. « Cette observation invite à privilégier les campagnes de communication présentant les conséquences positives du comportement qu'elles souhaitent soutenir plutôt que celles illustrant les impacts néfastes de son non-respect », indique la note du CAS.

Le développement des technologies intelligentes offre des perspectives prometteuses aux « nudges « verts » ». Ils sont à l'œuvre dans le programme Fiat-Microsoft lancé en 2008. Baptisé « Eco: Drive Blue & Me », il permet, grâce à un port USB disponible dans les voitures, d'informer le conducteur sur son parcours, sa consommation et ses rejets de CO<sub>2</sub>. Libre à lui de recevoir des conseils de conduite écocitoyenne et de se connecter à un site communautaire qui lui permet de se mesurer, via des concours, à d'autres conducteurs.

D'une manière générale, signaler de façon claire les bons comportements permet de les favoriser. En France, l'expérimentation des compteurs Linky va dans ce sens. Ils permettront de communiquer, via des afficheurs placés au cœur des foyers, la consommation électrique en temps réel. Combinés à des systèmes d'alerte consommation par SMS, ils pourront, là encore, engendrer des économies d'énergie. Affaire de « nudges »... **Delphine Masson**

# « L'offre fait la deman

**Élisabeth Laville**, fondatrice de l'agence Utopies, a présidé le rapport du Centre d'analyse stratégique (CAS) « Pour une consommation durable » commandé par le ministère de l'Écologie. Elle revient sur les enjeux, les difficultés et les avancées d'une révolution en cours.

**La publicité, bras armé de l'hyperconsommation, est-elle l'ennemi à abattre ? C'est ce qui ressort, pour beaucoup, du rapport du CAS que vous avez présidé...**

**Élisabeth Laville.** Non, bien au contraire, c'est l'ami à associer ! C'est un acteur clé du changement à opérer, car il ne faut pas se leurrer : il va bien falloir diminuer notre consommation de ressources naturelles, notre production de déchets et le volume de nos possessions matérielles. Nous n'y échapperons pas. Pour y parvenir, il faut, via la publicité et les médias, donner envie du monde d'après. Certains acteurs prennent ce sujet à bras-le-corps et en font une source d'opportunité. D'autres, c'est humain, résistent parce que la transition est difficile.

**La publicité des marques doit-elle être davantage encadrée ?**

**É.L.** J'étais, historiquement, en faveur des démarches volontaires plutôt que réglementaires. Mais je constate, après dix-huit ans, que les choses évoluent moins vite qu'espéré. Une approche réglementaire, généralisant les démarches volontaires, est parfois nécessaire pour faire avancer plus vite le développement durable. Cela dit, il y a d'autres façons d'encadrer la publicité : le contrepoids des ONG, exercé via le Conseil paritaire de la publicité ou l'Observatoire indépendant de la publicité, est intéressant. Et il n'y a pas que la publicité : les promotions ou encore les soldes incitant à acheter ce dont on n'a pas forcément besoin posent aussi question, en termes de consommation responsable.

**Les entreprises multiplient les produits « verts » aujourd'hui. Est-ce suffisant ?**

**É.L.** Non. Jusque-là, l'idée des pouvoirs publics était d'inciter les industriels à rendre leurs

produits plus « verts » en orientant vers eux la demande des consommateurs. Mais cela ne suffit pas : il faut aussi des stratégies commerciales, voire des modèles économiques, responsables. Les démarches des entreprises pour réduire leur empreinte écologique font que nous consommons, aujourd'hui, 30% de ressources naturelles en moins pour produire une unité de PNB [produit national brut]. Mais, parallèlement, nous avons augmenté nos prélèvements de ressources naturelles de 36%, et même de 50%, selon certaines études. Ainsi, si vous prenez l'automobile, les émissions de CO<sub>2</sub> par véhicule ont baissé, mais celles liées à l'utilisation des véhicules ont augmenté. Non seulement 95% des ménages sont désormais équipés, avec une ou deux voitures, mais les courts trajets quotidiens se sont multipliés.

**C'est ce que vous appelez « l'effet rebond » ?**

**É.L.** L'effet rebond consiste, par exemple, à faire moins attention parce qu'un bâtiment est basse consommation, donc plus économique. Il y a également l'effet report. Un bobo parisien, par exemple, qui se passe de voiture parce que ce n'est pas écologique et qui place en banque l'argent économisé sans considération environnementale : il se pourrait bien que

## « Il faut donner envie du monde d'après »

cette épargne génère davantage d'émissions de CO<sub>2</sub> qu'un véhicule à l'année, parce qu'elle finance des projets particulièrement polluants. J'ai beaucoup poussé pour que l'épargne soit intégrée au périmètre du rapport.

**Ces sujets sont-ils pris en compte par les pouvoirs publics ?**

**É.L.** Les politiques de production et de consommation sont aujourd'hui mêlées. Elles ont, du coup, des « angles morts » sur plusieurs sujets, comme le volume global croissant de notre consommation ou encore l'impact des produits au-delà de l'achat... Prenez l'obsolescence programmée des produits : impossible, aujourd'hui, de changer la batterie d'un téléphone portable ou d'une tablette numérique.

Ils ne sont pas réparables. Ce qui, en soi, pose un véritable problème.

**En quoi la consommation est-elle du ressort du politique ?**

**É.L.** Nous faisons face à une transition difficile pour tous : entreprises, consommateurs et pouvoirs publics. Elle ne pourra se faire sans une construction collective et politique, sans la vision d'une société qui, dans trente ans, sera plus heureuse car moins fondée sur le confort matériel. Ce qui ne veut pas dire moins prospère ou moins créatrice d'emplois, les emplois devant glisser de la production à la maintenance, à la réparation, au service. Pour motiver l'effort nécessaire, nous devons créer la vision idéale d'une société désirable. Fondamentalement, c'est un projet de société, donc un sujet politique. Mais il existe, c'est vrai, un tabou politique à s'occuper de consommation. Pour beaucoup, cela revient à se mêler de la vie privée, à toucher à la liberté absolue des individus.

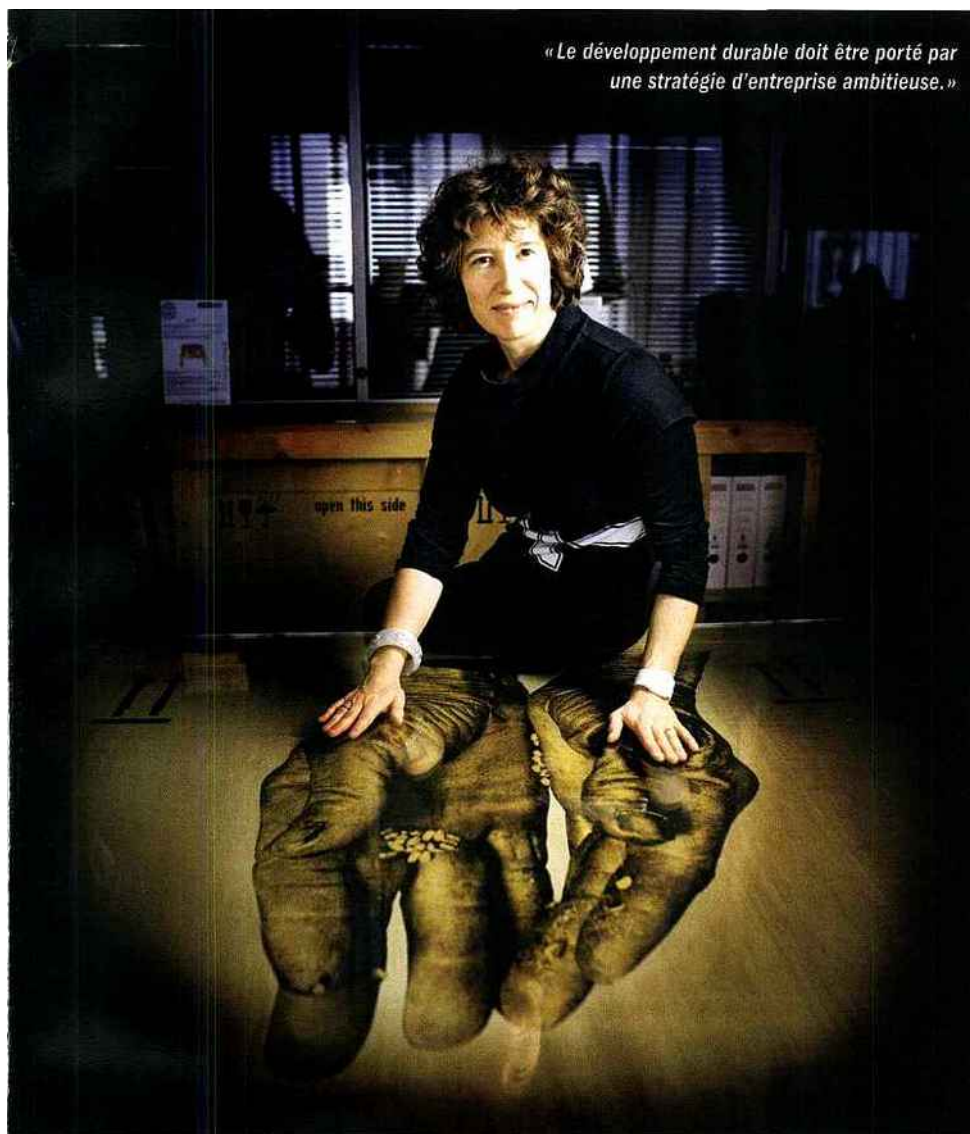
**Vous rappelez, à ce titre, que consommer ne rend pas heureux...**

**É.L.** Aujourd'hui, les économistes s'intéressent au bonheur. Leurs études indiquent clairement que celui-ci évolue avec l'augmentation des revenus et de la consommation, mais que, au bout d'un certain temps, il stagne, voire diminue, alors que la consommation continue à croître. Au début, il s'agit de répondre à des besoins vitaux, comme manger, s'habiller, puis la consommation prend un rôle statutaire et ostentatoire. Elle permet à chacun de se positionner sur l'échelle sociale. Or, le problème de l'échelle, c'est qu'il existe toujours un barreau au-dessus. Ce n'est jamais satisfaisant, et toujours frustrant.

**Où en est-on du côté des entreprises ? Sont-elles prêtes à changer ?**

**É.L.** Pour certaines, comme Philips ou Marks & Spencer, il ne s'agit plus de lancer une petite offre « verte », mais d'impliquer toute l'entreprise. Philips a annoncé que 30% de son chiffre d'affaires viendra de produits de ce type en 2012. Leur postulat, qui est aussi ma conviction profonde, repose sur l'idée que l'offre fait la demande, pas l'inverse. Toyota est, à ce titre,

# de, pas l'inverse»



l'autopartage? Toyota, à nouveau, est l'une des seules entreprises du secteur automobile qui avance sérieusement sur ce sujet. Aux États-Unis, le constructeur a noué un partenariat avec Zipcar, la première société d'autopartage du pays, pour comprendre comment cette offre va modifier, à terme, la conception et l'équipement des voitures.

## Quels sont les freins, côté entreprises? On évoque souvent la faible implication du marketing...

É.L. Le développement durable doit être porté par une stratégie d'entreprise ambitieuse. Cela ne sert à rien de former les responsables marketing à ces enjeux s'ils sont toujours rémunérés, valorisés et promus sur des objectifs à très court terme qui n'ont rien à voir avec le développement durable. Quand Danone place un tiers du bonus de ses 500 premiers dirigeants sur des critères développement durable, ça va vraiment dans le bon sens. C'est ce qu'il faut faire.

## Et du côté des consommateurs? Les alterconsommateurs plafonnent à 20%...

É.L. Les études indiquent qu'ils sont en effet 20% à intégrer systématiquement les enjeux du développement durable dans leur consommation. Mais ils sont aussi 20% à le faire s'ils y trouvent un bénéfice santé et 20% à l'intégrer si c'est à la mode. D'où le rôle de la publicité, du marketing et des médias. Seuls 13% des consommateurs en France se disent non concernés. Il existe donc une attente réelle. Ce qui manque, c'est l'offre capable de révéler cette attente.

## Quelles mesures proposez-vous pour modifier le comportement du consommateur?

É.L. Si l'on veut une génération qui consomme différemment dans trente ans, cela se joue maintenant. L'éducation doit donner les bons réflexes dès le plus jeune âge. Il faut également cibler les consommateurs à des moments clés, comme la grossesse, une période où l'on change plus facilement ses habitudes de vie. Enfin, comme la consommation est un fait social, il faut toucher les communautés et les groupes pour mieux sensibiliser les individus.

**Entretien : Delphine Masson**

exemplaire. Ils ont développé de manière proactive la Toyota Prius et la technologie hybride. Le marché trouvait cette voiture moche, chère et compacte. Ils ont fait en sorte que Leonardo DiCaprio, entre autres, la rende glamour. Ils ont mis les moyens en publicité, en marketing et ils ont tenu dans la durée, sur plus d'une décennie, avant que cela marche. Dans les sondages sur la perception des marques, Toyota est devant tous les constructeurs français en matière d'engagement environnemental. Et, depuis le lancement de la Prius, la valeur de leur marque a augmenté de 80% dans le classement Interbrand.

## Pour autant, Toyota ne remet pas en cause son modèle économique...

É.L. Comme pour la voiture électrique, qui n'est pas encore commercialisée, nous sommes dans ce que j'appelle «le développement durable 1.0». L'entreprise essaie d'être la moins nuisible possible pour continuer comme elle l'a toujours fait, le plus longtemps possible. Or, fonder le développement économique d'une entreprise sur la possession d'une voiture individuelle et sur l'équipement de millions d'Indiens et de Chinois, c'est problématique. Les constructeurs vont-ils arriver à s'orienter vers