

**LES AVANTAGES  
D'UNE APPROCHE  
MARKETING  
CONSCIENTE  
DES PRINCIPES  
DE RESPONSABILITE  
SOCIÉTALE**

**Didier PAUTARD,**  
*Expert en organisation et systèmes d'information*

**Résumé**

*Cet article se propose de montrer comment les principes de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), définis au niveau européen, sont une opportunité pour les entreprises de développer des activités globalement profitables, en organisant les relations clients en fonction de filières transversales, en impliquant progressivement les compétences de tous les métiers et les partenaires de la société civile, par une approche plus intégrée du marché.*

**Mots clés :** Informations disponibles - Attentes - Filières - Partenariat - Gestion de la connaissance.

**Abstract**

*The objective of this article is to show how corporate social responsibility principles, as defined by the European institutions, are an opportunity for companies to develop profitable services and products, through transversal case studies that involve competencies in every activity and partners of the civil society, through a more integrated approach of the market.*

**Key-words :** Available information - Expectations - Case studies - Partnership - Knowledge management.

**Remerciements**

L'auteur souhaite remercier toutes les personnes sans qui cet article n'aurait pas vu le jour, en particulier Jacques Antoine, Patrick Vincienne, Chantal Boumard, Jean-Pierre Lamonnier, Gérard de Lahondès, Jacques Lautour, Albert Hayem, Jean-Marc Jancovici, ainsi que tous les responsables qu'il a rencontrés ou consultés dans les entreprises, les administrations et les associations.

## **L'ESPRIT DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DANS LA LÉGISLATION FRANÇAISE**

La notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises a été introduite dans la législation française en 2001 par la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) <sup>(1)</sup>. Cette loi précise en effet, dans son article 116 (décret d'application publié le 21 février 2002), que les sociétés doivent publier, dans un rapport annuel, des informations sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités. Cette obligation s'applique à toutes les entreprises cotées, soit près de 1000 entreprises en France.

Des modifications ont été simultanément apportées au code du commerce. La dimension des enjeux, que l'on perçoit dans les débats sur l'application du principe de précaution, montre que de nombreux autres éléments du droit devraient être affectés.

L'objectif de la législation définie par les pouvoirs publics est de sensibiliser et de mobiliser les entreprises françaises, pour enclencher une démarche qui s'inscrive sur le long terme, et pour combler un certain retard français dans la concurrence européenne et mondiale.

Les données environnementales qui doivent figurer dans le rapport de gestion sont la consommation d'eau, d'énergie, de matières premières, les déchets, les émissions (gaz à effet de serre), etc, toutes composant ce que l'on appelle quelquefois l'empreinte écologique.

En plus des informations sociales et environnementales, il est demandé aux entreprises de rendre compte de leurs relations avec les parties prenantes (associations de consommateurs, collectivités locales, associations d'insertion et de défense de l'environnement, établissements d'enseignement,...). C'est dans un cadre général de partenariats qu'il existe des opportunités pour les entreprises qui souhaitent structurer une démarche marketing nouvelle.

L'application pratique de la loi dans les entreprises montre que la gestion d'indicateurs avec trois « piliers » séparés (environnement, social, économique) ne suffit pas. La recherche d'une approche intégrée

conduit au contraire, à partir d'études de cas bien choisies sur le terrain avec des partenaires, à analyser les besoins et les attentes des clients en relation avec des parties prenantes de la société civile, en intégrant les aspects économiques, environnementaux et sociaux, à structurer des typologies de clients et de services avec une analyse de la performance économique, marketing, sociétale, et à associer les compétences nécessaires aux filières en mode projet transversal.

## **POSITIONNEMENT DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES**

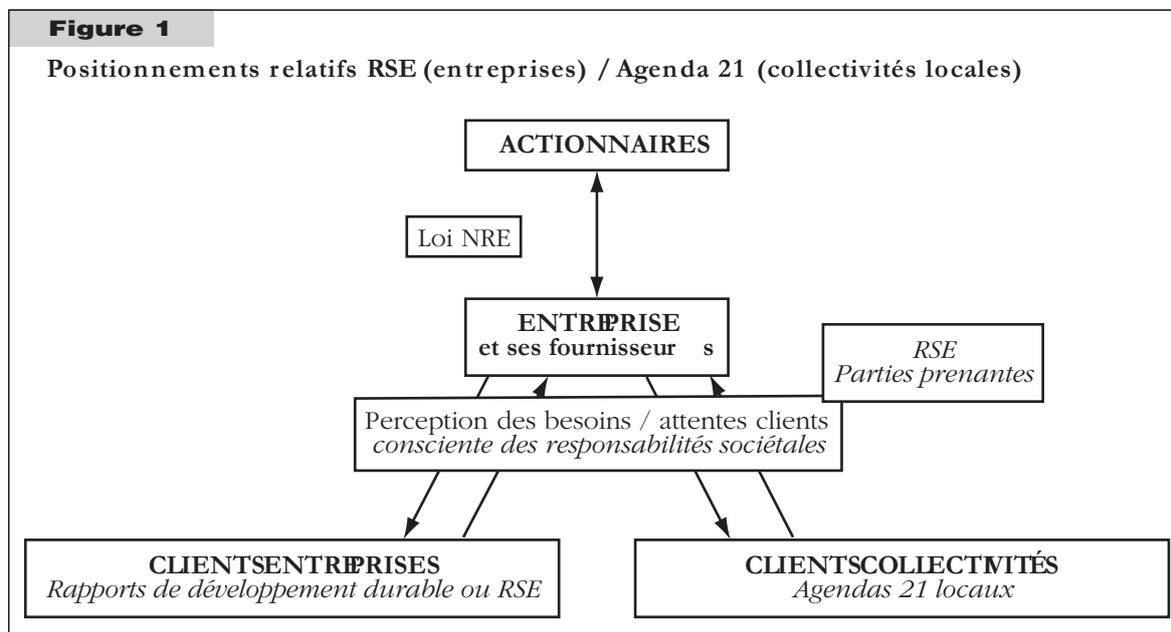
Il apparaît nécessaire de clarifier le positionnement entre Développement Durable et Responsabilité Sociétale des Entreprises.

Les principes de développement durable définis au Sommet de la Terre de Rio de Janeiro sous l'égide de l'ONU (1992), bien que globaux, concernaient d'abord les territoires et les collectivités locales, pour lesquels 170 Etats se sont mis d'accord sur un agenda type d'actions pour le 21<sup>e</sup> siècle, appelé Agenda 21 <sup>(2)</sup>.

Depuis le Sommet de la Terre de Johannesburg (2002), les entreprises ont été impliquées dans la réflexion. Le développement durable se traduit, pour les entreprises, par les principes de Responsabilité Sociétale, avec les mêmes dimensions (environnementale, sociale, économique), l'élargissement des relations des entreprises aux « parties prenantes » (*stakeholders*) de la société civile. Chaque entreprise est libre de définir et de structurer ses relations avec les parties prenantes en fonction de ses propres enjeux. Il faut bien sûr intégrer les clients, les fournisseurs, l'Etat, les organismes prêteurs et investisseurs, les juristes.... La loi NRE mentionne d'autres parties prenantes (collectivités locales, associations,...) afin de pousser les entreprises à analyser de façon plus approfondie les attentes des clients à moyen et à long termes.

(1) —  
Pour plus d'informations sur la loi NRE et son article 116 portant sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, consulter le site de Légifrance.  
[www.legifrance.gouv.fr/citoyen/jorf\\_nor.ow?numjo=ECO0000021L](http://www.legifrance.gouv.fr/citoyen/jorf_nor.ow?numjo=ECO0000021L)

(2) —  
Le site du comité 21 décrit les deux points de vue, villes et entreprises : [www.comite21.org](http://www.comite21.org)



Ce schéma montre que l'entreprise agit d'une façon responsable si elle intègre dans sa stratégie les attentes sociétales de ses clients (connaissance disponible dans leurs propres rapports RSE si ce sont des entreprises, ou Agendas 21 locaux si ce sont des villes), et si elle tient compte aussi des attentes des parties prenantes en matière économique, environnementale, sociale.

Les principes de développement durable se traduisent donc, pour les collectivités territoriales, par les Agendas 21 locaux et, pour les entreprises, par la Responsabilité Sociétale des Entreprises.

### BREF HISTORIQUE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES

Les projets naissent souvent sous l'impulsion de personnalités qui ont une conviction. Ce fut particulièrement le cas de la responsabilité sociétale, avec des concertations au niveau européen.

Un document émis par la Caisse des Dépôts et Consignations<sup>(3)</sup> rappelle les principales étapes de la définition et de la mise en œuvre de la RSE. Il décrit les types de risques dans tous les domaines (social, environnemental, sous-traitance, relations

avec les Etats étrangers, relations avec les pouvoirs publics, médiatisation) et rappelle l'action des pouvoirs publics et de la société civile.

Les appels au partenariat lancés par les institutions internationales depuis le Sommet de la Terre de Rio (1992) ont conduit à l'établissement en 2001 d'un cadre européen pour l'engagement des entreprises (livre vert de la Commission Européenne sur la Politique Intégrée des Produits), en tenant compte des intérêts, à la fois des entreprises et des diverses parties prenantes.

Le document précise comment la RSE intervient dans la législation française. Il rappelle les lois qui portent sur l'environnement et le social, en cohérence avec la loi NRE.

Depuis 2002, les principes de RSE et les échanges de bonnes pratiques sont en cours de diffusion, à travers des réseaux d'entreprises appuyés par les instances publiques.

Ces incitations poussent les entreprises à se concerter dans des colloques et à établir des chartes

(3) —

On pourra consulter la brochure de la mission développement durable et qualité, du groupe Caisse des Dépôts, sur la responsabilité sociétale des entreprises (cf bibliographie).

de développement durable. Le *reporting* demandé commence à s'organiser à travers des rapports plus ou moins structurés, avec une qualité très variable. Tous les experts reconnaissent que, vu la complexité du sujet, ces programmes mettront des années à se structurer.

La tendance pour le futur est que les marchés s'orienteront de plus en plus vers des produits et des services socialement responsables, *via* l'investissement (investissements socialement responsables, ISR). La gestion des Fonds de Réserve des Retraites nécessitera en effet de s'orienter progressivement vers les ISR. Les indices boursiers socialement responsables (Dow Jones Sustainability Group Index, ASPI Eurozone,...) et la notation sociétale sont les instruments de mesure.

La question d'une meilleure intégration opérationnelle de ces programmes dans la gestion quotidienne des entreprises se pose maintenant.

**MIEUX UTILISER L'INFORMATION DISPONIBLE SUR LES MARCHÉS**

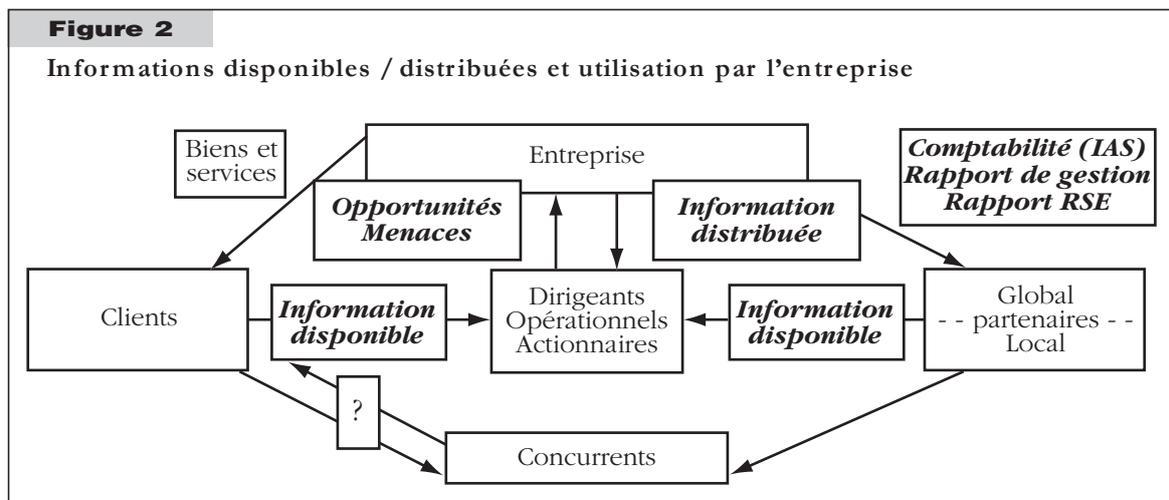
Dans chaque entreprise aussi, l'impulsion est donnée par la motivation de quelques individus. Quelle que soit la force de conviction de ces pionniers, la pérennité de ces initiatives demande d'en

vérifier la rentabilité et le caractère opérationnel. Cela passe par des expériences pilotes sur le terrain, où l'on démontre la faisabilité sur des études de cas.

En parallèle, la recherche de performance globale doit conduire les entreprises à analyser plus en profondeur les attentes de leurs parties prenantes. On doit analyser en priorité les attentes des actionnaires, des employés et, bien sûr, des clients, qui participent à la valeur de l'entreprise<sup>(4)</sup>. Une analyse dans la durée conduit à structurer, au-delà des besoins immédiats, les attentes qui résultent de l'usage des produits et des services proposés par l'entreprise, sur tout le cycle de vie, en intégrant les impacts sur la société, globaux et locaux (à l'international).

Les informations disponibles sur les marchés grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC) sont de la plus grande utilité pour mieux cerner et structurer ces attentes. La recherche de performance doit croiser les aspects économiques, sociaux et environnementaux, avec les indicateurs associés, que le marché soit en phase d'émergence ou de maturité.

Dans un contexte où toute information circule avec une extraordinaire facilité, il devient vital pour une entreprise d'asseoir sa crédibilité sur la cohérence de sa communication externe, qui inclut tous les documents officiels figurant sur le schéma ci-dessous.



(4) — L'entrée des ONG dans le monde des entreprises change la donne : on pourra consulter L'entreprise verte, par E. Laville (cf bibliographie).

Les choix de l'entreprise sur la diffusion de ses informations vont conditionner sa compétitivité : il est impératif de structurer les informations en interne en cohérence avec les informations diffusées en externe à travers la comptabilité, les rapports de gestion, les rapports de RSE, ... Les nouvelles règles européennes entraînent en effet des exigences fortes dans la consolidation des informations délivrées aux actionnaires et au public.

Il faut aussi impliquer, surtout pour les projets complexes en partenariat à l'international, les prêteurs et les investisseurs, ainsi que les juristes, dans le but de maîtriser les risques sur le long terme. Les différents aspects du droit (droit des affaires, droit international, droit de l'environnement, ...) s'enchevêtrent en effet d'une façon très complexe. C'est le cas dans le montage des Partenariats Publics Privés, ou dans les processus de projets à long terme.

#### **ÉTUDES DE CAS ET PILOTAGE TRANSVERSAL DES PROGRAMMES**

On a vu que l'intégration opérationnelle des programmes passe par des études de cas. Les blocages peuvent être nombreux. Il faut donc démontrer la rentabilité par des cas concrets de mise sur le marché de produits et de services socialement responsables, avec le personnel de terrain : une filière de recyclage par exemple.

Nous en décrivons les étapes d'une façon synthétique ci-dessous.

En parallèle, il faut mettre en place un pilotage de programme au niveau du comité exécutif.

#### **L'étude du contexte**

Les enjeux doivent être clairement identifiés dans la stratégie de l'entreprise<sup>(5)</sup> :

- trouver les marchés émergents dans chaque secteur ;
- mobiliser le personnel autour de ces objectifs ;
- identifier les compétences à développer ;

- orienter la R&D ;
- apporter l'expertise technologique aux clients.

#### **Choix d'un cas**

Le choix d'un cas doit se faire en collaboration avec un client, en identifiant des partenaires intéressés (filiale étrangère, partenaire industriel, collectivités locales, associations de consommateurs, ONG, ...) et en impliquant les principaux métiers de l'entreprise à travers un travail en réseau.

Exemple : le recyclage des téléphones mobiles dans un pays en développement.

#### **Besoins et attentes du client**

On listera les besoins et les attentes du client et on les valorisera par rapport aux exigences environnementales, sociales et économiques. Pour le recyclage des mobiles, il est évident que l'impact environnemental est favorable par rapport au reste de l'activité.

#### **Intégration dans les processus opérationnels**

Après avoir impliqué des experts de chaque métier, on commencera à croiser les classes d'indicateurs, en mettant en face les connaissances (internes / externes) nécessaires à l'arbitrage. Chaque décision permet de progresser le long du cycle de vie du projet avec l'intégration d'un plus grand nombre d'indicateurs et de processus. Des processus de partage de bonnes pratiques doivent être mis en place.

#### **Tableau de bord de pilotage**

La synthèse des indicateurs est consolidée dans un tableau de bord où la performance globale du

(5) — Dossier préparatoire au sommet de Johannesburg, fiche n° 3 sur la modification des modes de consommation et de production. On pourra consulter aussi la charte des entreprises pour le développement durable dans le guide entreprises et développement durable du Comité 21.

cas est évaluée sur un plan économique, marketing, sociétal. La structure de ce tableau de bord peut être utilisée pour le marketing, en cohérence avec les autres documents diffusés en externe, et peut être utilisée dans le rapport RSE sans dévoiler la stratégie de l'entreprise.

L'essentiel, dans l'avancement du cas, est de parvenir à concilier les points de vue, tant en interne qu'en externe (clients, actionnaires, opérationnels, agences de notation,...), en respectant un juste équilibre entre les aspects économiques, environnementaux et sociaux.

Toute la difficulté tient au caractère aléatoire de la succession des étapes du projet.

### **APPROCHE PAR SECTEURS**

Tous les secteurs sont concernés d'une façon ou d'une autre, avec en priorité :

- le secteur de l'environnement, avec la gestion des services essentiels (eau potable, assainissement, propreté) très liée aux territoires ;
- le secteur de l'énergie (électricité, gaz, pétrole, services énergétiques de proximité) doit avoir une stratégie de moyen / long terme : les investissements y sont lourds et à forte consonance géopolitique, le marché est ouvert en Europe ;
- le secteur cimentier a un fort impact environnemental ;
- les télécoms sont beaucoup plus concernées qu'on ne le pense.

On peut encore citer : l'agriculture, les transports, le BTP, la grande distribution, l'agroalimentaire et la santé.

Rappelons que, quel que soit le secteur, toutes les entreprises devront remplir les registres de quotas d'émissions de gaz à effet de serre si elles possèdent des établissements concernés par cette législation (première échéance en 2005 pour le CO<sub>2</sub>, puis 5 autres gaz). C'est une opportunité pour rechercher des filières plus propres à partir de l'indicateur

d'émission de CO<sub>2</sub>. L'outil de calcul du bilan carbone est mis à disposition par l'Ademe)<sup>(6)</sup>.

L'avantage concurrentiel sera effectif si tous les critères (environnementaux, sociaux, économiques, marketing) sont intégrés dans le calcul de performance de la filière.

Les fournisseurs et les sous-traitants sont aussi concernés par l'intermédiaire des relations clients-fournisseurs.

### **Entreprises des secteurs énergie, environnement, télécommunications, transports**

#### **Énergie et électricité**

La prise en compte d'attentes énergétiques dans leur ensemble et le chiffrage de leur bilan global (thermodynamique, économique, sûreté) pour différentes filières et pour un usage donné permet d'estimer la compétitivité d'une forme d'énergie dans un marché européen ouvert, avec des clients devenus « éligibles ».

Pour les collectivités locales, les établissements hospitaliers, de sport, d'enseignement, la fourniture de services énergétiques combinés (électricité, chaleur) peut être adressée directement par des unités décentralisées proches des lieux de consommation (cogénérations par exemple). En fonction de typologies d'attentes des clients, quelles sont les gammes d'installations à construire, les types d'améliorations pouvant être apportées sur des installations existantes,... ? Quels critères permettent de mesurer la percée sur ces marchés ?

Le produit « électricité » doit être pensé plutôt en fonction de l'usage qui en est fait : s'il s'agit de chauffage, la combinaison de ce besoin avec d'autres permet de redéfinir d'autres services (chauffage solaire + chauffage d'appoint et cuisson avec le gaz). Il convient donc d'adapter le service à l'attente du client, d'où un changement dans le marketing et l'information des usagers. L'analyse de l'adéquation

(6) —

On pourra consulter le site de l'Ademe : [www.ademe.fr/Outils/BilanCarbone/Default.htm](http://www.ademe.fr/Outils/BilanCarbone/Default.htm).

des filières aux marchés énergétiques futurs, la comparaison des éco-efficacités énergétiques font partie de la stratégie marketing.

Dans la distribution et la vente d'électricité, les attentes des clients et de la société civile sont le coût (prix du kWh), la sûreté (impact sur la santé), l'environnement (effet de serre et déchets dangereux). Il existe un devoir de transparence et de lisibilité sur ces trois aspects. La définition de typologies standardisées permettrait d'avoir davantage d'éléments chiffrés cohérents pour comparer les filières, pour imaginer les solutions les plus adaptées aux grandes catégories de clientèles, quelles que soient les filières.

On notera que l'énergie nucléaire contribue pour quelques pourcents des besoins en énergie primaire et en électricité dans le Monde<sup>(7)</sup>. La question du démantèlement et de son intégration dans la performance globale (internalisation des coûts) se pose bien évidemment, *via* la gestion des provisions pour démantèlement, ainsi que la gestion des déchets. Les installations peuvent relever de différentes filières.

Dans les Pays en Développement, en zone rurale, les attentes sont une électricité proche du lieu de consommation à un prix compétitif. Le marché de l'Electrification Rurale Décentralisée (ERD) s'organise en Sociétés de Services Décentralisées (SSD), mais son développement se heurte à un problème de solvabilité. Le marché n'existera pas sans financement. Il se développera si on généralise les partenariats avec les autorités locales, avec des financements appropriés, si on capitalise et si on diffuse les expertises autour de cette filière.

Dans le domaine des énergies renouvelables, l'organisation de partenariats et de partages des expériences est un moyen d'atteindre des économies d'échelle afin de rendre ces énergies compétitives par rapport à d'autres formes d'énergie. La France est en retard en Europe et aura du mal à atteindre les objectifs fixés par les directives européennes. La définition de typologies de clients / services permettrait de clarifier et de standardiser les comparaisons de rentabilité de ces solutions, en vue de replacer la France à un niveau honorable en Europe.

L'approche du marché peut évoluer de la façon suivante : gérer des clients en partenariats (pour les collectivités, réseaux de villes comme Energies

Cités), adapter les processus autour d'une nouvelle organisation du savoir de l'entreprise, mesurer une performance globale.

### Propreté

Ce secteur couvre l'aval du cycle des autres industries. Il peut être traité spécifiquement par chaque secteur.

Les attentes sont la collecte et la valorisation des déchets au moindre coût. Le client de l'entreprise de propreté est le générateur du déchet.

La prise de conscience croissante de la nocivité de certains déchets (électronique, plasturgie, pneus, déchets alimentaires...), les contraintes réglementaires, l'introduction perpétuelle de produits nouveaux à recycler, font que ce domaine devient de plus en plus complexe. Les techniques (tri, recyclage, traitement,...) sont à revoir en permanence, elles nécessitent par conséquent davantage de savoir.

C'est un domaine où les partenaires sont nombreux : entreprises génératrices de déchets, collectivités locales, entreprises de collecte et de recyclage et les contraintes de plus en plus fortes. Ce secteur est concerné par le montage de partenariats public privé.

On remarquera que l'organisation d'ensemble sera d'autant plus simple et efficace que les processus seront gérés au bon moment avec les bons partenaires externes : tri à la source, avec des entreprises spécialisées par exemple (en mesurant les flux), logistique, implication d'associations d'insertion.

Par ailleurs, le transport ne présente pas les mêmes contraintes de délai que la livraison de produits finis, d'où plus d'ouverture sur le choix du mode de transport : voie fluviale,...

La prise en compte, dans le cadre de la Responsabilité Sociétale, d'un triple point de vue : client (avec ses partenaires), processus opérationnels

(7) — Sciences et vie. Dossier 2003-2100. Le siècle du nucléaire. (Le plus grand enjeu n'est-il pas celui de l'eau ?)

(tri, collecte, transport, traitement par recyclage ou valorisation,...), pilotage de la performance, autour d'une gestion des savoirs concernés, permet de mieux organiser l'entreprise vers un optimum global.

## **Pétrole et chimie**

Les enjeux sont principalement les suivants :

- les carburants alternatifs ;
- le contrôle des émissions polluantes sur les sites de production (torchères) ;
- les aspects techniques et sociétaux de l'implantation de nouveaux sites de production ;
- les risques vis-à-vis des populations riveraines, surtout dans la chimie ;
- le suivi des émissions des gaz à effet de serre ;
- la sécurité du transport pétrolier.

Les aspects marketing associés sont l'évaluation des marchés des carburants alternatifs, l'étude d'un marché dans les pays producteurs pour le méthane issu de la production du pétrole et la communication auprès des autorités locales : autant de projets en partenariat.

## **Télécommunications**

Ce secteur est très impacté. Plusieurs aspects sont à prendre en compte :

- l'intégration des antennes et des relais dans le paysage, en associant les collectivités locales ;
- le recyclage des matériels (mobiles, micros, appareils électroniques...), en relation avec des filiales internationales et des partenaires spécialisés ;
- les études des conséquences du stress dans l'utilisation des nouvelles technologies ;
- l'isolement dans le télétravail, par exemple, qui peut être un facteur de perte d'efficacité.

Par ailleurs, les acteurs des télécommunications sont très impliqués dans l'administration électronique, au niveau des administrations centrales comme de la gestion des territoires.

## **Transports et mobilité**

Les transports collectifs doivent développer leur attractivité par rapport à l'automobile. Plusieurs attentes sont à satisfaire, comme :

- la rapidité : l'intermodalité des modes de transport (train, RER, métro, tramways, aéroports, ferroutage...) est un facteur essentiel de réduction du temps global de transport ;
- l'agrément, le respect des normes sonores vis-à-vis des riverains ;
- le coût : le moindre coût et la moindre pollution ne suffisent hélas pas à encourager l'usage des transports en commun par rapport à l'automobile.

Quelles incitations trouver pour l'utilisation des transports collectifs existants ? Quels nouveaux concepts de transports urbains imaginer en fonction des besoins contemporains ? Quels tarifs proposer ? Comment rendre le rail attractif par rapport au transport routier ?

Les collectivités locales sont déjà très impliquées dans l'analyse des comportements des usagers. Ces questions sont à approfondir en permanence avec les usagers et les autres parties prenantes (associations).

Les entreprises de transports collectifs ont tout à gagner à faire des bilans carbone. On constate que le transport est le premier poste de production de carbone.

L'optimum à trouver demande de prendre en compte les points de vue des partenaires (par exemple, pour séparer les modes de transport couloirs de bus et vélos, il faut associer les représentants concernés...), de gérer des processus (tarification, connaissance du comportement des usagers,...), de mesurer les bénéfices induits par les affaires gagnées sur le critère des économies d'énergie.

### **Eau potable et assainissement**

Il y a dans ce domaine des besoins considérables, puisque 1,1 milliards de personnes sont sans accès à l'eau potable et 2,4 milliards sans accès à l'assainissement. Des objectifs ambitieux sont fixés pour 2015 (déclaration du millénaire)<sup>(8)</sup>. Ce besoin apparaît comme encore plus sensible au plan mondial que l'énergie.

Les questions d'éthique sont ici très fortes et impactent les stratégies des entreprises : prix équitable d'accès à l'eau, respect de normes sanitaires très strictes, économies dans les consommations d'eau des entreprises, relations entre pays...

De plus, les questions institutionnelles sont déterminantes : organisation de politiques publiques de l'eau par les Pays en Développement, montage de partenariats public privé, questions juridiques et de financement associées (financement structuré, rôle très fort des institutions internationales, des collectivités locales).

Il est difficile, dans un domaine aussi sensible, de restreindre le développement durable à sa dimension marketing puisque, justement, le marché est très contraint par les questions sociétales, surtout à l'échelle mondiale.

Il faut noter la nécessité de tenir compte des parties prenantes. Par exemple, disposer du cadastre avant de mettre en place un Système d'Information Géographique constitue une attente de base vis-à-vis des autorités locales...

La gestion de l'eau est un domaine qui demande une forte expertise, mais elle doit s'intégrer dans des contextes locaux complexes en tenant compte des attentes de très nombreux partenaires.

### **Les entreprises du secteur industriel**

#### **Bâtiment et Travaux Publics**

Dans ce domaine, la recherche de l'efficacité énergétique peut passer désormais par des évaluations quantifiées, par calcul de bilan carbone. Le marché des technologies économes en énergie peut

être structuré en fonction de données objectives afin de répondre aux attentes de haute qualité environnementale (HQE).

Ces critères peuvent être pris en compte dès la négociation des contrats entre les maîtres d'ouvrage et les maîtres d'œuvre, en tenant compte des points de vue : maître d'ouvrage (client) et maître d'œuvre (avec les sous-traitants) lors des phases des projets, autres partenaires (collectivités, riverains). La mesure de la performance globale doit mettre en regard les bénéfices induits sur le critère des économies d'énergie, par rapport aux surcoûts de la construction.

Le marché des collectivités locales peut être initiateur dans ce secteur, avec les partenariats public-privé, pour la gestion des concessions.

### **Constructeurs automobiles**

Les enjeux sont les suivants :

- les nouveaux carburants et le respect des normes anti-pollution. On peut y ajouter les contraintes de recyclage ;
- la responsabilité du constructeur vis-à-vis des produits (sécurité passive) ;
- l'intégration dans la ville.

Quels critères marketing peuvent aider au choix entre les différents types de motorisation : moteur électrique, bio-carburant, hydrogène, GPL,... ? L'innovation joue ici un rôle clé.

Les outils de traçabilité et de *reporting* peuvent permettre la comparaison de solutions différentes, avec la mise en œuvre d'une éco-conception multi-critères, intégrée dans l'ensemble des processus de l'entreprise (tous sites, tous produits) et étendue aux fournisseurs. Les constructeurs doivent adapter l'ensemble de la filière, en regroupant les sous-traitants, les constructeurs, les organismes de contrôle...

(8) —

On pourra consulter le site du Conseil Mondial de l'eau, [www.worldwatercouncil.org](http://www.worldwatercouncil.org). L'année 2003 déclarée année de l'eau douce par l'ONU, s'est conclue par un colloque sur la gestion de l'eau, aux niveaux national, européen et mondial.

L'intégration dans l'environnement urbain local doit être soigneusement préparée.

Dans les pays occidentaux, quel usage les particuliers font-ils de leur automobile ? L'utilisent-ils en majorité en environnement urbain ou non urbain, pour les loisirs (en famille ou seul) ou pour les déplacements professionnels ? Quels sont les leviers de vente : sécurité, contraintes environnementales (40 % selon les sondages) ?

Dans les pays en développement, comment évaluer le marché ? Les contraintes de pollution sont telles qu'il n'est pas possible de fournir à ces marchés des automobiles telles qu'elles ont été conçues en Europe ou aux Etats-Unis, en aussi grande masse.

La responsabilité du constructeur vis-à-vis du produit entraîne des exigences de traçabilité très fortes pour éviter la mise en cause du constructeur en cas d'incidents lors de la commercialisation de nouveaux modèles.

Les partenariats concernent non seulement la R&D, mais aussi l'évaluation des besoins du marché en amont et l'étude des usages. Le volume des investissements sont tels que les constructeurs n'ont pas droit à l'erreur, surtout à l'international. Les éléments de connaissance du marché sont déterminants pour segmenter la clientèle et proposer des modèles adaptés.

### **Services financiers**

Ce secteur demanderait d'amples développements à lui seul. Sur le plan des impacts marketing sur les entreprises, deux domaines sont principalement impactés par la RSE.

- *L'asset management* (AM) : rappelons que les Fonds de Réserve des Retraites nécessitent un engagement d'investir dans des investissements socialement responsables (ISR), qui sont gérés dans les entités d'AM. Les ISR pourront se développer si leur rentabilité est prouvée. Une telle évaluation demande des estimations non biaisées, c'est-à-dire intégrant l'ensemble des critères de développement durable (environnement, social, économique), ainsi que des critères de gouvernance. La période de mesure de

la performance doit être au minimum de 3 à 5 ans pour effacer les impacts des cycles hausiers ou baissiers. Enfin, il est nécessaire de faire appel à des analystes financiers formés aux techniques d'analyse sur les critères de RSE pour que les fonds correspondants soient réellement performants.

- Le financement de projet : il est nécessaire de revoir les critères d'analyse du risque de financement des grands projets en fonction des principes de RSE, afin de fournir davantage de visibilité dans la présentation des dossiers de financement vis-à-vis des acteurs de la société civile : Etats et institutions internationales, investisseurs, assurances, ONG.

## **Grande consommation**

### **Agro-alimentaire**

Dans ce domaine, les contraintes de réglementation sanitaire sont très fortes. Cela a conduit les professionnels de cette filière à mettre en place, depuis plusieurs années, des systèmes de contrôle de la traçabilité des produits dans les processus de production (*Manufacturing Executing Systems*). Pour que la traçabilité soit effective pour le client final, il faut organiser la traçabilité tout au long de la filière : aval (vers le consommateur), interne (production) et amont (vis-à-vis du fournisseur).

Par contre-coup, une gestion complète de la traçabilité peut améliorer la compréhension des cycles d'approvisionnement, donc la réduction des coûts correspondants : on sait en effet que les prix à la production sont dérisoires face aux coûts de distribution.

Un réexamen global des filières et des flux entre les producteurs agricoles et les industries agro-alimentaires devrait conduire à mieux maîtriser l'étude des impacts diffus des méthodes actuelles sur l'environnement, mais cela apparaît bien complexe vu le nombre de partenaires (intermédiaires, transporteurs,...) !

Comme pour la grande distribution, l'efficacité globale doit être recherchée sur toute la chaîne d'ap-

provisionnement, en optimisant à la fois les aspects environnementaux (pollutions, transports), sociaux (emploi, contraintes sanitaires), économiques (prix pour le consommateur).

Impliquer les associations de consommateurs à l'évaluation des produits permet d'infléchir certaines pratiques, de rassurer et de fidéliser la clientèle.

### Distribution

Sous l'effet des médias, le consommateur est devenu de plus en plus éduqué et de plus en plus difficile à atteindre. Il a une plus juste mesure du désir, un besoin de relationnel, de conseil, d'objectivité. Il a de nouvelles attentes et de nouvelles exigences : qualité, importance de l'environnement, personnalisation, abandon de la « consommation pour la consommation. » Il a du mal à arbitrer face à la multiplication des offres.

Dans ce contexte, le concept de l'hypermarché va-t-il évoluer ? Quel bilan le consommateur tire-t-il du temps de transport, de parking, de recherche sur les rayons, d'analyse de la qualité, d'attente à la caisse ? Suffira-t-il de revoir le *packaging*, le conditionnement, l'emballage, la labellisation des produits, le transport et la logistique ?

Certaines entreprises commencent à organiser elles-mêmes le transport de leurs produits, en créant par exemple des filiales de transport ferroviaire, ou la livraison à domicile. Ces critères commencent-ils à influencer les stratégies commerciales ?

Les outils de commerce électronique peuvent-ils apporter une plus grande personnalisation face aux attentes des consommateurs ? Selon une étude du Ministère de l'industrie, la fonction marketing est peu représentée dans les PME ; ces entreprises ont-elles une carte à jouer en renforçant leurs fonctions marketing ?

Comment le marketing peut-il tirer parti de la prise de conscience du consommateur, par exemple sur le respect de normes sociales par les fournisseurs ?

La concurrence du *hard discount* sur les grandes chaînes classiques est très forte : le prix joue

beaucoup. D'autres facteurs comme la proximité jouent-ils ?

Il n'y a pas de réponse simple à toutes ces questions. Ce constat confirme l'utilité pour la fonction marketing de se munir d'outils permettant de mieux comprendre, dans le cadre des principes de responsabilité sociétale, les attentes du consommateur, de participer à l'adaptation des métiers et des processus et au pilotage de la performance globale de leur entreprise.

### Pharmacie et santé

On retrouve dans la pharmacie des contraintes sanitaires, comme dans l'agro-alimentaire, et les besoins de traçabilité.

Le travail en partenariat existe depuis longtemps dans ce secteur avec le processus d'autorisation de mise sur le marché (AMM), où professionnels de la santé et patients sont impliqués dans les phases d'obtention de l'AMM.

Il est toutefois possible d'aller plus loin : certaines entreprises s'organisent davantage en réseaux avec des médecins du travail et des experts en gestion de risque afin d'élaborer plus en amont leurs produits, dans un esprit de gestion proactive du risque.

D'autres voies à explorer, dans un contexte de saturation du marché de la santé, de recherches d'économies et de solidarité intergénérationnelle pourraient être :

- les relations avec les associations de patients, qui permettraient par exemple de mutualiser ou d'améliorer les traitements des maladies orphelines ;
- les offres multiservices à domicile, qui permettraient d'aller plus loin dans les économies de coûts d'hospitalisation.

Là encore, l'organisation de partenariats, de gestion de compétences multiples, peut s'avérer très bénéfique en termes de diminution des risques et des coûts par la gestion d'indicateurs de pilotage, de

qualité globale des services rendus, d'économies pour la collectivité.

### Biens d'équipement

Une entreprise a vu la qualité des travaux de photocopie augmenter lorsqu'elle a loué des photocopieuses au lieu de les acheter avec un contrat de maintenance : la facturation était faite au nombre de photocopies réalisées, d'où une limitation des gadgets inutiles et la recherche d'une meilleure fiabilité pour limiter les pannes et les coûts de maintenance désormais à la charge du loueur,...

Cela demande d'impliquer le consommateur final, de structurer les services aux clients, d'adapter les processus en conséquence.

### Commerce équitable

Le commerce équitable consiste à garantir un salaire décent aux producteurs dans les Pays en Développement, leur permettant d'accéder à l'éducation et à la santé en fixant une meilleure sécurité dans les conditions de ventes sur les marchés locaux, les rendant indépendantes des marchés globaux des matières premières<sup>(9)</sup>.

Il doit respecter cinq engagements impératifs :

- solidaire : prix payé au producteur garanti ;
- juste : reconnaissance de la qualité du produit ;
- direct : simplification de la logistique amont ;
- transparent : traçabilité du produit ;
- digne : respect des conditions de vie des producteurs.

Le label Max Havelaar garantit le respect de ces cinq engagements.

Les entreprises de la grande distribution commencent à s'intéresser à cette filière, quoique de façon encore très modeste.

Le commerce équitable n'introduit qu'un très faible écart de prix (+ 5% maximum). Pourtant, la pression sur les prix (*hard discount*) continue de jouer un rôle psychologique sur les consommateurs occidentaux, qui ne favorise pas le commerce équitable chez les consommateurs peu informés.

Malheureusement, le commerce équitable ne touche qu'une fraction très faible des produits commercialisés dans la grande distribution (quelques articles sur des centaines de milliers !). Pour qu'il se développe, il faudrait une information beaucoup plus forte, de la pédagogie, du *lobbying* dans les grandes surfaces. Il existe un risque pour que les hypermarchés détournent à leur profit ce type de commerce, pour attirer avec quelques produits équitables une clientèle mal informée.

Le commerce équitable doit renforcer sa propre publicité partout dans le Monde afin de démontrer son efficacité spécifique.

### CONCLUSION : LES AVANTAGES MARKETING DE L'APPROCHE RSE

La mise en œuvre des principes de Responsabilité Sociétale des Entreprises conduit à s'interroger sur l'utilisation optimale de l'information disponible sur les marchés de l'entreprise et sur l'environnement global et local.

Un marketing conscient des principes de RSE pousse l'entreprise à mieux diffuser l'information en fonction des parties prenantes, pour se renforcer face à ses concurrents.

La gestion de cas concrets en conciliant plusieurs points de vue a les avantages suivants.

- L'entreprise renforce ses relations avec ses clients, entreprises ou collectivités locales, en structurant ses activités, en correspondance avec les filières clients. Le croisement des critères environnemental, social et économique accroît la performance globale des projets de l'entreprise sur le moyen / long terme.

(9) —

On pourra consulter le site de commerce équitable : [www.altereco.com/PDF/FTA200.pdf](http://www.altereco.com/PDF/FTA200.pdf)

- L'entreprise apprend à mieux organiser les compétences métier par rapport au marché : une gestion intégrée des projets en croisant les types d'indicateurs donne du sens pour les opérationnels et mobilise le personnel. Les expertises sont mises en face des cas traités, elles peuvent se développer en fonction d'une redéfinition progressive des segmentations de marchés, rentable sur le long terme. Une meilleure visibilité des compétences par métier permet d'anticiper sur les profils à recruter.
- Les dirigeants peuvent mieux piloter dans la durée : des indicateurs adaptés de pilotage de la performance permettent de mieux concilier les critères économiques et commerciaux à court terme (chiffre d'affaires, marge, productivité, respect des engagements) et les attentes du marché à moyen et long terme (suivi de la part de marché des clients stratégiques, conservation de la clientèle, acquisition de nouveaux clients, satisfaction des clients, rentabilité par segment, satisfaction des partenaires, compétences stratégiques, recrutement des profils nécessaires), qui garantissent la pérennité de l'entreprise.

Il y a bien d'autres avantages induits par la RSE.

- Les projets en partenariat ouvrent des opportunités de marché. Outre l'implication des fournisseurs et des sous-traitants, on peut citer les opportunités apportées par la coopération avec des filiales internationales, des collectivités, des chambres économiques, des syndicats professionnels, des établissements d'enseignement et d'autres associations : offres multiservices, redéploiement géographique, renforcement sur les marchés des collectivités territoriales,...
- Les risques à l'international sont diminués sur le long terme (risques pays, risques de change), les investissements sont davantage sécurisés par le suivi sociétal à l'international qui évite de déplacer les problèmes vers les pays en développement...
- La RSE permet à l'entreprise de se renforcer sur certains marchés de services : recyclage, maintenance, location, information au consommateur, services de proximité. L'intégration des filières concerne les autres métiers : logistique, R&D, production, achats,...

**BIBLIOGRAPHIE**

- Afnor, ouvrage collectif, Khémili A., préface (2002) - **Management du risque, approche globale**, éditions Afnor.
- Blanc N. (2002, 2003) - **Guide entreprises et développement durable**. Site du Comité 21.
- Brodhag Ch. - **Site francophone du développement durable** www.agora21.org (Agenda 21 des villes).
- Férone G. , d'Arcimoles C.-H., Bello P. et Sassenou N. (2001) - **Le développement durable**. Editions d'Organisation.
- Gélinier O., Xavier-Simon X., Muller J.-L. et Billard J.-P. (2002) - **Le développement durable, pour une entreprise compétitive et responsable**, Eyrolles.
- Iribarne P. (2003) - **Les tableaux de bord de la performance. Comment les concevoir, les aligner et les déployer sur les facteurs clés de succès**. Dunod.
- Kaplan R., Norton D. (1998) - **Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique : les 4 axes du succès**. Editions d'Organisation.
- Lassagne F. (2003) - Réacteurs du futur : six candidats pour 2035. *Sciences et vie*. Enquête, ce que va devenir le parc actuel. P. 124-127. n° hors série (décembre 2003).
- Laville E. (2002) - **L'entreprise verte. Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde**. Village mondial, Paris/Pearson Education France.
- Lorach J.-M., Quatrebarbes E. (2002) - **Guide du territoire durable. L'agenda 21 territorial pour les collectivités locales et leurs partenaires**. Village Mondial.
- Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable (2002) - **Dossier préparatoire de la France au sommet de Johannesburg**. Site Internet. Pour l'empreinte écologique, consulter la fiche n° 4, conservation des ressources naturelles et dématérialisation de l'économie.
- Mission développement durable et qualité, groupe Caisse des Dépôts (mai 2003). Introduction à la responsabilité sociétale des entreprises, brochure éditée par la Caisse des dépôts et consignations.
- Morrone F. (2001) - **Guide pour l'élaboration d'un rapport intégrant environnement et économie, recommandations à partir de 122 cas pratiques** (étude réalisée par Les Amis de la Terre avec le concours de l'Ademe, Gaz de France, LVMH, Ciments Calcia et le Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables).
- Morrone F. (2003) - Les évolutions et les dérives du rapport environnement. *Revue mensuelle des anciens élèves de l'Ecole polytechnique*, n° 587 , p. 46.
- Ouvrage collectif (Dieng-Kuntz R., Corby O., Gandon F., Giboin A., Golebiowska J., Matta N., Ribière M. (2000, 2001) - **Méthodes et outils pour la gestion des connaissances. Une approche pluridisciplinaire du knowledge management**. Dunod, avec 01 Informatique (2e édition).
- Prax J.Y. (2000) - **Le guide du knowledge management**. Dunod.
- Programme des Nations Unies sur l'Environnement (2003) - **Atlas mondial de l'eau**. Editions Autrement.
- Saquet AM. (2002) - **Atlas mondial du développement durable**. Editions Autrement.
- Tisseyre R.-C. (1999) - **Knowledge management, théorie et pratique de la gestion des connaissances**. Hermès.

## GLOSSAIRE

Ademe	Agence pour la Gestion des Déchets et la Maîtrise de l'Energie.
Agence de notation	Agence dont l'objectif est de noter les performances sociétales des entreprises.
Agenda 21	Agenda type pour le 21 <sup>e</sup> siècle, pour les collectivités locales, défini au sommet de la terre à Rio de Janeiro en 1992.
AMM	Autorisation de Mise sur le Marché, pour les médicaments.
<i>Balanced scorecard</i>	Tableau de bord d'entreprise imaginé par R. Kaplan avec quatre axes.
CO <sub>2</sub>	Symbole chimique du dioxyde de carbone, principal gaz à effet de serre.
Conseil Mondial de l'Eau	Organisation mise en place dès 1996 afin de dresser le bilan des consommations d'eau dans le Monde. Son siège est en France à Marseille.
Empreinte écologique	Surface nécessaire pour la consommation de ressources et la production de déchets ramenée à un individu.
ERD	Electrification Rurale Décentralisée (dans les pays en développement)
Gaz à effet de serre	Dioxyde de carbone (CO <sub>2</sub> ) et cinq autres gaz dont l'accumulation dans l'atmosphère sous l'effet des combustions de combustibles fossiles provoque une augmentation de la température moyenne dans l'hémisphère Nord et un changement du climat.
HQE	Haute Qualité Environnementale ; normes et recommandations employées dans la profession du bâtiment.
HSE	<i>Health Security Environment</i> , santé sécurité environnement (QSE en français) .
ISR	Investissements Socialement Responsables, équivalent des fonds éthiques.
<i>Knowledge Management</i>	En abrégé KM, en français gestion des connaissances.
KWh	kiloWatt heure, unité d'énergie pour la consommation d'électricité,...
<i>Manufacturing Executing Syst.</i>	Méthode de gestion de la production permettant de contrôler les entrées/sorties des usines et d'utiliser des normes de qualité complexes.
NRE (loi)	Nouvelles Régulations Economiques (loi sur) ; article 116 sur la RSE.
ONG	Organisation Non Gouvernementale.
Parties prenantes	Partenaires intéressés directement ou non par les activités d'une entreprise
PED	Pays en Développement.
Penser global, agir local	Formule imaginée par René Dubos, inventeur du premier antibiotique. Français installé aux Etats-Unis, ayant préparé la 1 <sup>e</sup> conférence sur l'environnement à Stockholm en 1972, pour désigner une attitude consistant à agir à son niveau en ayant conscience des contraintes globales.
QSE	Qualité Sécurité (Santé) Environnement : il existe des responsables QSE dans toutes les grandes entreprises industrielles, à plusieurs niveaux ; ils sont directement concernés par la RSE et le développement durable.
R&D	Recherche et développement.
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises ; principes définis par la communauté européenne ; 3 piliers environnement, social, économique.
Sommet de Rio	Sommet de la Terre en 1992, qui a vu l'émergence de l'Agenda 21 (villes).
Sommet de Johannesburg	Sommet de la Terre en 2002, avec la présence d'entreprises.
SSD	Société de Services Décentralisés (dans les pays en développement).
<i>Stakeholders</i>	Synonyme anglais de « parties prenantes ».
Tableau de bord prospectif	Synonyme en français de la <i>balanced scorecard</i> .
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication (Connaissance ?).