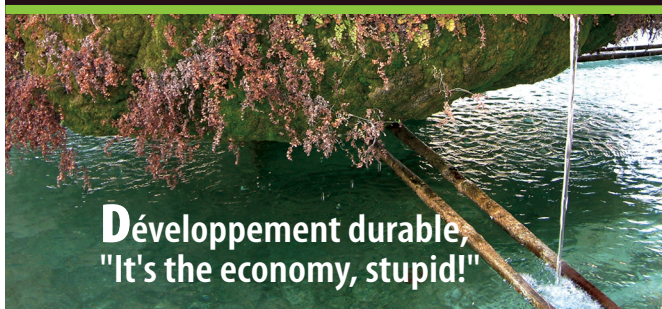


LA

REVUE



Développement durable,  
"It's the economy, stupid!"

**U**n président durablement engagé  
entretien avec **Bertrand Collomb**

**L**a réputation est en jeu

**C**hoisir son centre de gravité

**C**olas prend la route de la RSE  
entretien avec **Henri Molleron**

**L**a voie singulière de l'Europe

**E**DF, énergéticien du futur  
entretien avec **Paul Rossinès**

9  
durablement votre

mars 2007

## L'esprit de la Revue

*Peut-on réfléchir sur le management en disant les choses simplement ?*

La transformation des entreprises, c'est notre ordinaire, à nous consultants en stratégie et management. C'est aussi le vôtre, vous, les dirigeants dont les entreprises sont devenues des chantiers permanents.

Ce que nous avons appris, ce que nous apprenons chaque jour à travers notre pratique professionnelle, nous avons envie de le partager avec vous.

Vous ne trouverez ici aucune recette, aucun concept miracle, qui vous valent à coup sûr un formidable saut de compétitivité. C'est de la matière à penser que nous vous proposons ici. Ni sermons, ni leçons, mais plutôt des grilles de lecture pour vous aider à séparer le bon grain de l'ivraie.

Et parce que nous aimons la discussion, nous donnons aussi la parole à des personnalités extérieures pour réagir aux idées que nous développons.

Soyons à la pointe des idées sans être dupes des modes !

## 2. Editorial

### 4. Développement durable "It's the economy, stupid!"

par Benoît Gajdos et Jérôme Danon,  
Associés, Kea&Partners

### 21. Un Président durablement engagé

interview de **Bertrand Collomb**,  
Président du conseil d'administration du groupe Lafarge

### 29. La réputation est en jeu

par Christine Durroux, Directeur,  
et Marc Smia, Associé, Kea&Partners

### 33. Choisir son centre de gravité

par Daniel Joutard, Président fondateur  
de Savoirs des Peuples

### 43. Colas prend la route de la RSE

interview d'**Henri Molleron**,  
Directeur Environnement du groupe Colas

### 48. La voie singulière de l'Europe

par Carine Dartiguepeyrou, Directeur, Kea&Partners

### 52. EDF, énergéticien du futur

interview de **Paul Rossinès**,  
Directeur de la Division Energies Renouvelables d'EDF SA



## EDITORIAL

par **Hervé Lefèvre**,  
Président-Directeur Général

La sensibilisation au développement durable est à la une de notre actualité : pas un jour sans qu'un article de presse, une publicité à la télévision, un débat politique ou une discussion à la machine à café ne nous rappellent que l'avenir de la planète nous appartient et que nos actes d'aujourd'hui sont décisifs pour demain.

Les questions sont là... mais pas toujours les réponses. Faute de passage à l'acte, l'élan mobilisateur risque fort de se transformer en vaste mouvement anxiogène, entretenu par les prédictions catastrophiques d'auteurs de science-fiction ou d'experts soucieux d'émouvoir sur nos méfaits.

Hélas, ce n'est pas notre esprit de civisme ou notre amour de l'humanité qui seuls nous pousseront à apporter des solutions mais également notre souci de bonne santé économique.

C'est en tout cas le point de vue défendu par Benoît Gajdos et Jérôme Danon, qui signent le premier dossier de ce numéro : «It's the economy, stupid !».

A travers un certain nombre d'expériences originales, ils nous montrent que les entreprises peuvent transformer l'obligation de développement durable en opportunités de croissance.

Car si les entreprises sont génératrices de dérèglements sur leur environnement, elles sont aussi un formidable réservoir d'énergie, de compétences et de moyens financiers, technologiques et humains, que les politiques ont tout intérêt à redécouvrir. Quand elles se donnent la peine de mesurer leur marché et d'évaluer leur devenir à l'aune du développement durable, elles se révèlent à même d'imaginer et de mettre en œuvre des solutions propres à révolutionner le monde des affaires. Certaines d'entre elles le font déjà depuis longtemps et avec succès, d'autres sont en phase d'expérimentation, d'autres encore sont de belles endormies, mais toutes vont s'y atteler, sous peine d'y être contraintes par la réglementation... ou sous la pression de l'opinion publique. C'est là que la question de la réputation se pose ; Christine Durroux et Marc Smia nous apportent leur éclairage.

Et le périmètre est large, les sujets complexes, les investissements importants... les entreprises qui s'engagent sur la voie du développement durable doivent trouver ce que Daniel Joutard nomme dans son article leur «centre de gravité». Donnant sens, force et cohésion à la stratégie et à l'organisation, il se définit suivant le secteur de l'entreprise, la place qu'elle choisit de prendre sur le marché et les marges de manœuvre économiques dont elle dispose.

Toutefois, si les entreprises ont un certain nombre de cartes en main, leurs paris sont limités par leur horizon d'investissement. Au-delà d'une dizaine d'années, il n'est plus possible à une entreprise seule de relever le défi ; les organisations sectorielles et les Pouvoirs Publics doivent prendre le relais, en assumant les programmes de recherche à long terme ou en montant des partenariats privé/public. L'Union européenne a pris une voie singulière, comme nous l'explique Carine Dartiguepeyrou, en optant pour une stratégie d'incitation des Etats-membres, source d'inspiration pour un bon nombre de pays.

Conscients des grandes transformations à venir, nous avons voulu aussi vous apporter le témoignage de dirigeants impliqués de longue date dans la réflexion et l'action en matière de développement durable.

Bertrand Collomb, Président du conseil d'administration du groupe Lafarge, fait partie depuis 18 ans du WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) qu'il a présidé de 2004 à 2005. Il nous parle des pratiques du groupe Lafarge et de son engagement personnel.

Henri Molleron, Directeur Environnement de Colas, a commencé à s'intéresser aux traitements des terres polluées dans les années 90 aux Etats-Unis. Il traite des questions de développement durable pour le groupe depuis 1994. Il nous donne son point de vue personnel et nous fait part de la politique du groupe.

Et Paul Rossinès, Directeur des Energies Renouvelables d'EDF SA, nous explique la stratégie de développement de l'entreprise dans les énergies du futur.

## Durablement vôtre

# DÉVELOPPEMENT DURABLE

## It's the economy, stupid!



**Jérôme Danon et Benoît Gajdos sont tous deux associés de Kea&Partners.**

La transformation des organisations, la stratégie, l'orientation-client, la conception d'offres et le management des marques sont les domaines d'intervention privilégiés de Jérôme Danon. Il les a cultivés chez Bossard (puis Gemini Consulting) et chez Kea&Partners dans des secteurs très différents :

aussi bien la chimie, les matériaux de construction, l'agroalimentaire que la distribution ou le secteur du transport aérien.



Le management de l'innovation, la création d'activité et la performance opérationnelle sont les sujets de prédilection de Benoît Gajdos. Il accompagne les entreprises (des secteurs de la cosmétique, de l'agroalimentaire et particulièrement de l'énergie) dans leurs opérations de transformation, notamment les projets de développement durable.

*«It's the economy, stupid!»... le fameux slogan de la campagne de Bill Clinton en 1992 pourrait très bien s'adapter à la question. Il pourrait nous inviter à détricoter un certain nombre d'idées reçues et à mieux comprendre, dans toute son ampleur, le champ d'action économique du développement durable.*

*La réponse scientifique, éthique ou morale n'est hélas pas suffisante pour aller dans le sens d'un plus grand respect des principes du développement durable – c'est-à-dire pour que chacun d'entre nous change ses habitudes au quotidien, que les politiques prennent des décisions courageuses et qu'ils acceptent de s'engager dans des débats risqués. Rien ne bougera si les entreprises ne changent pas ; à l'origine d'effets nocifs sur leur environnement, elles sont aussi les lieux où la plupart des citoyens peuvent prendre conscience de ces effets et de leurs remèdes.*

*La bonne nouvelle, c'est que l'entreprise y a intérêt. De façons diverses bien sûr, selon les secteurs, les tailles et les*

*régions d'origine. Mais toutes les entreprises peuvent, d'une manière ou d'une autre, tirer parti de ce qui va devenir un référentiel qui s'impose à tous. Il est certain que toutes seront impactées. Impactées dramatiquement, comme l'ensemble de nos sociétés, si rien ou presque ne devait être fait.*

*Le récent rapport de Nick Stern au chancelier de l'Échiquier, rendu public le 30 octobre 2006, étudie l'effet économique du réchauffement climatique dans les 50 ans à venir : la baisse de la production mondiale y est évaluée à 3 % dans le cas d'un réchauffement modéré (2 à 3° Celsius), à 10 % voire plus s'il atteint 5° – autant dire la disparition pure et simple de millions d'entreprises si l'on s'en tient à cette seule conséquence. Mais les entreprises seront impactées de façon bien plus positive si elles savent chausser de nouvelles lunettes, si elles décident de ne pas subir, de regarder ce nouveau référentiel en connaissance de cause et de penser leur développement en d'autres termes... ce qui implique sans doute une véritable révolution pour la plupart d'entre elles.*

## **Le développement durable, ça obère la croissance**

C'est l'argument principal développé par les pourfendeurs du développement durable – en gros, il faudrait choisir entre développement tout court, avec son sillage de créations d'emplois et de richesses, et respect de l'environnement et des parties prenantes de toute nature. Une belle idée en somme... pour les rêveurs mais certainement pas pour les entreprises. De l'administration Bush aux dirigeants chinois, on ne manque pas d'exemples de telles prises de position.

De fait, au premier abord, on voit surtout la contrainte : **la pression règle-**

**mentaire s'accroît sans cesse** et pèse de façon évidente sur les coûts des entreprises. A chaque étage de la fusée planétaire, pourrait-on dire, l'étau se resserre autour de celles qui continueraient à considérer la question comme accessoire : au niveau mondial avec les «hard laws» émanant de l'ONU ou de l'Organisation Internationale du Travail, au niveau macro-régional avec les «soft laws» émises par l'OCDE ou le Livre Vert de la Commission Européenne, au niveau national ou micro-régional avec les lois de chaque pays. En France, la contrainte réglementaire s'exprime via la NRE (Nouvelle Régulation Economique), loi constitutionnelle de 2005 qui exige un rapport annuel d'information en matière de RSE<sup>1</sup>, et via les innombrables normes et obligations spécifiques à tel ou tel secteur. La vérification des informations publiées dans un rapport RSE pourrait coûter 20 fois plus cher que celle d'un rapport annuel classique si elle devait entraîner un mécanisme de certification à l'instar des comptes – une manne sans doute pour les auditeurs mais aussi un poids direct pour la grande majorité des entreprises.

Prendre les normes à la légère n'est tout simplement plus possible : en janvier 2003, le groupe Metaleurop n'a pas eu d'autre choix que de déposer purement et simplement le bilan de son usine de Noyelles-Godault (Pas de Calais), afin d'éviter la mise en œuvre d'un plan social et la dépollution d'un des sites les plus pollués d'Europe : 130 000 tonnes de déchets toxiques et de gravats, 83 000 m<sup>3</sup> d'amiante, mais aussi du zinc, du plomb, de l'arsenic et des hydrocarbures<sup>2</sup>... Les coûts de dépollution du site et de ses environs sont évalués à quelques

1 - RSE : Responsabilité Sociale de l'Entreprise, en anglais : CSR, Corporate Sustainable Responsibility

2 - Source : rapport Sita (Suez) lors des entretiens Louis le Grand organisés par l'Institut de l'Entreprise les 26 et 27 octobre 2006

300 millions d'euros – des coûts laissés à la charge de la collectivité par ce dépôt de bilan. Autre exemple, celui de Rhodia, qui a longtemps bataillé avec Aventis en 2005 à propos du coût de dépollution d'une partie des sites chimiques laissés par la mère en héritage à sa fille : de l'ordre de 90 millions d'euros à garantir par Aventis, selon le laboratoire... mais 400 à 500 millions d'euros selon les estimations d'auditeurs remises à Rhodia. De telles mauvaises surprises peuvent plomber durablement la capacité d'investissement d'une entreprise.

Du point de vue global, on peut se réjouir de certains résultats : en France par exemple, l'industrie manufacturière en 2004 rejetait 22 % de gaz à effet de serre de moins qu'en 1990 (mais les transports, collectifs et privés, 23 % de plus...) ; les entreprises françaises ont diminué leurs prélèvements d'eau de près de 40 % depuis 1970 (mais les particuliers n'ont pas diminué leur consommation d'eau depuis 20 ans...)<sup>3</sup>. Une bonne chose donc pour la société mais parfois douloureuse pour l'entreprise – d'autant plus qu'il s'agit de coûts secs, qui ne rapporteront pas le moindre centime ni le plus petit avantage. La pression économique peut même revêtir un caractère financier. Dans certains secteurs sensibles, les analystes financiers semblent prendre en compte les critères de politique de développement durable pour apprécier le risque lié à une entreprise. Les avis sont encore partagés quant à une corrélation entre la performance boursière et la politique RSE mais l'histoire pourrait bien aller dans ce sens. D'ailleurs, des phénomènes se produisent déjà, parfois aberrants, comme l'évolution positive du cours de Rhodia à un moment



Photo blogperso, auteur inconnu

où l'entreprise a révélé disposer de nombreux «quotas d'émission de carbone» négociables, alors même que sa valeur était fortement décotée par le poids d'une dette provenant d'acquisitions discutables. Le même cours de Bourse de Rhodia a ensuite subi à la baisse le contrecoup du mini krach du marché dit «Finance Carbone», dans la deuxième moitié d'avril 2006... ce qui n'avait pas davantage de rapport avec les très importants efforts de restructuration et d'amélioration de la compétitivité consentis depuis plusieurs années par l'entreprise.

Enfin, les acheteurs de certains grands groupes mettent aujourd'hui la pression sur leurs fournisseurs pour que ceux-ci intègrent – et démontrent – des critères de développement durable dans leurs politiques. Tout simplement parce que les grands groupes sont maintenant interrogés non seulement sur leurs propres engagements mais aussi sur ceux qu'ils exigent de leurs fournisseurs en la matière. Air France demande ainsi aux siens, même quand ils lui vendent des prestations de service n'ayant aucun rapport avec les préoccupations environnementales ou sociales, de certifier une série de critères liés à sa propre définition du développement durable. Lafarge a, entre autres, signé avec la société de transport Norbert Dentresangle un plan d'action ambitieux (utilisation de carburants alternatifs comme le diester, réduction des consommations de carburants, remplacement de compresseurs gazole par des compresseurs électriques...). La Poste a produit un «guide des achats responsables» et vient d'introduire la Toyota Prius (carburant hybride) au catalogue de ses véhicules de fonction.

3 - <http://www.ecologie.gouv.fr>



## Ça peut même coûter très cher...

«Ca peut nous coûter très cher, cette fiche nouvelle mode». C'est sans doute ce qu'ont pensé les dirigeants de Nike quand une campagne de presse les a accusés d'être bien peu précautionneux quant à l'âge fort modeste des «ouvriers» qui fabriquaient leurs produits en Asie – la responsabilité éthique faisant partie intégrante des principes du développement durable. Ou ceux de Total lorsque leurs opérations en Birmanie ont été la cible d'organisations de défense de l'environnement, soupçonnant le groupe d'avoir obtenu des permis d'exploitation dans des zones à protéger grâce à des arrangements avec le diable – en l'occurrence la junte militaire au pouvoir. Ou encore ceux des grands laboratoires pharmaceutiques qui se sont retrouvés sur le banc des accusés lors du fameux procès de Pretoria, au cours duquel ont été dénoncées leurs manœuvres, jugées bien peu éthiques, pour éviter de transférer leurs droits et brevets sur des médicaments contre le sida dont la population sub-saharienne a tant besoin – sans bien entendu avoir la moindre capacité économique de se les procurer aux tarifs pratiqués au Nord. Il est jusqu'aux fabricants de produits de grande consommation qui peuvent voir leurs ventes s'effondrer à la suite de campagnes lancées contre certains de leurs produits soupçonnés, à tort ou à raison, de traiter les principes du développement durable par-dessus la jambe. Plus des deux tiers des consommateurs aux USA et en Europe affirment avoir boycotté un produit alimentaire (nourriture ou boisson) ou d'hygiène personnelle pour des raisons éthiques. Les compagnies

Dessin de Udit (Inde)  
www.virtualclassroom.org



britanniques auraient perdu 2,7 milliards de \$ en 2003 à cause de campagnes de boycott...

Ainsi les coûts de mise en conformité avec les principes du développement durable sont-ils bien réels et en augmentation – qu'il s'agisse des coûts directs, ceux qui pèsent sur l'exploitation, ou des coûts induits, ceux qui résultent d'une image écornée. Ces derniers sont certainement potentiellement encore plus dévastateurs. Car que cela plaise ou non, la prise de conscience du public est maintenant entrée dans sa phase d'accélération exponentielle. Les citoyens peuvent de moins en moins échapper aux prises de parole sur le sujet – réchauffement climatique dû à l'activité

humaine, santé des populations du Sud, épuisement programmé des ressources pétrolières, diminution drastique des réserves en eau douce, respect de conditions de travail «éthiques» notamment dans les pays émergents etc. Entre 1990 et 2005, le journal Le Monde a multiplié par plus de 4 le nombre de ses articles consacrés au sujet. Les événements grand public ne se comptent plus (spectacles, livres, expositions, films...). Par conviction personnelle pour certains – Al Gore étant le dernier exemple fameux –, l'œil rivé sur les sondages d'opinion pour d'autres, les dirigeants politiques ne pourront de toute façon qu'emboîter le pas et pousseront toujours plus loin la pression réglementaire. Même l'administration Bush commence à se manifester et de nombreuses grandes villes, voire certains états américains et non des moindres (la Californie), s'inscrivent désormais volontairement dans les principes de Kyoto. Les fournisseurs d'indices et de notations extra-financières des entreprises pullulent : FTSE4Good, DJSI World, Aspi Eurozone, Ethibel Sustainability Index etc. En France, les entreprises sont notées par un indice ISR (Investissement Socialement Responsable) sur cinq

macro-critères (l'insertion dans la société civile, la gouvernance d'entreprise, les relations clients-fournisseurs, la sécurité et l'environnement, les ressources humaines et les normes internationales de travail). Les meilleures sont intégrées à l'indice Aspi<sup>4</sup>. Nul doute que ces aspects hier anecdotiques deviendront chaque jour un peu plus importants, d'abord pour la communauté financière, puis pour la réputation globale des entreprises et des marques.

L'acceptabilité de l'activité économique devient ainsi, et deviendra encore bien davantage dans les toutes prochaines années, un facteur déterminant de la compétitivité globale d'une entreprise – voire un élément crucial de sa survie, au moins dans les secteurs les plus sensibles.



© Ministère de l'équipement /SIC/photographe : Suard

tages possibles. Faisant d'une pierre deux coups, la RATP a décidé tout à la fois de s'investir globalement dans la perspective du développement durable – une obligation presque morale dans le secteur des transports qui a vu les émissions de gaz à effet de serre augmenter en France de 22,7 % entre 1990 et 2004<sup>5</sup>, en dépit des engagements pris au titre du protocole de Kyoto – et d'en profiter pour réduire ses coûts.

L'entreprise a, entre autres mesures, opté pour des achats de bus plus économes et lancé des programmes de formation de ses chauffeurs à la conduite souple. Résultat : une réduction de la consommation énergétique d'environ 3 % et une diminution de l'usure des véhicules.

Même exemple à La Poste, qui a calculé que son budget de carburant (tout de même 65 millions d'euros...) pourrait être réduit de 10 à 15 %. Procter & Gamble a récemment décidé d'implanter une usine de mise en bouteilles à proximité de son centre de production, économisant ainsi en logistique de l'ordre de 25 millions d'euros. Dans tous les cas, ces entreprises pionnières ont arrêté de suivre la politique de l'autruche ; prenant toute la mesure de leurs effets nocifs sur l'environnement, elles ont aussi pris conscience de leurs coûts masqués et de leurs marges de manœuvre pour les réduire. En ce sens, se poser la question du développement durable agit comme un révélateur.

Dans certains secteurs particulièrement sensibles, c'est l'Etat qui pousse les entreprises à réduire leurs coûts... en leur faisant supporter le risque de les accroître si elles ne font rien. Par exemple, les fournisseurs d'énergie comme EDF, Gaz de France, la CPCU, etc. doivent acquérir un certain nombre de certificats d'économie

## Et si on changeait de lunettes ?

Si le développement durable entraîne des coûts, il offre aussi l'opportunité... de les réduire, pour peu que l'on prenne la peine de regarder l'activité économique sous cet angle.

Sans doute, la plupart des entreprises considèrent-elles les nouvelles réglementations comme des contraintes inutiles mues par l'idéologie, comme des bâtons dans les roues de la croissance. Et si, par un joli mouvement de judo, elles transformaient la contrainte en atout ? Certaines entreprises pionnières ont compris très vite que l'obligation du développement durable était inéluctable et qu'elles avaient tout intérêt à s'y préparer au mieux et à en tirer tous les avan-

4 - Aspi = Advanced Sustainable Performance indice, classement des 120 sociétés cotées de la zone Euro les plus performantes selon une liste de critères liés au développement durable

5 - Etude Eurostat les Echos « Intégrer le développement durable à la stratégie de l'entreprise » cf. <http://www.ecologie.gouv.fr>

d'énergie (CEE), également appelés certificats blancs, au cours d'une période donnée (3 ans pour l'instant). Ils se procurent ces CEE, soit en faisant des économies sur leurs propres installations, soit en aidant leurs clients à en faire, soit encore en les achetant à des personnes morales en possession d'un excédent de CEE. Le nombre de CEE à obtenir est fixé par les pouvoirs publics en fonction d'un objectif national. Les entreprises n'ayant pas atteint leur objectif payent une pénalité libératoire à l'Etat.

La réduction directe des coûts d'exploitation n'est pas la seule façon de faire d'une contrainte une opportunité. Vous craignez que l'image ou la réputation de votre entreprise soit entachée par des attaques sur votre engagement en faveur du développement durable ? Faites-en une force, transformez le risque en un avantage concurrentiel. C'est ce que des entreprises du secteur du BTP ont compris et commencé à mettre en œuvre. Car le BTP ne fait plus beaucoup rêver. La communication publicitaire cherche à renouer avec l'image des grands espaces et des aventuriers bâtisseurs pour lutter contre celle, plus communément répandue, d'ouvriers casqués et bottés au fond d'une tranchée boueuse en plein hiver. Renforcer l'attractivité et la fidélité à l'entreprise en affirmant son engagement vis-à-vis du développement durable devient ainsi une arme puissante vis-à-vis des collaborateurs et des candidats à l'embauche. C'est la voie que Vinci ou Colas ont choisie et qu'elles affichent clairement à travers leurs récentes campagnes de communication. La Poste a elle aussi besoin d'un levier d'attraction fort, au moment où elle doit renouveler un tiers de son personnel en huit ans – pyramide démographique oblige. C'est ce qu'elle cherche à obtenir à travers ses engagements «RSE». Et France Telecom, et le Crédit Agricole, et Thomas Cook... les en-



© Ministère de l'Équipement /SIC/photographe : Crossay

treprises sont de plus en plus nombreuses à citer les démarches «RSE» non plus comme des contraintes mais comme des outils de cohésion interne et de production de sens. Elles ont bien saisi que le rapport des jeunes générations à l'entreprise a très fortement évolué. Plus détachées à l'égard du contrat moral qui les lie à leur employeur, celles-ci sont plus exigeantes, plus enclines à rejoindre des organisations porteuses de sens fort (la simple communication n'est plus de mise, elle peut même être contre-productive). Sachant par ailleurs que les moins de 29 ans dans les pays développés sont, et de loin, les plus sensibles au thème du développement durable...

## Un relais de croissance dans les métiers traditionnels

Le développement durable pour les entreprises peut aussi parfaitement se conjuguer avec croissance. Il offre même beaucoup d'opportunités à celles qui prennent le sujet à bras le corps.

Cela s'est révélé à Danone, en observant l'énorme différence de potentiel entre les marchés traditionnels non loin d'être saturés (la France, l'Espagne et par extension l'ensemble des pays «occidentaux») et les marchés dits émergents où les populations en nombre gigantesque sont dénuées de tout, et dont les besoins alimentaires et de santé sont en augmentation vertigineuse. Quelques chiffres simples resituent facilement le débat : l'Europe des 25 ne représentait en 2000 que 7,5 % de la population mondiale contre 57 % pour la Chine, l'Inde, l'Amérique Latine et l'Afrique subsaharienne. En 2025 les parts passeront respectivement à 4,9 % et 59 % : on voit où habitent les bouches à nourrir.

Danone, qui s'est donné la mission «d'apporter la santé par la nutrition au plus grand nombre», est par conséquent en train d'inventer de nouveaux modèles économiques pour parvenir à servir ces «marchés» émergents. Entre guillemets, car il est bien évident que servir des consommateurs pour la plupart peu éduqués, intensément pauvres et démunis de tout moyen de transport exige un petit effort d'imagination ! En Afrique du Sud, Danone a lancé dans les bidonvilles un yaourt vitaminé à 1 rand (soit environ 10 centimes d'euro). La composition du yaourt vise à pallier les carences en vitamines observées dans la population locale. Comme les bidonvilles sont inaccessibles à la distribution classique pour des raisons de sécurité, Danone a eu l'idée d'embaucher les femmes habitant dans ces quartiers. Formées pour relayer le discours sur la nutrition de Danone, ce sont elles qui distribuent les yaourts directement, par du porte à porte et à pied : nouveau produit, nouveau canal de distribution, nouveau moyen de promotion de la marque, nouveau rapport à la consommation.

Au Bangladesh, le modèle est encore beaucoup plus sophistiqué. Il implique la participation de toute la population. Danone s'est allié avec le groupe bangladais Grameen pour créer le «Grameen Danone Foods Social Business». Cette initiative a pour but d'associer l'expertise de Danone en matière d'alimentation et de santé à celle de Grameen, banque fondée par Muhammad Yunus<sup>6</sup> et spécialisée dans le microcrédit en faveur des plus démunis. Elle a permis de concevoir un yaourt unique en son genre, par l'ampleur de la recreation du métier qu'il a engendré (innovation produit, packaging, processus industriel, distribution,

communication) ainsi que par l'originalité du projet dans sa construction et son insertion dans le tissu local.

L'initiative mérite que l'on s'y arrête tant les enseignements sont nombreux. Nous lui avons consacré l'encadré ci-contre. On y voit à quel point ce projet de conception d'un yaourt, produit au cœur du métier de Danone, a impliqué de repenser l'ensemble de la chaîne de valeur, d'abandonner les vieux réflexes, de penser autrement... Les contraintes se sont révélées stimulantes en matière de créativité et d'innovation. Danone se retrouve au final enrichi d'une expérience dont le groupe peut tirer des enseignements pour les pays développés (nouveau ferment, packaging biodégradable...).

Car Danone a aussi compris tout l'intérêt économique de s'appuyer sur les principes du développement durable dans ses marchés traditionnels. Le groupe a récemment décidé de lancer en France la marque «les 2 vaches du fermier du bio» (sic), une marque d'un genre nouveau... dont le groupe a fait l'acquisition aux USA en 2004. Plus exactement, Danone a acheté Stonyfield, l'une de ces entreprises nées de la passion et des convictions d'un homme, Gary Hirshberg. Au tout début, Gary Hirshberg voulait simplement prouver qu'il était possible de produire et de vendre des produits laitiers alternatifs, c'est-à-dire élaborés et commercialisés dans le respect total des principes du développement durable. Mais la marque a connu un tel succès aux États-Unis que Gary Hirshberg a décidé d'exporter son concept. Danone lui en a donné l'occasion en lui confiant les rênes de son activité bio en Europe, rebaptisée Stonyfield Europe. On voit donc depuis le début du mois de septembre 2006 des produits des deux fameuses vaches dans les rayons de nos hypermarchés européens. Il est vrai que le marché du bio ne pèse qu'un peu plus de 1% en valeur du marché français

---

6 - Muhammad Yunus, lauréat du prix Nobel de la Paix en 2006

de l'agroalimentaire (mais 5 % pour les œufs et 4 % pour les fruits et légumes) mais c'est l'une des rares exceptions qui affichent une croissance à deux chiffres. Dans des métiers chahutés par le hard discount et les marques de distributeurs, ces chiffres composent une musique bien agréable à l'oreille. Une estimation de Danone le place à 35 milliards d'euros sur l'ensemble des marchés européens et américains à l'échéance de 2009 – c'est-à-dire demain matin.

# Une histoire de yaourt pas comme les autres

Pas comme les autres car les processus classiques de développement ont été délaissés au profit de l'efficacité sur le terrain : moins de phases, moins de niveaux de décision, des supports qui s'affranchissent du formalisme traditionnel pour s'inspirer de celui des ONG, plus adapté... tout cela sans faire de concession sur le professionnalisme et la rigueur.

L'aventure commence par deux jours de travail d'une équipe mixant des collaborateurs de Danone et de Grameen. Sur la base de leurs expériences respectives et d'une étude anthropologique (et non sur la sacro-sainte étude de marché), il est décidé non seulement de réaliser un yaourt contribuant à pallier les principales déficiences en micronutriments à un prix accessible mais aussi de construire autour de ce produit un véritable projet de développement local. **Les critères de performance ne sont ni la rentabilité au sens classique du terme, ni le gain de part de marché, mais l'autofinancement et le développement des populations locales (suivant les indicateurs de Grameen : taux de scolarisation, niveau d'hygiène, etc.).**

**L'équipe projet est légère** (2 personnes expérimentées) mais elle peut faire appel à toutes les fonctions du groupe. Elle est placée sous la responsabilité d'un membre du comité exécutif de Danone et du Président de Grameen, qui sont sollicités chaque fois qu'une décision est nécessaire.

**Le processus industriel** suit trois grands principes : utiliser des technologies modernes (fabriquer un produit accessible n'implique pas de faire un vieux produit, au contraire !), rechercher la simplicité pour s'adapter aux contraintes locales mais respecter strictement les standards de qualité et de sécurité alimentaire. Un **nouveau ferment** issu des travaux de R&D du groupe Danone permet de simplifier la fabrication en éliminant une étape importante du processus : la production est ainsi flexible, moins onéreuse et la consommation énergétique réduite. **Le packaging** est biodégradable, pour la première fois dans l'industrie des produits laitiers, car réalisé à base d'amidon de maïs. Matières premières locales et recyclage sont utilisés au maximum : le sirop de dattier, très apprécié pour son goût, est combiné au sucre cristallisé qu'il

faut importer, le gaz local est utilisé, la fermentation des résidus de production et des pots vides collectés après consommation génère un apport complémentaire de gaz, l'eau de pluie alimente les chaudières...

De plus, **le projet s'insère complètement dans le tissu local**. Les unités de production sont de très petites capacités (3 000 tonnes) ; elles ont vocation à servir une zone d'environ 30 kilomètres de rayon. Elles sont peu automatisées et leur maintenance est simple ; il est ainsi possible de recruter sur place des opérateurs peu qualifiés. Le lait est acheté en local à ceux qui ont pu acquérir des vaches grâce au microcrédit ; de même le sirop de dattier est acheté aux producteurs locaux qui, toujours grâce au microcrédit, ont pu développer leur capacité de production et ont été aidés en matière de techniques agricoles.

Enfin **la distribution** des yaourts et la collecte des pots vides sont assurées par des locaux qui ont pu acheter un vélo ou un vélomoteur... grâce à l'obtention d'un microcrédit !

Interview de Gérard Denariaz, Laurence Tournier et Guy Gavelle - Danone

## Des opportunités de création d'activités complémentaires

Dans le même ordre d'idées, le commerce équitable représente encore un chiffre d'affaires modeste en France (120 millions d'euros) et plus généralement dans l'Union européenne (0,1 % des échanges globaux avec les pays émergents en 2005). Mais il ne faut pas se tromper sur la dynamique : c'est un marché en très forte croissance. Le chiffre d'affaires des produits équitables a quintuplé en 4 ans pour atteindre 1,25 milliard d'euros.

Même dans des secteurs où le lien avec les préoccupations de développement durable est moins direct, il est possible de trouver des opportunités de croissance pour peu que l'on s'intéresse à la question en ces termes. Par exemple, Generali, le grand groupe italien d'assurances, pense qu'une entreprise qui maîtrise ses risques, respecte son environnement et prend soin de ses salariés, de ses clients et de la qualité de ses produits présente un bon profil pour son assureur. L'assureur propose donc une offre aux PME (tarifs et services) en fonction de leurs efforts en matière de développement durable et va jusqu'à les aider à élaborer leur stratégie dans ce domaine. Utilisant la logique des indices RSE, Generali réalise un diagnostic gratuit des performances et du niveau de maîtrise des risques de ses clients, à partir d'une batterie de 60 critères dont certains concernent le développement durable (gestion des déchets, consommation d'eau...). Le budget d'assurances est ensuite calculé suivant les investissements consentis par l'entreprise pour améliorer son exposition aux risques identifiés. Allant plus loin, l'assureur module ses tarifs selon la note obtenue sur les 60 critères et s'engage à réaliser chaque année un audit pour évaluer les progrès réalisés par le client. Bien évidemment, une telle politique offre à Generali un avantage concurrentiel important et constitue un efficace levier de fidélisation.



[www.bienvenue-vendee.com](http://www.bienvenue-vendee.com)

Allant au-delà de la révision et de la transformation de leurs métiers et modèles économiques traditionnels, certaines entreprises voient dans le développement durable l'opportunité de créer des pans entiers de nouvelles activités.

C'est le cas d'EDF qui, parallèlement au développement de son nouveau programme de réacteur nucléaire, s'engage dans le développement des Energies Nouvelles Renouvelables, tant dans le domaine des ENR centralisées (les champs d'éoliennes) que dans celui des ENR décentralisées (chauffe-eau solaire, panneau photovoltaïque, pompe à chaleur) qui s'adressent directement au consommateur. Initiative qui pourrait au premier abord paraître surprenante dans la mesure où elle vient directement concurrencer le business historique d'EDF.

Sur le marché des ENR décentralisées, il s'agit pour EDF, dans le cadre de l'ouverture du marché de l'électricité à la concurrence, de s'implanter très tôt sur un marché émergent en consolidant son positionnement de référent dans le domaine du confort thermique et de la maîtrise de l'énergie et ainsi se démarquer de ses concurrents et fidéliser ses clients. Coup double, cette action permet également de collecter des CEE (certificats d'économie d'énergie) et ainsi de faire baisser la pénalité à laquelle EDF est astreinte.

Deux faits majeurs sous-tendent cette initiative :

- D'une part, cette diversification est rendue possible par des évolutions technologiques importantes qui permettent de proposer des solutions au client à la

fois plus fiables et moins onéreuses. C'est donc par la maîtrise interne de nouvelles technologies mais également par la création de partenariats forts avec des entreprises innovantes qu'EDF peut accéder à ce marché.

• Mais d'autre part, elle nécessite pour EDF de revoir en profondeur son organisation et d'acquérir des nouveaux savoir-faire. En premier lieu, EDF doit être capable de faire évoluer les compétences internes traditionnelles (conseil, vente) pour répondre aux spécificités de ce marché bien différent de son marché traditionnel. Mais cette diversification peut également nécessiter l'intégration de nouvelles compétences telles que la logistique (jusqu'alors EDF ne transportait que de l'électricité, il lui faut maintenant transporter des biens physiques), la gestion de chantiers (maîtrise d'œuvre et exécution), la maintenance (non plus d'installations industrielles qu'elle possède mais d'installations situées chez ses clients) et enfin la prise en charge d'un service après-vente et des garanties.

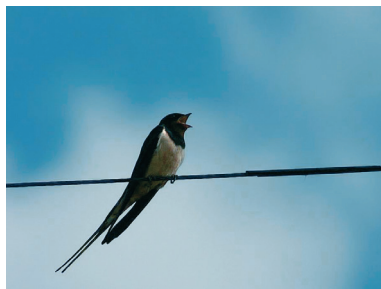
Autant de défis qu'EDF a décidé de relever en mettant en place une organisation dédiée à ce nouveau métier, organisation qu'il faut interfacer avec la «grande maison»...

Fait remarquable, même si le chiffre d'affaires généré à moyen terme par ce nouveau marché est symbolique au regard des 51 Md€ d'EDF, cette initiative est pilotée par le Comité Exécutif, qui en fait ainsi aux yeux de tous (en interne et en externe) une initiative stratégique de même rang que le renouvellement du parc nucléaire sur lequel EDF compte asseoir son développement.

Toyota est un autre exemple de création d'activité totalement inspirée par le développement durable. En investissant considérablement depuis plusieurs années sur la carburation hybride (propulsion mixte

moteur à explosion-moteur électrique), Toyota a pris une avance considérable sur ses concurrents européens et plus encore sur ses concurrents américains. Cela n'empêche nullement le constructeur japonais de continuer à développer des moteurs à essence ou diesel de plus en plus sophistiqués. Mais la nouvelle technologie, d'ores et déjà exploitée (la Toyota Prius, que l'on commence à voir de plus en plus dans les rues des grandes villes européennes), constitue évidemment un pari de la firme japonaise sur une activité nouvelle appelée à se développer dans l'avenir.

Au risque de faire flirter opportunité avec opportunisme, certaines des contraintes précédemment évoquées peuvent même constituer des sources de business non négligeables. Le chimiste Rhodia, déjà cité, applique à fond la logique des accords de



[www.fond-ecran-image.com](http://www.fond-ecran-image.com)

Kyoto, en particulier le procédé dit «mécanisme de développement propre» (MDP) et investit massivement dans la réduction d'émissions de gaz polluants de certaines de ses usines, notamment en Corée et au Brésil. Rhodia a ainsi accumulé des «crédits d'émission de carbone» équivalents à 700 millions d'euros, valables entre 2007 et 2012 – un montant considérable au regard de la dette de 2,3 milliards d'euros qui a fait tant de mal à son image financière. Sa filiale brésilienne vient d'intégrer le Chicago Climate Exchange (CCX), sorte de bourse d'échanges de droits liés à la réduction d'émissions de CO<sup>2</sup>. En Europe, Rhodia vient de créer, en partenariat avec la Société Générale, une société baptisée Orbeo qui va rapidement prendre une place de leader dans la toute récente activité du trading d'unités de crédit carbone. Orbeo mettra ainsi sur ce nouveau «marché» les tonnes d'équivalent carbone accumulées par Rhodia au titre du MDP, mais aussi celles d'autres pollueurs potentiels. Les producteurs d'électricité qui «paient»

actuellement la tonne de carbone émise environ 30 euros figurent au rang des premiers intéressés. Même si Jean-Pierre Clamadieu, Directeur Général, affirme que le métier de Rhodia est et restera la chimie, le groupe est bel et bien en train de créer une nouvelle activité dont l'importance est loin d'être négligeable au vu de la taille du groupe, dans laquelle il sera leader mondial bien plus clairement que dans la plupart des activités plus classiques dans lesquelles il travaille. Début 2007, Rhodia devrait disposer de la moitié des crédits d'émission mondiaux délivrés par l'ONU et d'un savoir-faire reconnu. Le chimiste a de plus monté un partenariat avec European Carbon Fund afin de développer des activités de conseil et d'ingénierie en montage de dossiers MDP.



© Ministère de l'équipement /SIC/photographe : A. Cessieu

## Le développement durable comme raison d'être...

Certains ont même fait du développement durable leur fondement, le sens même de leur existence en tant qu'acteur économique. Au premier chef bien sûr, les acteurs dits de «l'environnement» (Suez, Veolia...) qui se situent au cœur du sujet. Pour eux, il s'agit tout simplement de réinterpréter leurs métiers traditionnels en saisissant les immenses besoins créés par l'évolution de la planète : traitement de l'eau potable, amélioration des conditions de production de l'énergie, traitement «propre» des déchets, développement des filières de recyclage...

Mais il existe aussi des créations pures et simples dont l'essence même, dès l'origine, est d'apporter une contribution au développement durable de la planète. C'est

le cas de marques bien connues comme Nature et Découvertes, Bodyshop ou Urbancycle, chacune avec leurs spécificités. D'autres moins connues constituent cependant des exemples intéressants en ce qu'ils démontrent l'existence de créneaux à hyper croissance liés à la mise en œuvre des principes du développement durable.

L'organisation américaine Green Gazelles, par exemple, a pour vocation d'aider au démarrage de petites entreprises qui mettent en œuvre des solutions innovantes et rentables pour résoudre des problèmes environnementaux. C'est le cas de IdleAire qui offre une solution de chauffage/climatisation dans les espaces de parking pour chauffeurs routiers, ce qui leur évite d'utiliser leur moteur (et donc de consommer du carburant et d'émettre du CO<sup>2</sup>) pour assurer le confort de leur cabine. IdleAire est en pleine santé et propose son service sur 15 sites, en Alabama, Arkansas, Californie, Géorgie, dans l'état de New York, au Tennessee et au Texas. La construction de 17 sites supplémentaires est en cours et la plupart des sites existants sont en expansion. IdleAire prévoit d'étendre sa technologie à plus de 200 000 places de parking à travers les Etats-Unis. La compagnie a embauché 347 personnes dans six états et ne restera plus une PME bien longtemps.

On peut citer également les fonds d'investissement socialement responsable (ISR) qui constituent, à l'instar du commerce équitable, une niche dans le marché financier : les actifs gérés dans cette logique ne représentent que 0,5% des fonds gérés en France... mais leur croissance est impressionnante.

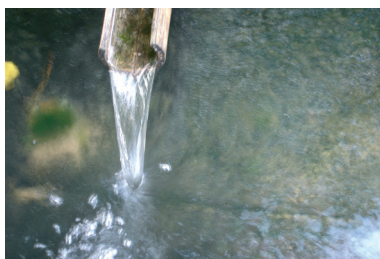
Dans la plupart des cas cités, il est intéressant de constater que les modèles économiques et organisationnels mis en place sont très différents des modèles classiques. Par exemple, si Stonyfield achète son lait deux fois plus cher aux produc-



teurs qu'il référence, en revanche l'entreprise ne fait aucune publicité. Mais quel est le devenir de ces pionniers ? Même si nous manquons singulièrement de recul compte tenu de la jeunesse du phénomène, nombre de marques ou d'entreprises créées autour des concepts du développement durable ont déjà été absorbées par des acteurs « traditionnels » bien plus gros qu'eux... qui peut-être les achètent pour apprendre à démarrer des activités dont la logique n'est finalement pas la leur. C'est le cas de Stonyfield racheté par Danone qui semble vouloir respecter cette différence et cette nouveauté en se gardant bien d'intégrer, au sens classique du terme, nos deux fameuses vaches. C'est aussi le cas de Bodyshop, racheté par L'Oréal qui, cette fois, semble décidé à intégrer purement et simplement l'entreprise. L'avenir dira quel est le meilleur modèle, s'il y en a un.

## ... ou le développement durable comme question existentielle ?

Dernier cas de figure, celui des entreprises dont la raison d'être repose sur une activité, ou une matière première – le pétrole par exemple –, qui peut être amenée à changer du tout au tout... voire à disparaître. Quel est l'avenir de Total le jour où il n'y a plus de pétrole ou de gaz ? Celui d'Air France quand les avions seront désertés du fait du coût exorbitant du kérosène, additionné à la tendance des entreprises à préférer des vidéoconférences à un voyage coûteux et fatigant ? Celui des fabricants de plastiques produits à base de pétrole ? Celui de Renault quand les obstacles à la circulation urbaine, le prix des carburants et la pression



Photographe :  
C. Dartiguepeyrou

des réglementations sur les émissions de gaz à effet de serre auront fait chuter dramatiquement le marché des voitures particulières dans les pays développés ? Celui de Michelin, par rebond, quand le marché des pneus aura diminué de moitié ? Et celui, plus indirect mais très intéressant également, de Carrefour dont le modèle de base, l'hypermarché situé en périphérie urbaine et auquel on se rend en voiture, sera mis à mal voire à mort par les effets induits... par le sort des précédents ?

D'autres industries avant celles-ci ont connu ou sont en train de connaître ce type de sort – la machine à vapeur certes mais aussi plus près de nous les fabricants de machines à écrire, les producteurs de papier carbone ou les grandes marques de photographie argentique. Pour des raisons différentes bien sûr – en l'occurrence des révolutions technologiques – mais au fond avec les mêmes effets. Dans tous les cas, et cela vaut également pour le développement durable, on peut positionner les acteurs dans une matrice à deux axes : importance du risque / force du plan d'actions, pour comprendre leur capacité de réaction (cf. schéma page 16). L'axe horizontal mesure la criticité de l'exposition au risque (Total est surexposé au risque de l'emballlement de la crise de l'énergie, BNP Paribas est sous-exposé) ; l'axe vertical mesure la force des actions

engagées, en réaction ou par anticipation (Toyota s'est engagé très tôt et très fort ; Ford a raté le coche au point que la marque n'est pas capable de livrer sur le marché chinois des véhicules aux normes anti-pollution exigées par les autorités de ce pays, ce qui se passe de commentaires).



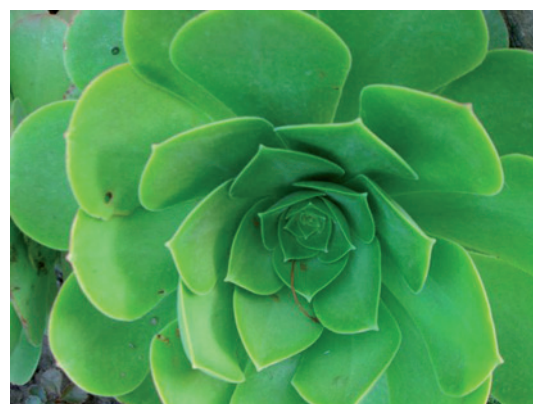
Chaque entreprise devrait probablement s'astreindre à l'exercice de se placer, sans complaisance, sur cette matrice et d'identifier ainsi le type de mouvement stratégique auquel elle devrait se soumettre.

Pour les entreprises du secteur énergétique, pas de doute elles se situent très à droite de la matrice : le réchauffement climatique, la raréfaction des ressources en énergies fossiles les placent inéluctablement devant des enjeux de nature existentielle. Pour autant, il est plus que probable que toutes ne se situent pas au même niveau sur l'axe vertical. Tout simplement parce que les investissements à long terme dans des énergies alternatives ne représentent en général aucun revenu à court terme, grèvent les résultats financiers et sont – mais il se pourrait bien que ce point finisse par changer – difficiles à valoriser aux yeux de la communauté financière. Une autre raison est aussi que les directions de recherche sont très variées... Le solaire ? L'exploitation de l'hydrogène ? La miniaturisation du stockage de l'électricité ? La recherche sur les économies dans la consommation d'énergies fossiles ? Le traitement des déchets nucléaires si cette énergie doit, comme c'est probable, avoir encore de beaux jours devant elle ? Chacune de ces directions suppose un effort de recherche

fondamentale qui est hors de portée d'une seule entreprise, fut-elle à la taille d'EDF ou de ses équivalents européens, américains ou japonais. Le train de la recherche ne peut être tiré sans regroupement des forces du secteur ou sans l'écot de la puissance publique.

## La nécessité de nouveaux outils de management stratégique

Les enjeux du développement durable (directs et indirects) sont si lourds qu'il est sans doute nécessaire de renouveler les outils de ceux qui président à la destinée des entreprises et d'enrichir leur référentiel stratégique. Nous voudrions avancer ici trois idées que nous soumettons à la réflexion des dirigeants.



Photographe : C. Dartiguepeyrou

### • *Travailler mille fois plus en réseau*

S'attaquer sérieusement au développement durable suppose de sortir du cadre habituel de la réflexion stratégique qui distingue des catégories d'acteurs bien délimitées : les clients achètent, négocient et cherchent à minimiser le prix qui reste un facteur déterminant ; les concurrents représentent des ennemis à abattre pour conquérir des parts de marché et des clients, et contre lesquels les forces de vente sont galvanisées à l'occa-

sion de grandes conventions annuelles ; les pouvoirs publics règlementent en mettant généralement des bâtons dans des roues qu'ils ne comprennent pas, etc. Nous croyons au contraire qu'il faudra, pour prendre en compte les questions de développement durable, savoir regarder son environnement autrement, s'affranchir des catégories classiques et situer la réflexion stratégique dans un cadre à la fois plus ouvert et plus flou. Développer la coopération, y compris avec les concurrents, favoriser le travail en réseau, deviendront des leviers essentiels. Pourquoi ? Tout simplement parce que les enjeux sont tellement énormes, dépassent tellement la capacité d'une seule entreprise à les traiter, si puissante soit-elle, qu'ils ne pourront être abordés qu'en s'alliant, y compris avec les concurrents, ces ennemis héréditaires.

Cette idée est naturellement déjà en œuvre dans certains secteurs. The Cement Sustainability Initiative est une contribution commune des dix plus importants groupes mondiaux de l'industrie cimentière, mise en place en juillet 2002. Le but est de comprendre ce que le développement durable signifie dans l'industrie du ciment, d'identifier les actions à réaliser pour en accélérer le processus, de réaliser une trame d'actions pour que les autres acteurs du secteur s'y reportent et pour que les parties prenantes extérieures s'engagent dans le mouvement. Six thèmes principaux sont explorés :

- la protection contre les changements climatiques, sachant que l'industrie cimentière est l'un des principaux responsables des émissions de CO<sup>2</sup>,
- la consommation de pétrole et de matières premières,
- la santé et la sécurité des employés,
- la réduction des émissions,
- les impacts locaux,
- les processus internes.

Dans le transport, douze leaders<sup>7</sup> se sont regroupés pour travailler ensemble sur les solutions à apporter pour que d'ici 30 ans la mobilité des personnes soit plus «durable». La plupart de ces entreprises sont concurrentes, ou entretiennent des rapports plus ou moins tendus de client-fournisseur. Mais elles reconnaissent que se projeter dans ce que peut devenir la «civilisation de l'automobile» dans un monde où le pétrole serait devenu rare n'est pas accessible à une seule d'entre elles, même si c'est la plus grosse entreprise du monde.

Gérer harmonieusement l'ensemble des parties prenantes – actionnaires, consommateurs, fournisseurs, autorités réglementaires, associations, scientifiques, lobbies – devient ainsi une compétence cruciale pour l'entreprise qui se préoccupe de développement durable.

• *Faire de la prospective et y consacrer des ressources*

Deuxième idée : qui dit développement durable, dit horizon plus lointain que celui de la réflexion stratégique, sans même parler de la planification à laquelle cette dernière se réduit trop souvent. Et à l'exception de quelques très grands acteurs dont le métier se fonde sur des horizons lointains (les investissements à 30 ans de la prospection pétrolière, les contrats à 50 ans de la gestion de réseaux d'eau), la prospective n'est pas un exercice auquel les entreprises sont rompues. Pourtant, se saisir des opportunités induites par le développement durable ne peut se faire qu'en prenant en compte les futurs possibles (et non pas le futur). Faire de la prospective – là aussi en réseau, en collaborant avec les parties prenantes proches,

---

7 - BP, DaimlerChrysler, Ford, General Motors, Honda, Michelin, Nissan, Norsk Hydro, Renault, Shell, Toyota et Volkswagen se sont regroupés au sein de WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), comité d'action favorisant la collaboration entre acteurs d'un même secteur, dont le périmètre couvre aujourd'hui 5 secteurs ; le Cement Sustainability Initiative en est issu.

avec les concurrents, les universitaires, les associations etc. – c'est travailler sur des scénarios intégrant des hypothèses menaçant le modèle économique de l'entreprise, c'est déterminer les réponses possibles et les indicateurs, les «signaux faibles» qui alertent quand telle ou telle hypothèse prend un tour plus critique.

Prenons à nouveau le cas de l'énergie : il ne s'agit évidemment pas de jouer le rôle de Madame Irma devant sa boule de cristal, ni – surtout pas – de tenter de trancher entre les avis d'experts. Ces derniers ne sont certes pas d'accord sur l'horizon exact du fameux pic pétrolier mais tous conviennent qu'il aura forcément lieu entre 2015 et 2030, suivant leur appréciation optimiste ou pessimiste des réserves prouvées et probables, de l'impact des hausses de prix sur la consommation, de la santé globale de l'économie mondiale et de la maîtrise des technologies de transformation des sources «dures» comme les schistes bitumineux...

De même, les experts s'accordent peu ou prou à dire que la consommation énergétique mondiale devrait à peu près doubler d'ici à 2050. Rentrent dans l'équation : les facteurs accélérateurs comme l'augmentation de la population (+50 %), l'augmentation du revenu par tête (multiplié au moins par 2), la croissance «durablement peu durable» des grands pays émergents et les facteurs de décélération comme les économies d'énergie potentielles dans les pays développés... Une équation donc à peu près impossible à résoudre mais à laquelle nous sommes tous confrontés. Que devrait faire une enseigne de distribution qui exploite, dans les pays «mûrs» comme dans les pays émergents, un modèle d'hypermarché fondé sur le déplacement en voiture individuelle ? Laisser faire et penser qu'elle trouvera bien le temps d'adapter son modèle au nom de la réactivité du commerce ? Ou plutôt chercher à bâtir des scénarios autour d'hypothèses de coût

de l'énergie, d'évolution des rapports sociaux, de changement climatique et donc de production agricole et de migrations de populations etc.... pour se préparer à faire virer le paquebot avant d'éperonner l'iceberg par tribord avant ?

Nous sommes convaincus que les entreprises qui ne font pas encore de prospective (l'immense majorité, donc) devraient réfléchir aux moyens de se doter de cette capacité – cellule en interne, chargés de dossiers, collaborations externes ? – en tout cas décider que l'analyse prospective à long terme... est l'une de leurs priorités à court terme !

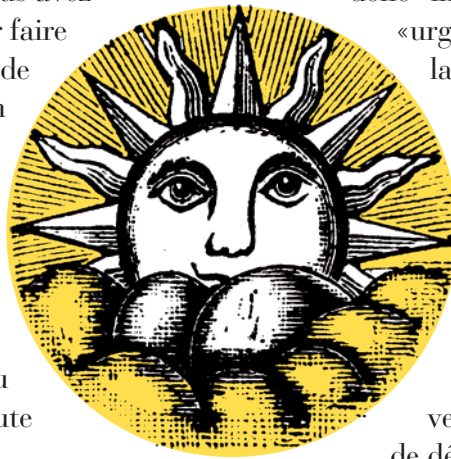
• *Créer des outils de pilotage radicalement nouveaux*

Troisième idée qui s'adresse plus directement à vous, dirigeant soucieux de transformer les intentions en réalité : vous intéresser au développement durable suppose de modifier les critères d'évaluation de la pertinence stratégique de vos projets et, du même coup, la façon de communiquer vos priorités, notamment à votre comité de direction. Le propre même des systèmes de gestion et des indicateurs de performance est qu'ils contribuent fortement à modifier les comportements. Si vous attendez que tous vos collaborateurs se préoccupent de l'impact de leurs actions quotidiennes sur le développement durable ; si vous souhaitez que les projets qui s'y rattachent ne finissent pas systématiquement en queue de peloton parce qu'ils remplissent moins bien que d'autres les critères habituels de priorisation des investissements ; si vous aspirez à ce que votre comité de direction considère le développement durable comme une source cruciale de croissance à moyen terme ; alors, il est urgent d'adapter vos indicateurs de pilotage, qui traduisent mieux que des mots ce qui pour vous est déterminant. Peut-être vous faut-il même intégrer des critères de développement durable qui pénalisent les projets qui ne s'en

préoccupent pas ? Peut-être vous faut-il revoir les systèmes d'évaluation non seulement des projets mais aussi de vos collaborateurs ? Peut-être est-il nécessaire de changer radicalement le vocabulaire que vous utilisez lorsque vous exprimez votre stratégie, de façon à ce que tout le monde dans votre entreprise dispose de «boussoles», de repères qui donnent clairement un sens aux efforts que vous attendez de tous ?

Vous avez eu du mal – peut-être en avez-vous encore – à faire admettre à vos collaborateurs que le client doit être au centre des stratégies et des modes de fonctionnement de l'entreprise. Vous avez encore plus peiné sans doute à leur faire comprendre et accepter la notion de valeur créée par l'entreprise, en particulier la fameuse EVA chère aux actionnaires mais si difficile à faire percevoir par l'interne. N'attendez pas que la valeur globale apportée à la collectivité et aux générations futures, qui est au fond le principe même du développement durable, leur saute aux yeux comme par miracle.

Aidez-les. L'équilibre entre intérêts économiques, intérêts environnementaux et intérêts sociaux n'est pas une chose facile à apprécier pour les opérationnels, qui se débattent tous les jours avec la pression des clients, les attaques des concurrents et l'accélération des changements technologiques : aidez-les ! N'est-ce pas le principal challenge du management que de savoir imprimer une direction au milieu des contradictions apparentes (les résultats financiers du trimestre et l'investissement dans un partenariat technologique qui portera, peut-être, ses fruits dans dix ans) et d'intérêts divergents mais légitimes (le maintien d'une logique de gamme complète portée par votre directeur marketing qui cherche avec talent à renforcer vos marques, tandis que votre patron des opé-



rations veut avec raison diviser par deux le nombre de références, chiffres à l'appui) ?

Le développement durable, loin d'aplanir ces paradoxes, ne fait que les multiplier. S'ajoute à cela une dimension «temps» terriblement difficile à prendre en compte: qui peut connaître avec certitude la vitesse à laquelle votre entreprise va devoir s'adapter aux conséquences de la crise climatique ou à l'évolution de la géopolitique énergétique mondiale ? Cinq ans, ou trente ans ? Et comment faire comprendre en profondeur, à toutes les parties prenantes, un concept qui englobe à la fois des dimensions existant depuis toujours, donc importantes, mais pas forcément «urgentes» – comme la question de la responsabilité sociale de l'entreprise, de son rôle dans le développement harmonieux de tous où qu'ils habitent sur cette planète – et des dimensions, sans doute plus récentes, mais cruciales et porteuses d'enjeux existentiels – comme la question de la pénurie énergétique et des bouleversements potentiels des habitudes de déplacements de vos clients ?

## Prendre le virage du développement durable

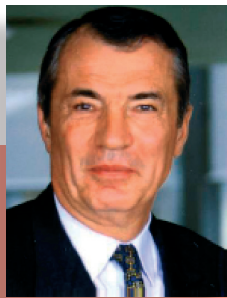
La politique de l'autruche n'est aujourd'hui plus de mise. Le développement durable est une question de survie à plus ou moins longue échéance. La durabilité est à prendre en compte dans toutes les relations d'une entreprise à son environnement, celles qu'elle entretient avec les consommateurs, les parties prenantes de son secteur et ses salariés. Le développement durable a certes un coût mais représente aussi de formidables opportunités de développement, ainsi qu'un levier puissant de changement pour votre entreprise. L'impulsion donnée au développement

durable dépendra ainsi avant tout de vous, dirigeant, de votre volonté et de la lecture que vous choisirez de privilégier. En matière de choix stratégiques externes, vous serez aidé par la pression extérieure qui, c'est notre conviction, ne fera que se renforcer sur le sujet. Quant à la transformation des modes de management de votre entreprise, c'est vous, dirigeant, qui en êtes personnellement responsable. Elle portera votre empreinte. Et personne ne la mènera à votre place.



Cimenterie Lafarge  
[www.udppc.asso.fr/montpellier/images/usine-lafarge-2006](http://www.udppc.asso.fr/montpellier/images/usine-lafarge-2006)

# Un président durablement engagé



Bertrand Collomb (1942) est Président du conseil d'administration de Lafarge, le leader mondial des matériaux de construction.

Ancien Elève de l'École Polytechnique et Ingénieur de l'École des Mines de Paris, il est également licencié en droit et détenteur d'un PhD de management de l'Université du Texas.

De 1966 à 1975, il est conseiller technique au sein de différents cabinets ministériels. Il rejoint Lafarge en 1975. Après avoir assumé différentes fonctions en France et à l'international, notamment en tant que CEO de Lafarge Corporation aux Etats-Unis (1985-1988), il est nommé Président-Directeur Général du groupe en août 1989. Il est Président du conseil d'administration depuis mai 2003.

Il est aussi administrateur de Total et d'ATCO et, fidèle à son intérêt pour les questions économiques et sociales, il joue un rôle actif dans plusieurs institutions. Président de l'AFEP (Association Française des Entreprises Privées), Président de l'IFRI (Institut Français des Relations Internationales), il est par ailleurs Vice-président de la Coalition mondiale de lutte contre le SIDA et membre de l'Institut de France (Académie des Sciences Morales et Politiques). Le développement durable est une de ses préoccupations de longue date. Il fait partie depuis 18 ans du WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) qu'il a présidé de 2004 à 2005.

*Propos recueillis par  
Hervé Lefèvre et  
François Zoetelief Tromp*

## **D'où vient l'engagement du groupe dans le développement durable ?**

— *Le développement durable fait au fond partie intégrante de la culture Lafarge depuis l'origine. Par exemple, la volonté de prendre en compte des intérêts généraux, au-delà de l'intérêt de l'entreprise, est inscrite dans nos principes fondateurs. Marcel Demouque, en 1960, affirmait déjà que l'entreprise avait un rôle dans la promotion de l'intérêt général et que ce rôle était et devait être compatible avec le fait qu'elle crée des richesses. A l'époque, on ne disait pas «créer de la valeur» mais «créer des richesses», mais c'était la même chose. Les problèmes d'environnement n'étaient pas alors aussi bien identifiés. Dès 1860, le groupe a été confronté à des problèmes de société, la question centrale étant plutôt à l'époque de fournir aux ouvriers une école, un hôpital, voire même une église... Le volet «responsabilité sociale» du développement durable a en fait tou-*

*jours existé tout au long de notre histoire, de manière implicite ou explicite – et sous différentes formes (chercher le dialogue, traiter les individus avec respect, etc.). L'aspect de la défense de l'environnement n'est apparu qu'au cours des années 60-70, quand la poussière des cimenteries est devenue une nuisance. 50 ans auparavant, cela n'était pas vécu comme un problème mais, peu à peu, les habitants proches des cimenteries en ont eu assez de voir leur lieu de vie et leur voiture recouverts de poussière en permanence. Une action a donc été initiée en «partenariat public/privé» (ce n'était pas alors le vocable usité) : le premier Ministre de l'Environnement, Robert Poujade, a conclu un accord avec l'industrie cimentière sur dix ans pour l'élimination des poussières... action remarquable qui a été un très grand succès. Par ailleurs, un autre phénomène s'est produit : dans son émission de télévision, Michel Périscard – le Nicolas Hulot de l'époque, auteur, entre autres, de «la France défigurée» – a montré du doigt les carrières abandonnées qui ressemblaient à des cratères lunaires... Cela a déclenché une prise de conscience sur la nécessité de respecter l'environnement pour continuer à ouvrir des carrières. Petit à petit, le volet «environnement» s'est ainsi ouvert.*

*Autre moment clé : la conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement à Rio en 1992. J'avais été nommé Président de la Commission du Plan sur l'Environnement, (c'était alors le «13ème Plan») parce que le groupe Lafarge était déjà très impliqué sur le sujet. Lors de la conférence de Rio, j'ai mieux pris conscience de l'existence de problèmes globaux auxquels il fallait apporter des réponses et de la*

*contribution possible des entreprises. Un certain nombre d'entre elles étaient d'ailleurs pionnières et voulaient agir, d'où la création du WBCSD (World Business Council on Sustainable Development). Sur le sujet du changement climatique, même si à ce moment là rien n'était encore prouvé scientifiquement, nous nous sommes donc déclarés préoccupés par l'augmentation de la teneur en gaz carbonique de l'atmosphère et avons pris position en faveur de la réduction des émissions de CO<sub>2</sub>, notamment par des mesures d'économies d'énergie, qui, de toute façon, étaient positives. Car il vaut mieux prendre ce type de sujet au sérieux et le traiter, plutôt que d'attendre d'être tout-à-fait sûr, de prendre du retard et d'être ainsi obligé d'agir dans l'urgence.*

*Après Rio, le groupe a décidé de prendre les devants et d'inscrire le développement durable dans sa stratégie avant d'y être contraint. Nous nous sommes donc donné des marges de manœuvre pour travailler efficacement sur le sujet et en retirer tous les avantages : cela coûte moins cher de prendre les sujets en amont... voire il est possible d'en tirer bénéfice... ou même, d'être celui qui montre le chemin.*



## **Comment concilier le développement durable et la nécessaire compétitivité à court ou moyen terme dans votre type de secteur ?**

*— Justement, dans nos métiers, il est important de concevoir l'activité à long terme. Quand on crée une cimenterie, c'est pour 30, 40 ou 50 ans. Même chose quand on ouvre une carrière. Il y a une sorte d'«enracinement dans le sol» de nos activités... et par ailleurs nous avons un tel poids d'investissement (une cimenterie neuve coûte plus de trois fois son chiffre d'affaires annuel) que notre culture a toujours été celle du long terme et de la durée. Quelques illustrations pour vous démontrer pourquoi le raisonnement de compétitivité à court terme ne doit pas prévaloir sur celui du développement à long terme.*

*Premier exemple : annonce ayant été faite d'une prochaine interdiction d'exploiter du gravier dans le lit majeur des rivières, nous nous sommes mis au travail pour créer des carrières ailleurs. Mais la date d'interdiction effective a été reportée – certains acteurs n'étaient pas préparés et ont fait valoir des risques de fermeture. En conséquence, pendant plus de cinq ans, nous avons subi un désavantage compétitif par rapport à ceux qui n'avaient pas fait évoluer leur activité. Mais sur la durée, je pense que nous avons été plus compétitifs en nous étant préparés à l'avance plutôt qu'en ayant dû réagir in extremis.*

*Deuxième exemple : il y a quelques années, j'ai inauguré une usine au Brésil. Cette usine générerait moins de 30 milligrammes par mètre cube de poussière, alors que la norme brésilienne était de l'ordre de 4 à 5 fois plus élevée. Vous pouvez dire «c'est idiot, ça*



*vous coûte de l'argent de faire ça». Il est vrai que se doter d'un filtre très efficace est plus coûteux que de ne pas avoir de filtre du tout... ce qui n'était d'ailleurs déjà plus possible. Mais il est vrai aussi que cette limite de 30 milligrammes suppose une usine très performante et donc un meilleur contrôle des processus. Une performance qui apporte d'autres avantages, notamment sur la qualité du produit. Et aujourd'hui la norme brésilienne est en train de baisser. Certes, pendant quelques années nous avons fait plus que nécessaire, mais nous en avons tiré des avantages d'efficacité technologique et d'image incomparables. Le jour où la norme cimentière brésilienne descendra à un niveau voisin de 30 milligrammes, ce sera extrêmement coûteux pour tous ceux qui ne l'ont pas anticipé.*

*Un dernier exemple qui nous concerne tous : le sida. Nous avons acheté une société importante en Afrique du Sud en 1998. J'ai constaté qu'il y avait 15 à 20 % de séropositifs dans nos usines. Lafarge est une entreprise avec une forte tradition sociale, elle se devait d'agir face à un tel problème. J'ai donc demandé à notre équipe locale : «faites quelque chose, je ne sais pas quoi mais faites quelque chose. Cela va peut-être vous coûter de l'argent mais, dans ce cas, le groupe investira la même somme que celle que vous investirez localement». Au départ, ce fut très difficile parce qu'il y avait des obstacles sociopolitiques : les communautés autour des usines ne voulaient pas en entendre parler, le gouvernement sud-africain ne voulait pas en entendre parler et les médicaments étaient hors de prix. Au bout d'un certain temps et avec beaucoup de mal, l'équipe locale a réussi à faire en*

*sorte qu'il y ait des programmes de prévention et de tests. Des prix moins élevés sur les médicaments ont même été obtenus... Maintenant, les malades peuvent être traités. Et le plus merveilleux, c'est que l'on a réussi à concilier le social et l'économique. Comment cela ? Parce que le coût de l'absentéisme et du traitement des maladies opportunistes qui accompagnent le SIDA chez un malade non traité est finalement le double de celui du traitement d'un séropositif sous antirétroviraux qui travaille.*

*Je fais sans doute preuve d'une foi un peu naïve mais je crois à notre capacité à résoudre les problèmes dès lors qu'ils sont pris suffisamment en amont. Quand anticiper est possible, il faut privilégier le long terme. En revanche, il se produit de temps en temps des mouvements d'opinion brutaux (comme dans le cas du PCB<sup>1</sup>) : des sujets qui jusqu'alors n'étaient pas un problème le deviennent brusquement, à la suite d'un incident ou d'une émission de télévision. Ce sont des situations difficiles à gérer pour un industriel car absolument non prévisibles... Raison de plus pour être un peu en avance ! Parce que lorsque ce genre d'incident survient, si vous avez mené une action positive en matière de développement durable et que votre image est bonne, l'opinion publique sera relativement compréhensive et bienveillante. Mais si vous avez au contraire l'image d'une entreprise qui ne s'en préoccupe pas, l'opinion publique ne vous manquera pas.*

## **Au fond, c'est votre vision à vous, Bertrand Collomb ?**

*— Ce n'est pas ma vision, c'est la vision des patrons des 180 entreprises du WBCSD ! Chaque jour 4 milliards de personnes dans le monde achètent un produit ou un service de l'une de ces 180 entreprises ! Le WBCSD organise des meetings annuels où les dirigeants de ces entreprises se retrouvent en nombre ; ils viennent et ils sont convaincus ! C'est important car aucun changement n'est possible si les patrons ne sont pas personnellement convaincus.*

*Dans l'industrie du ciment, cette convergence de vision nous a permis de lancer il y a cinq ans, dans le cadre du WBCSD, la Cement Sustainability Initiative. Il y a encore quinze ans, si j'avais proposé cette initiative à mes collègues cimentiers mondiaux, ils m'auraient ri au nez. Or une dizaine d'entreprises mondiales d'abord, une vingtaine aujourd'hui (représentant tous les pays y compris la Thaïlande et le Japon) se sont mises à travailler ensemble pour étudier l'impact environnemental et sociétal de l'industrie cimentière. A l'issue de cette étude, toutes se sont attachées à publier, dans un format de reporting commun, un certain nombre d'éléments montrant leur engagement dans le développement durable. Voilà qui était impensable il y a quelques années.*



1 - PCB = Polychlorobiphényle, plus connu sous le nom de pyralène, substance cancérigène, très peu biodégradable.

**Comment faire pour que cette vision s'étende dans l'entreprise et se traduise en actions ? Quel mode de management adopter ?**

— Il faut bien sûr prendre le temps d'expliquer en interne... mais il faut surtout arriver à convaincre l'interne d'écouter l'externe.

Les managers sont pris entre les revendications des jeunes de la base ou du local, qui se préoccupent de développement durable, et les directives de leurs supérieurs, qui leur demandent de trouver un équilibre entre une vision à long terme et le respect d'objectifs de rentabilité à court terme. Ce n'est pas vraiment difficile de persuader les collaborateurs de l'entreprise de l'importance des enjeux. Il faut néanmoins se doter du dispositif d'animation adéquat : un comité de développement durable présidé par le Président ou le Directeur Général, quelques animateurs, un suivi régulier, des dossiers dans les publications du groupe, des comités de discussion avec les parties prenantes à l'extérieur de l'entreprise...

Mais ce qui a été difficile et a représenté un véritable changement culturel, c'était de faire accepter le dialogue sous toutes ses formes, de faire admettre que nous n'étions pas seuls à poser les questions et à résoudre les problèmes. Autrement dit, faire comprendre que d'autres acteurs extérieurs à l'entreprise avaient le droit de poser des questions même si elles ne paraissaient pas pertinentes à nos ingénieurs. Pendant longtemps, les entreprises ont considéré les ONG et les intervenants extérieurs comme des «empêcheurs de tourner en rond». Chez Lafarge, au début, nous pensions que c'était à nous de décider des actions et de leur priorité, et que tout le monde nous en serait reconnaissant.

Cette logique trop «technique» a été depuis fortement ébranlée. L'exemple de Shell et de sa plateforme pétrolière Brent Star<sup>2</sup> l'a montré, lorsque la compagnie s'est vue boycottée en Allemagne par un large mouvement d'opinion, alors même qu'elle opérait en vertu de principes éthiques et environnementaux et qu'elle pensait avoir choisi pour sa plateforme la meilleure solution technique. Ce genre d'exemple nous a fait comprendre la nécessité du dialogue avec l'extérieur. C'est un des éléments qui nous a conduits à nouer un partenariat avec WWF.

La première page du premier rapport de développement durable du groupe a été symbolique de notre changement d'état d'esprit. Ce n'était plus le traditionnel message du Président mais un ensemble de questions, voire d'interpellations de membres de la société civile. Certaines étaient très virulentes et allaient jusqu'à remettre en cause la légitimité même du métier de cimentier. Bien entendu, nous apportons des réponses à ces interpellations.

En interne, le message a été parfois difficile à faire passer. Les techniciens ont eu du mal à accepter d'être challengés par des intervenants extérieurs, dont la logique leur paraissait souvent peu pertinente, parce que totalement différente de la leur et trop émotionnelle. Ils ont dû apprendre à communiquer avec eux. Notre partenariat avec WWF a porté au départ sur le thème des carrières et de la biodiversité. Puis le débat s'est élargi à la réduction des émissions de CO<sup>2</sup> et ensuite WWF nous a provoqués sur les

polluants toxiques. La question a surpris nos techniciens, persuadés de n'en produire que très peu et qui cherchaient surtout à étudier le cas où l'on brûlait des déchets, pour montrer que l'on n'en produisait pas davantage. Mais les experts du WWF, eux, ne cherchaient pas à savoir si nos sites en généraient peu ou beaucoup, ce qui leur importait c'est que nous en générions moins.... Le débat a été finalement intéressant et je crois qu'il nous a fait progresser.

Evidemment, les relations ne sont pas toujours aussi idylliques. Des conflits de priorité surviennent parfois. Un patron d'opérations a 25 objectifs en tête, le développement durable n'est que l'un d'entre eux. Il n'est pas toujours en mesure d'y consacrer du temps, parce qu'accaparé par des échéances plus urgentes.



2 - Brent Star est la plateforme pétrolière que Shell avait décidé en 1995 d'envoyer par le fond, puisqu'elle était devenue inexploitable. Attaquée par Greenpeace, la compagnie pétrolière avait fait alors la une de la presse.

**Quel est, pour vous, l'impact d'une stratégie de développement durable sur les collaborateurs : un sentiment de fierté, de responsabilité ?**



— *J'ai une théorie selon laquelle la qualité ne se divise pas, c'est-à-dire que je ne crois pas que quelqu'un puisse être rigoureux, efficace sur certaines dimensions de l'entreprise et être totalement laxiste sur d'autres. Je crois donc que travailler dans une optique de développement durable renforce le professionnalisme. Par ailleurs, je pense que les salariés de la base et les jeunes – tous ceux qui peuvent avoir du mal à s'identifier pleinement à l'entreprise – sont satisfaits de faire partie d'un groupe qui fait plutôt du bien que du mal. Pour les managers, c'est aussi un élément de fierté qui s'ajoute à la satisfaction retirée de leur métier.*

*Il est certain que le développement durable donne plus de sens à l'action et qu'il répond aux aspirations des collaborateurs. Les nouveaux managers et cadres font connaissance avec le groupe lors de séances de trois jours auxquelles la direction générale participe. Il m'est arrivé souvent qu'ils me questionnent sur ce qu'ils pouvaient dire de Lafarge autour d'eux, qui les rend fiers de leur appartenance au groupe. Un jour où j'expliquais l'importance de l'EVA, la valeur créée pour l'actionnaire, un ingénieur m'a rétorqué qu'il ne venait pas au travail le matin dans ce but, qu'il avait besoin d'autres motifs de satisfaction. Je lui ai répondu que le défi de l'entreprise était justement d'œuvrer pour le développement durable tout en créant de la valeur pour l'actionnaire.*

**Dans un groupe international présent dans le monde entier, est-il nécessaire d'avoir des approches différentes suivant les régions ?**

— *Finalement, les opinions publiques des différents pays s'accordent assez vite sur les problèmes qui se posent à eux. La première fois où je suis allé en Turquie, j'ai été interviewé par un journaliste qui m'a déclaré tout de go : «vous ne pouvez plus faire vos cochonneries en France alors vous venez en Turquie». Je lui ai expliqué que le ciment fabriqué en Turquie n'était pas destiné à la France mais bien à la Turquie et lui ai proposé de visiter notre usine pour qu'il constate qu'elle était aussi propre qu'un site de production français. Le jour de la visite, l'équipe locale, connaissant mon intérêt pour l'environnement, avait même planté des fleurs près du four ! Je ne suis pas persuadé que c'était totalement durable ! Même en Chine, la sensibilité environnementale et énergétique s'accroît. Les normes environnementales chinoises sont aussi sévères que les normes françaises. La seule différence est que l'industrie chinoise dans son ensemble ne les respecte pas encore, comme si, en quelque sorte, les normes n'étaient que de la prospective. Mais le processus de prise de conscience s'accélère. Au Brésil, peut-être à cause de la Conférence de Rio, les demandes environnementales sont apparues très tôt, sous la pression d'abord de l'opinion puis du gouvernement. Aux États-Unis, nous avons eu une certaine difficulté à motiver*

*notre filiale américaine – une entreprise cotée en bourse – sur le problème des émissions de CO<sub>2</sub>. Mais les initiatives commencent à se multiplier : c'est l'un des thèmes de la Clinton Global Initiative, à laquelle j'ai pu participer à New York, c'est aussi une priorité de Schwarzenegger en Californie, et il y a de nombreuses actions d'états ou de municipalités. On a le sentiment que tout le monde attend le départ de George W. Bush pour s'y mettre. Quel que soit le prochain président américain, il est à peu près certain que nous pourrions compter sur les États-Unis pour jouer un rôle.*

*Sur Internet, les échanges témoignent de l'émergence d'une communauté de pensée sur le développement durable. Les préoccupations exprimées sont à peu près les mêmes partout dans le monde. Mais les arbitrages sont différents suivant les pays. Les cimentiers chinois ont préféré faire de la poussière et de la croissance mais ils se déclarent aujourd'hui dans l'obligation de se mettre au diapason. Parce que la communauté de personnes qui aspirent au développement durable voyage et témoigne, sur Internet et ailleurs. Pékin souffre de la pollution de l'air (pas autant que Pittsburgh à une certaine époque) mais les Chinois en visite à Tokyo, une ville aujourd'hui propre mais qui ressemblait il y a 25 ans au Pékin d'aujourd'hui, se rendent compte des progrès réalisés. Pourquoi ne seraient-ils pas capables de faire la même chose ?*



## Comment déterminez-vous les priorités d'action ?

— Que ce soit sur le volet social ou le volet environnemental, le choix de nos priorités se fait en fonction de l'impact sur l'activité du groupe et sa réputation à long terme.

J'ai décidé de m'attaquer, dès Rio, au problème du CO<sup>2</sup> parce que nos volumes d'émission sont tellement importants que nous avons l'obligation d'être exemplaires.

Nous travaillons actuellement sur l'efficacité énergétique des bâtiments, alors que nous n'en sommes absolument pas responsables et que nous n'avons aucune pression, ni réglementaire ni de la part de l'opinion publique. En fait, c'est une manière de déplacer la pression que nous subissons au niveau des matériaux. Les matériaux représentent 10 % du total des émissions de CO<sup>2</sup> générées par un bâtiment durant sa vie. Il est à notre portée d'améliorer leur efficacité énergétique, par l'isolation, la ventilation contrôlée, une meilleure utilisation de l'inertie thermique. Si les bâtiments consomment moins de CO<sup>2</sup>, la pression globale sera allégée et, de plus, nous pourrons mieux adapter nos matériaux à ces nouvelles technologies, et donc en tirer avantage.



## Qui initie ces réflexions ? Comment s'intègrent-elles et se diffusent-elles dans l'entreprise ?

— L'impulsion est donnée par le sommet de l'entreprise parce que l'action dépend souvent de partenariats avec des intervenants extérieurs. Ensuite, les équipes projets sont constituées de chercheurs et de collaborateurs du groupe.



## Que pensez-vous des systèmes de mesure qui se mettent en place ?

— Voilà un sujet très difficile ! Bien sûr, nous savons tous que ce qui ne se mesure pas ne compte pas; je comprends très bien le désir communément partagé d'obtenir des preuves des progrès réalisés. Dans le même temps, je pense que la mesure est souvent terriblement réductrice.

Dans le cas de la consommation d'eau, par exemple, je ne sais pas me prononcer sur la quantité que nous utilisons à travers le monde dans les usines, pour le béton, pour laver nos camions... Un système de mesure nous coûterait sans doute très cher, dans certains endroits, il n'existe même pas de compteurs. Et en y réfléchissant, il serait plus juste d'envisager la question par zones, en les segmentant selon que l'eau y est rare ou non. Additionner des mètres cubes d'eau du Sahel à des mètres cubes d'eau d'Europe Occidentale, pour démontrer que la consommation a été réduite, n'a pas grand sens. Je n'ai pas de réponse satisfaisante ; j'imagine un dispositif



de repérage qui serait à la fois quantitatif et qualitatif et non une mesure au sens scientifique du terme. C'est beaucoup plus difficile à faire... pour autant nous serons peut-être contraints à publier des mesures, si peu significatives soient-elles. Dans notre rapport de développement durable, nous préférons exposer des programmes d'actions, assortis d'objectifs, et expliquer où nous en sommes.

En matière sociale, la loi française nous oblige à faire un bilan social sur la base d'indicateurs. Mais seuls deux ou trois d'entre eux sont vraiment critiques ou pertinents et, a contrario, un certain nombre d'éléments plus pertinents manquent à l'appel. Traiter le sujet par une liste est extrêmement pauvre. De ce fait, le bilan social est peu lu. C'est un compromis qui permet de suivre une série d'indicateurs stables dans la durée pour ne pas perturber l'opinion publique. Nous nous y plions sans nous laisser enfermer dans le quantitatif pur.

## Quelle part de votre temps personnel de management consacrez-vous au développement durable ?

— Je me suis investi personnellement pendant 18 ans dans le WBCSD et j'en ai été le Président en 2004-2005. Cela veut dire que je passais du temps (peut-être l'équivalent de 10 à 20 jours de travail) à l'extérieur de l'entreprise sur les problèmes du développement durable. Mais ce sujet était aussi toujours présent dans les 20 à 25 % de mon temps consacrés à aller sur le terrain, pour comprendre les efforts des opérationnels, les innovations qu'ils avaient pu mettre en œuvre, et pour les motiver. Et je passais aussi du temps, en particulier dans les pays émergents – notamment en Afrique – pour visiter les partenaires extérieurs, m'intéresser aux initiatives auxquelles le groupe était associé : voir l'école que Lafarge avait aidé à construire ou rencontrer le gouvernement local qui nous réclamait un hôpital. A mon avis, il n'y a pas eu un mois où je n'ai pas fait un discours sur ce thème, en essayant bien sûr de ne pas toujours dire la même chose ! Etant maintenant déchargé de la direction générale, j'ai plus de liberté d'emploi du temps, mais je voyage toujours beaucoup. Récemment, je suis allé deux fois au Mexique, une fois pour une conférence sur le changement climatique, une autre pour une conférence sur le Green Building. Je fais partie d'une commission française et d'un « groupe de haut niveau » européen sur l'énergie et le changement climatique. C'est probablement le domaine dans lequel je passe la plus grande partie de mon temps.



## Quels seraient selon vous les principaux écueils à éviter ?

— S'éloigner de la réalité de l'entreprise et de son métier... être trop arrogant, penser que tout est résolu, refuser de regarder les problèmes en face, ne pas accepter que l'on nous dise non... sont autant d'écueils qu'il n'est pas si facile d'éviter. L'excès de modestie aussi : ne pas s'exprimer sur ses engagements, par peur de se faire attaquer, peut être contre-productif.



## Plus généralement, face à tous les enjeux importants que la société et l'humanité doivent affronter et la complexité des situations à traiter, êtes-vous plutôt optimiste ?

— Oui, je suis plutôt optimiste. J'ai été frappé, par exemple, par l'implication des entreprises françaises dans le Global Compact, le pacte mondial lancé par Kofi Annan pour demander aux entreprises de s'engager dans le domaine du développement durable. Les 400 membres français sont essentiellement des moyennes entreprises, et elles sont très motivées ! Reste à savoir si le monde de la finance va intégrer cette conception de l'intérêt à long terme des entreprises. Les actionnaires doivent aussi y trouver leur intérêt et valoriser les stratégies de développement durable. Il existe déjà un petit nombre d'actionnaires ou de détenteurs

de fonds qui ont des préoccupations éthiques et qui souhaitent que leurs investissements contribuent à cette conception de la société. Une partie des analystes financiers voient la question sous l'angle du management du risque et pensent qu'une grande entreprise internationale qui n'a pas de politique dans ce domaine risque de rencontrer des problèmes dans l'avenir. Une autre partie s'en désintéresse totalement. Il est encore difficile de se prononcer sur la tendance qui se dessinera dans ce domaine.



## Est-ce que des problèmes à venir d'ici 30 ans seraient de nature à modifier les comportements, ceux des financiers notamment ?

— Ce n'est pas évident d'investir des sommes importantes dans une opération à 30 ans, comme par exemple la réduction des émissions de CO<sup>2</sup>, en ayant la pression sur les résultats à court terme. Le marché financier ne sait pas bien prendre cela en compte. Les pouvoirs publics ont donc un rôle essentiel à jouer. Je crois beaucoup aux partenariats privé/public. L'Etat doit soutenir les efforts de recherche car si le marché peut financer des efforts sur des échéances de 5 à 10 ans, il en est incapable sur un horizon de 30 ans.

Pour réduire le CO<sup>2</sup>, nous utilisons au mieux les technologies existantes mais pour diviser les émissions de nos produits par deux, nous avons besoin de tech-

nologies complètement nouvelles que nous n'inventerons pas tous seuls. Nous ne disposons pas d'assez de moyens de recherche. C'est pourquoi nous essayons d'initier des partenariats avec la recherche publique, tels la chaire d'enseignement et de recherche sur la science des matériaux pour la construction durable<sup>3</sup>.

De la même façon, nous sommes un utilisateur potentiel des technologies de séquestration de CO<sup>2</sup> mais nous ne pouvons nous permettre de les développer. Les pétroliers sont peut-être les seuls à pouvoir y parvenir. Dans les secteurs où les entreprises ne sont pas de taille à supporter de tels investissements, le problème de conciliation entre intérêt de l'entreprise et intérêt général se pose avec acuité, et justifie une implication des pouvoirs publics.

Pourtant je reste optimiste, même en ce qui concerne le changement climatique. C'est un fait que les accords de Kyoto n'auront pas produit grand chose pour l'instant, à l'échelle de la planète et ce n'est pas un succès. Mais enfin, en 1992, avant la conférence de Rio personne ne savait qu'il y avait un changement climatique, mis à part quelques scientifiques. 15 ans plus tard, c'est une conviction partagée par tout le monde et la moitié de la terre est prête à s'atteler à la tâche. C'est vrai que les systèmes internationaux en l'état actuel ne permettent pas de gestion efficace du problème, mais la prise de conscience a énormément progressé ainsi que la volonté de réagir. Et 15 ans dans l'évolution intellectuelle de l'humanité, c'est extrêmement court !

<sup>3</sup> -Chaire d'enseignement créée avec l'Ecole des Ponts et l'Ecole Polytechnique, en association avec trois des plus grandes universités mondiales.



### **Que pensez-vous du constat alarmiste sur la nécessité de changer de modèle de croissance à cause de la raréfaction des ressources ?**

— Le Club de Rome dans les années 1960 annonçait déjà la pénurie de ressources naturelles et préconisait d'arrêter la croissance. Je ne crois pas que l'expérience leur ait donné raison. A titre personnel, j'ai confiance dans la capacité de l'humanité à résoudre les problèmes quand ils sont identifiés. Ce qui nous manque actuellement c'est une capacité d'organisation des efforts.

Certes, nous avons déjà atteint un niveau de CO<sup>2</sup> tel que nous devons probablement gérer une certaine hausse du niveau des mers... mais je pense que par un mélange de remèdes et de prévention, nous sommes capables de trouver des solutions. Nous ne manquons pas de ressources technologiques pour réussir. Ce qui nous manque en revanche, c'est l'organisation politique et sociale. En Chine, l'efficacité des vieilles cimenteries peut parfois être multipliée par 2. La Chine a donc de la marge pour augmenter sa production cimentière, déjà considérable, sans forcément augmenter ses émissions de CO<sup>2</sup>. Il est hélas probable que nous ne pourrions pas agir assez vite pour empêcher certaines conséquences mais je pense que nous y survivrions. Dans la catastrophe de la rupture des digues de la Nouvelle-Orléans, ce n'est pas le problème de la montée des eaux qui est inquiétant, c'est l'incapacité de l'organisation politique

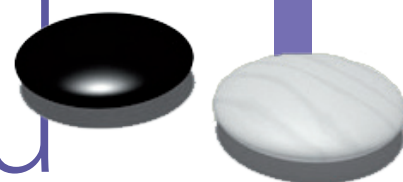
et sociale américaine à résoudre le problème. Les Américains, les Républicains notamment, affirment que l'Etat ne peut pas faire grand chose, que ça coûte trop cher, que l'on verra bien. Il faut s'attendre à un retour de balancier en termes de responsabilité de l'Etat et des organisations internationales sur un certain nombre de sujets.

Nous serons donc certainement exposés à des effets nocifs, mais, après tout, les hommes existent sur terre depuis plusieurs centaines de milliers d'années, ils ont affronté d'innombrables effets négatifs ou positifs et ils sont toujours là. Ils auraient pu disparaître, au regard des quelques catastrophes survenues dans l'histoire... C'est incroyable de constater ce à quoi les hominidés ont survécu, en résistant aux périodes tropicales comme aux périodes glaciaires !



Pour en savoir plus, consulter le rapport de développement durable de Lafarge sur le site du groupe [www.lafarge.com](http://www.lafarge.com)

# La réputation est en jeu



## De l'image de marque au «capital réputationnel»



Christine Durroux, Directeur chez Kea&Partners, a débuté sa carrière dans les médias en France au groupe Les Echos, puis chez Vivendi Universal Publishing. Après avoir fait un MBA à Toronto, elle est restée en Amérique de Nord où elle a intégré la société de conseil Braxton-Deloitte Consulting. Elle s'est alors concentrée sur des missions de stratégie corporate et de stratégie marketing, aux Etats-Unis et au Canada anglophone.

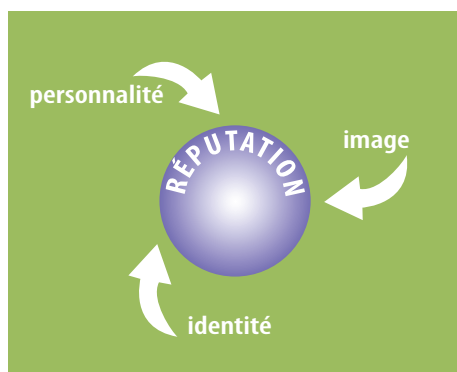


Marc Smia, Associé de Kea&Partners, a installé sa réputation de consultant sur sa capacité à impulser et mettre en œuvre des initiatives stratégiques gagnantes. Le développement est son maître mot. Il est reconnu comme un spécialiste de la relation industrie-commerce.

Depuis longtemps l'image de marque est un actif intangible important et valorisé. Au-delà de l'image, les entreprises vont aussi devoir faire advenir et prospérer leur «capital réputationnel» en partie fondé sur leur capacité à défendre le bien commun et à prendre en compte les questions de développement durable et plus généralement de responsabilité sociétale.

## Image versus réputation : définitions croisées

La réputation d'une entreprise peut être définie comme un agrégat de perceptions et de jugements résultant d'un historique particulier. Variable dans le temps car relative à un environnement donné, la réputation est à la fois subjective et collective ; elle s'élabore dans des réseaux plus que par les supports d'image d'entreprise classiques. La réputation est fondée à la fois sur des signaux émis et sur des valeurs fondamentales et des actes. Ses composantes sont au nombre de trois<sup>1</sup> : la personnalité – ce que l'on est en réalité, qui se développe sur les valeurs de l'entreprise, sa culture, son histoire propre... –, l'identité – ce que l'on dit qu'on est, fondée sur les outils de communication, la publicité, les marques... –, et enfin l'image, ou comment la personnalité et l'identité sont perçues dans un environnement social, culturel et concurrentiel donné.



**La réputation est donc à la fois plus globale et plus complexe que l'image de marque.** Elle est influencée mais non dictée par les signes émis par l'entreprise à l'intention de ses clients via ses marques et ses produits ; elle ne se forme pas seulement dans la sphère du marketing et de la communication mais aussi dans les domaines financiers, industriels, managériaux de l'entreprise.... La réputation touche ainsi à l'essence même de l'entreprise et de son organisation<sup>2</sup>.

1 - Davies, Gary and Louella Miles (1998) « Reputation Management: Theory versus Practice », *Corporate Reputation Review*, 2 (1), pp. 16-27

2 - « Corporate reputation vs. corporate branding : the realist debate », Bickerton, *Corporate communications International journal*, Volume 5, Number 1, 2000

## Passer de la gestion de l'image à celle du capital de réputation : pourquoi... et pourquoi pas ?

Classiquement, la dichotomie image/réputation se reflète dans l'organisation de l'entreprise : au marketing la gestion de l'image, à la «com» la gestion de la réputation, souvent abordée sous l'angle de la gestion de crise. Or deux facteurs poussent au brouillage des territoires respectifs de l'image et de la réputation. Le premier est le regain de l'activisme consommateur, en partie porté par le discours «développement durable». L'acte de consommer devient un acte politique et les consommateurs un corps social d'autant plus actif que les champs d'expression traditionnels du politique ne sont plus perçus comme pertinents par une société cherchant à échapper aux pouvoirs et aux cercles d'influence traditionnels<sup>3</sup>. Deuxième facteur, le développement et la multiplication des médias et des canaux de communication hors des canaux traditionnels sur lesquels les entreprises avaient le savoir-faire et l'habitude d'agir. L'image (de marque) s'est appuyée sur la dominance du média télévision, média typique «du un vers le multiple». Par contraste, la révolution Internet et ses avatars (blogs, user groups, MySpace, etc...<sup>4</sup>) crée un nouvel espace où le citoyen consommateur peut communiquer directement avec ses concitoyens... sans (encore) de réels moyens de s'interposer dans ces réseaux. Il est donc moins facile à l'entreprise de séparer l'être du paraître et d'imposer une image publicitaire par le biais des investissements de communication traditionnels.

Attention cependant : toutes les entreprises ne vivent pas de la même manière les nouveaux enjeux de la réputation.

3 - Sondage Capital-CSA, Août 2006, effectué auprès d'un échantillon de 15-24 ans. A la question « A qui fais-tu le plus confiance pour améliorer la vie en France ? », 54% répondent « les citoyens », 34% « les associations », 14% « les politiques », 12% « les entreprises », 9% « la religion »

4 - « MySpace.com cherche la bonne formule pour s'imposer en France », *Le Monde*, 14 septembre 2006 ; *Le Monde* « Les grandes marques tentent avec plus ou moins de succès de pénétrer le monde des blogueurs », 22 mai 2005 ; *Les Echos* « Plus d'un Français sur deux connecté à l'Internet », 29 août 2006



Certains secteurs ont une mauvaise (ou bonne) réputation intrinsèque, quels que soient les efforts individuels de telle ou telle entreprise... Ainsi, malgré leurs efforts, les entreprises du secteur du tabac, les pétroliers, la pharmacie se retrouvent régulièrement au bas du classement «Reputation Quotient Index» (quotient de réputation d'entreprise) établi par l'Institut Harris<sup>5</sup>. Par ailleurs, la réputation n'a pas forcément d'impact sur l'attitude du consommateur et son comportement d'achat. Selon que le produit est impliquant ou non et selon le type d'implication du consommateur, l'image peut primer sur la réputation et la réputation ne pas influencer sur la décision d'achat. En particulier, plus la marque institutionnelle est mise en avant, par rapport à la marque produit, plus la réputation influence le comportement des clients<sup>6</sup>. Gérer son capital de réputation est donc crucial aujourd'hui... mais ce chantier est plus urgent et important pour certaines entreprises que pour d'autres.

## L'impact du développement durable dans la réputation

Dès lors, quelle articulation entre développement durable et réputation ? Une entreprise qui ne se positionne pas sur le développement durable peut-elle quand même avoir bonne réputation ? A contrario, une entreprise peut-elle bâtir sa réputation seulement sur le développement durable ?

En théorie, réputation et développement durable sont loin d'être synonymes. Le «Reputation Quotient» qui fait plus ou moins autorité et sur lequel les entreprises mondiales sont aujourd'hui évaluées, comprend 6 dimensions : la

dimension émotionnelle (soit la confiance, voire l'admiration, bref le «feeling» suscité par telle ou telle entreprise), les produits et services (sont-ils innovants, de qualité, de bon rapport qualité/prix, etc. ?), la vision et le leadership (soit la réputation du management au sommet), la performance financière (rentabilité, croissance, performance vs. concurrent), l'environnement social et de travail (est-il agréable de travailler pour l'entreprise, traite-t-elle bien ses employés et les personnes qui y travaillent ?...) et enfin la responsabilité sociale (environnement, soutien aux bonnes causes, etc.). On le voit, sur 6 dimensions, deux relèvent directement du «développement durable» dans son acception actuelle... Serait-ce à dire qu'un tiers seulement de la réputation d'une entreprise serait déterminé par la façon dont elle se positionne sur ces sujets ? Il est vrai que Toyota, Honda, Nike ou Wal-Mart sont toujours dans les trente premiers du classement des réputations US 2006<sup>7</sup>, malgré une réputation fondée sur bien d'autres dimensions que celle du développement durable. Par ailleurs, si les initiatives en matière de développement durable peuvent contribuer à la bonne réputation d'une entreprise, elles sont loin d'être suffisantes : American Apparel, une entreprise américaine textile qui a en partie fondé son image sur la non-délocalisation et le salaire relativement élevé de ses ouvriers, a aujourd'hui une réputation malmenée suite à la dénonciation d'un certain nombre de ses pratiques, dont le blocage d'un début de syndicalisation dans l'entreprise et le harcèlement sexuel, au vu des multiples plaintes déposées à l'encontre de son fondateur et patron<sup>8</sup>.... Ainsi, l'équation «développement durable = réputation» est loin d'être prouvée.

Et pourtant... deux phénomènes poussent à rendre cette équation de plus en plus probable. D'abord, parce que le discours ambiant et dominant sur le développement durable tend à changer la pondération du «quotient de réputation» : en clair, ce que fait ou ne fait pas une entreprise en matière de développe-

5 - « Annual RQ Ranking of the 60th most visible companies in America », December 2005, the Harris Institute; in The Wall Street Journal, « Ranking Corporate reputations », December 6, 2005  
Charles Fombrun, « Reputation: Realizing value from the Corporate Image », Harvard Business School Press, 1996; The Harris-Fombrun reputation quotient, Harris Interactive.com

6 - « Corporate Associations and Consumer Product Responses: the Moderating Role of Corporate Brand Dominance », Berens, Riel & van Bruggen, Journal of Marketing, Volume 69, July 2005

7 - « Annual RQ Ranking of the 60th most visible companies in America », Ibid

8 - « Who's your Daddy », Clamor Magazine, Fall 2006, www.clamormagazine.org ; « American Apparel : des T-Shirts «sweatshop free» ! », Décembre 2004, www.novethic.fr

ment durable a de plus en plus d'impact sur sa réputation en général. Ensuite, parce que «tout le monde y va»... or, il a été démontré que les initiatives sur la réputation suivent une courbe identifiée<sup>9</sup>. Il existe en effet un seuil minimum d'étalonnage de la réputation dicté par l'environnement concurrentiel et les attentes du public à un instant t. Plus le public est exigeant, plus les confrères et concurrents prennent des initiatives, plus ce seuil dit «de conformité» en dessous duquel on ne peut pas bâtir une «bonne» réputation s'élève. En conséquence, il est probable que les entreprises devront «en faire de plus en plus» en matière de développement durable, simplement pour pouvoir maintenir un niveau minimum de réputation.

## Faire advenir et gérer le capital «réputationnel» : des principes et leviers d'action

On le voit, travailler sur la réputation d'une entreprise en jouant sur les dimensions «développement durable» est un chantier aussi incontournable que délicat, que l'on peut néanmoins structurer autour de trois axes de réflexion et d'action conjoints.

Le premier s'appuie tout simplement sur **l'initiative et l'action sur le terrain dans des domaines où l'on est crédible**<sup>10</sup>. Une bonne réputation est plus difficile à construire qu'une mauvaise : il faut en effet 7 «signaux» positifs pour contredire un signal négatif<sup>11</sup>. De plus l'impact d'une action visant à bâtir la réputation dans un domaine précis sera atténué ou, au contraire, renforcé par le niveau de crédibilité préexistant de l'entreprise dans ce même domaine. L'entreprise doit donc impérativement identifier et gérer

des «cercles vertueux» de réputation, dans lesquels une action donnée aura des conséquences fortes et positives sur la réputation en s'appuyant sur une crédibilité préétablie. La «stratégie des alliés»<sup>12</sup> s'applique aussi pour identifier les priorités d'actions de l'entreprise vis-à-vis du tissu associatif, de ses clients ou du public en général : il est plus payant de cibler des initiatives sur lesquelles l'entreprise est légitime et, à l'exception des impératifs ponctuels de gestion de crise, investir dans des domaines où l'on n'est pas crédible est une perte de temps et d'argent.

Le deuxième axe de travail consiste à savoir **doser ses efforts en pilotant les initiatives et moyens mis en œuvre en regard des objectifs** : veut-on maintenir une bonne réputation existante ? Changer sa réputation ? L'augmenter de façon positive ? Au-delà du «seuil de conformité» défini ci-dessus, les initiatives semblent suivre la loi des rendements décroissants<sup>13</sup> : au-delà d'un certain niveau, des initiatives supplémentaires n'améliorent plus beaucoup la réputation dans un domaine précis et la réputation plafonne. En somme, du seul point de vue de la gestion de la réputation, une fois atteint un certain niveau d'engagement, il est inutile de surinvestir sur certaines initiatives de développement durable : mieux vaut élargir sa palette d'intervention.

Troisième et dernier axe de travail : **trouver, au sein de l'entreprise, le lieu et le niveau** où la réputation va se bâtir et où, sur la dimension «développement durable», il est le plus pertinent de prendre des initiatives. Ce lieu dépend de l'architecture et de la stratégie de marque autant que du secteur d'activité de l'entreprise. Au sein d'une même entreprise, certains produits, marques ou organisations incarnent la réputation plus que d'autres : le chantier «développement durable» doit donc impérativement commencer par eux.

9 - « The influence of firm behavior on purchase intentions », Creyer, Ross, Journal of consumer marketing, 1997

10 - Voir la notion de « centre de gravité » développé dans l'article « Le développement durable source de transformation des entreprises »

11 - « A model of reputation and credibility among competing firms », Herbig, Milewicz, Journal of Marketing Intelligence and Planning, Vol 6, 1995

12 - Voir « L'Élan Sociodynamique » et « Le Manager Joueur de Go »  
13 - « The influence of firm behavior on purchase intentions », Ibid.

# DÉVELOPPEMENT DURABLE CHOISIR SON CENTRE DE GRAVITÉ



Daniel Joutard a été consultant en conseil en stratégie et marketing pendant huit ans dont cinq au sein de Kea&Partners en tant que manager. Il vient de fonder Savoirs des Peuples, une entreprise de commerce équitable dans le secteur des cosmétiques

et des produits de bien-être, produits élaborés avec les peuples indigènes d'Amérique du Sud. Il enseigne également le commerce équitable à l'Université de Paris Dauphine.

*La grande vague du développement durable est arrivée. Omniprésent dans les médias, dans toutes les communications d'entreprise et de plus en plus dans les rayons des hypermarchés, le développement durable devient une nécessité qui s'impose chaque jour un peu plus.*

*En concentrant ses efforts et ses actions sur un axe clair, simple, crédible et intéressant – un centre de gravité – l'entreprise peut faire d'une obligation une source d'avantages compétitifs et un vecteur de transformation de l'entreprise.*

## Exercice imposé ou avantage compétitif ?

Depuis juin 2006, une voix grave nous explique que le peuple de l'île de Pâques s'est éteint après avoir sacrifié ses forêts pour ériger des statues géantes. Heureusement, EDF investit 1 M€ par jour en R&D pour développer les énergies de demain, conclut la voix off de la dernière publicité de l'électricien français, grâce à qui ce triste futur nous est évité. Au-delà de l'efficacité du spot qui positionne l'entreprise comme «un acteur responsable

*et référent faisant face aux défis énergétiques mondiaux*»<sup>1</sup>, cette campagne diffusée largement (télévision, cinéma, presse...) participe aux constats de plus en plus répandus sur les dangers que court notre planète.

En effet, les alertes sur les enjeux environnementaux et les déséquilibres sociaux au niveau planétaire, à défaut d'être nouvelles, sont de plus en plus médiatisées et se diffusent dans la société.

Une conséquence directe de cette communication est la sensibilité croissante de la société au développement durable. Selon Louis Harris la notoriété du développement durable est passée de 59% des Français en mai 2005 à 76% en juin 2006<sup>2</sup>.

De plus en plus, les consommateurs traduisent des préoccupations de développement durable dans leurs intentions et comportements d'achat. Selon Datamonitor, les consommateurs français étaient 60% à se déclarer prêts à payer 5% plus cher un produit éthique en 2005 contre 36% en 2000<sup>3</sup>. Certains diront qu'il y a une différence entre la déclaration et l'acte, la progression reste néanmoins considérable et dénote certainement des changements chez les consommateurs.

Le même constat pourrait être tiré dans le secteur financier où l'investissement socialement responsable (ISR) se vulgarise. Selon une étude d'Eurosif de septembre 2006, les encours des fonds pouvant être rattachés à de l'ISR seraient de 1 000 Mds d'euros en Europe (10 à 15% des encours totaux européens, en progression de 32% par rapport à 2003)<sup>4</sup>.

La prise de conscience des enjeux et la sensibilisation croissante de la société poussent également l'Etat à légiférer. La NRE (Nouvelle Régulation Economique)

de mai 2001 demande aux entreprises cotées de publier annuellement un rapport de développement durable. Dans le prolongement du protocole de Kyoto signé en décembre 1997, le gouvernement français a mis en place (loi énergétique de juillet 2005) une bourse de certificats blancs visant à la diminution des émissions de CO<sup>2</sup> par les entreprises industrielles. D'autres secteurs sont concernés ; en application de directives européennes, les fabricants d'appareils électroniques, électriques et électroménagers vont devoir financer la gestion des déchets générés par leurs produits. Les filières de recyclage de ces produits devraient se mettre en place en janvier 2007<sup>5</sup>.

Toutes les entreprises ne sont pas égales face au développement durable. Pour certaines c'est une question centrale et stratégique (le secteur pétrolier, le transport...), pour d'autres il représente de nouvelles opportunités de business (le développement du bio dans la consommation ou les énergies renouvelables dans l'énergie...) et pour d'autres encore c'est une question d'anticipation et de gestion des risques (le textile et le risque d'image, la chimie et le risque environnemental...).

Sous la pression de la société ou de l'Etat, elles n'ont, de fait, pas d'autre choix que de se positionner, soit en s'alignant sur la législation et en suivant les tendances de consommation – au risque de se laisser dépasser et de prendre du retard – soit en anticipant les évolutions.

1 - STRATÉGIES 1418 du 15/06/2006 (page 12)

2 - Louis Harris Baromètre les Français et le développement durable - Juillet 2006

3 - Datamonitor, Natural and Ethical Consumer 2005

4 - Novethic, 12/09/2006

5 - 01Net, juillet 2006

# Le champ du développement durable est vaste... des systèmes d'indicateurs standards permettent aux entreprises d'en avoir une première approche

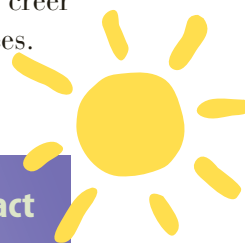
Même si la sensibilité au développement durable augmente, le concept et ses applications restent mal connus. 32% des français en 2005 étaient capables de donner la définition du développement durable ; ils sont 30% en 2006<sup>6</sup>.

Se lancer dans une démarche structurée peut en effet se révéler compliqué. Le territoire du développement durable est vaste et ses contours sont peu définis. Il s'avère difficile de se positionner dans ces conditions.

Le développement durable englobe de nombreuses notions. Défini pour la première fois lors de la conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement en 1992 (également appelée «conférence de Rio»), le développement durable «*permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs*». Pour les entreprises, cela consiste à surveiller et à limiter les impacts écologiques de leurs activités (implication la plus évidente) mais également à instaurer des rapports respectueux avec leurs employés, leurs fournisseurs, leurs clients et leur environnement socio-économique.

Partant de cette définition, des systèmes et des propositions de standards se sont multipliés et offrent des cadres pour les entreprises désireuses de se lancer dans le développement durable. Par exemple, le Global Compact, initié par Kofi Annan à l'occasion du forum économique

de Davos de 1999, définit 9 principes de développement durable que les entreprises participantes doivent s'efforcer d'appliquer. Elles s'engagent à mettre en œuvre des plans d'action afin de concrétiser ces principes dans leur fonctionnement. Le Global Compact offre à la fois un cadre d'action assez large et un appui pour créer de la visibilité sur les actions engagées.



## Les 9 principes du Global Compact

### **Droit de l'homme**

**Principe n°1** : les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence et ...

**Principe n°2** : à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violation des droits de l'homme

### **Normes du travail**

**Principe n°3** : les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître les droits de négociation collective ;

**Principe n°4** : l'élimination de toutes les formes de travail forcé obligatoire ;

**Principe n°5** : l'abolition effective du travail des enfants

**Principe n°6** : l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession

### **Environnement**

**Principe n°7** : les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement

**Principe n°8** : à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement

**Principe n°9** : à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement

6 - Louis Harris Baromètre les Français et le développement durable - Juillet 2006

A l'inverse, le Global Report Initiative offre un cadre assez strict et standardisé pour suivre les performances de l'entreprise en termes de développement durable via de nombreux indicateurs.

Ces systèmes constituent une première étape pour amorcer une politique de développement durable. Cependant, les entreprises se réfugiant dans ces outils perdent une occasion de transformer un exercice imposé en source de différenciation et d'avantages compétitifs.

## LE CENTRE DE GRAVITÉ

### Au-delà de l'exercice imposé, le développement durable peut être une source d'avantages compétitifs

«*Je n'ai jamais perdu d'argent en investissant dans l'environnement*» déclare Yvon Chouinard, le fondateur et propriétaire de Patagonia.

Patagonia nous montre qu'une stratégie de développement durable réussie constitue un avantage compétitif fort en donnant une place unique à l'entreprise dans l'esprit de ses employés, de ses consommateurs, des citoyens – un avantage extrêmement difficile à copier, qui fait la différence en jouant sur la réputation.

Patagonia commercialise des vêtements outdoor depuis 1973 et s'est imposée depuis comme la marque technique de référence du marché. L'entreprise pèse aujourd'hui 260 M\$ et regroupe 1 200 employés dans le monde.

Yvon Chouinard, adepte des sports extrêmes, ayant constaté la dégradation croissante de la nature (pitons d'escalade défigurant les parois de montagne, disparition d'espèces naturelles de poissons...), a fondé son entreprise en mettant l'éco-

logie et la défense de l'environnement au cœur de son activité. En 1984, Patagonia a décidé de consacrer 1% de son chiffre d'affaires (ou 10% des bénéfices avant impôts si ce montant est supérieur) au financement d'organisations locales de protection de l'environnement. Depuis sa création, l'entreprise a ainsi donné 20 M\$ (2,6 M\$ en 2005) et réussi à fédérer un réseau de 250 entreprises qui ont adopté la même mesure. Patagonia mobilise également ses clients sur des causes environnementales (campagne de publicité pour voter aux élections présidentielles américaines pour le candidat défendant les valeurs écologiques...).

L'entreprise étudie systématiquement ses procédés de production pour les rendre moins polluants, avec une limite cependant : la production est en partie délocalisée et le transport des produits fabriqués génère une pollution qu'elle n'arrive pas à réduire.

Les retombées de son engagement pour l'environnement sont intéressantes pour Patagonia. Alors que l'entreprise dépense 0,5% de son chiffre d'affaires en publicité, elle estime, au vu des retombées média, bénéficier d'une publicité gratuite équivalente à une dépense de 3,5%. Son turn-over est considéré comme extrêmement bas, sa notoriété est considérable compte tenu de la taille de l'entreprise.

L'exemple de Patagonia est atypique, mais des entreprises plus classiques construisent aussi leur différence par le développement durable. Dans la distribution, la chaîne de supermarchés Migros en Suisse est une référence en matière de commerce équitable, parce qu'elle mène des initiatives originales avec les pays en voie de développement (par exemple, avec des producteurs boliviens d'une espèce locale de pomme de terre). Monoprix a également une politique de développement durable ambitieuse et réussie: des rayons de produits issus du com-

merce équitable, des rayons de produits bio, une politique d'aménagement des magasins soucieuse du respect de l'environnement (économie d'énergie, choix de matériaux...).

Dans le secteur des hypermarchés, Leclerc a ouvert la voie. Les magasins E. Leclerc ont construit leur notoriété en combattant sur des enjeux sociaux majeurs. L'enseigne utilise des campagnes de communication tonitruantes créant la polémique. Deux thèmes sont particulièrement récurrents : la vie chère et l'environnement. Effectivement, Leclerc s'est engagé très tôt dans la défense de l'environnement. Dans les années 90, E. Leclerc focalisait son action sur «la réduction de la pollution de la nature et des fonds sous-marins». En 1996, l'enseigne a fait des sacs « sortie de caisse » réutilisables et recyclables son axe d'action et de communication, avec un slogan «*Il y a des publicités dont nous nous passerions volontiers*» associé à des photos de sacs plastiques répandus dans la nature. Cette initiative a permis d'économiser 3 600 tonnes de déchets par an.

L'enseigne poursuit avec détermination son action environnementale : campagne publicitaire fin 2003 encourageant la ministre de l'environnement Roselyne Bachelot à supprimer les sacs de caisse dans la distribution, soutien actif à l'opération «*Nettoyons la nature*», contrats de progrès environnement avec les fournisseurs de la marque Repère, partenariat avec la fondation Nicolas Hulot...

Maintenant que toute la distribution remet en cause les sacs de caisse, Leclerc apparaît aujourd'hui comme un leader et un innovateur. Etre le référent dans ce combat crédibilise nettement l'enseigne sur les autres débats sur lesquels elle communique. Non seulement l'entreprise améliore sa réputation mais c'est aussi l'ensemble de son positionnement qui s'en trouve renforcé. Elle contribue, de plus, à faire

émerger de nouvelles normes du secteur de la distribution, qu'elle maîtrise et peut anticiper, se dotant ainsi d'autres sources d'avantages compétitifs.

Citons également Danone dont l'image d'entreprise citoyenne a beaucoup contribué à la mobilisation de la classe politique française lors des menaces d'OPA.

Dans tous les cas, la réussite d'une stratégie de développement durable crée la différence et mobilise aussi bien à l'extérieur qu'à l'intérieur des entreprises. Car les employés sont aussi des citoyens et le développement durable donne du sens à l'action des entreprises, à un moment où celui-ci peut faire défaut.

## La réussite des stratégies de développement durable passe par la définition d'un «centre de gravité»

Parce que le champ des possibles est vaste, il est déterminant de choisir un angle d'attaque.

Dans le secteur pharmaceutique, par exemple, être reconnu comme un acteur fort du développement durable peut être un atout important au moment où les Etats cherchent à contrôler les dépenses de santé et où l'image du secteur se dégrade (scandales sur certains médicaments, campagnes de pression menées par des ONG ou des pays du sud à propos de l'accès des défavorisés aux médicaments...).

Un laboratoire pharmaceutique désireux de se lancer dans une démarche de développement durable dispose de multiples leviers d'actions ; il peut par exemple :

- engager des initiatives de recherche sur les maladies orphelines ou les maladies des pays du sud non rentables,

- faciliter l'accès aux médicaments aux plus défavorisés, donner des médicaments lors des crises humanitaires,
- travailler sur l'impact environnemental de ses processus (bien que les réglementations soient déjà très contraignantes dans ce secteur),
- augmenter la transparence dans ses relations avec les médecins prescripteurs et les pharmaciens,
- encadrer de près les tests sur les animaux et les humains,
- soutenir les réseaux de pharmacovigilance,
- favoriser la prévention chez les citoyens,
- aider les Etats à contrôler les dépenses de santé...

La liste est longue !

Il est donc nécessaire de concentrer les efforts et d'en assurer la cohérence pour obtenir les meilleurs résultats environnementaux ou sociaux et avoir de l'impact dans la communication. Faire du développement durable une source d'avantages compétitifs implique de définir «**un centre de gravité**», un axe d'action prioritaire sur lequel l'entreprise va s'attacher à être

la référence de son secteur. Au même titre que le positionnement marketing structure les composantes du mix produit, le centre de gravité du développement durable structure les actions à engager. Il permet à l'entreprise de capter un espace compatible avec ses gènes, sur lequel il lui est à la fois légitime et intéressant d'agir en termes d'image, de marché ou de capacité à mobiliser les énergies internes.

Si l'on reprend l'exemple du laboratoire pharmaceutique, plusieurs centres de gravité sont possibles :

- être l'entreprise de «santé de tous les hommes» (recherches sur les maladies non rentables, marketing mix des médicaments adaptés aux plus pauvres...),
- être l'entreprise de «santé citoyenne» (appuis aux réseaux de pharmacovigilance, appuis aux gouvernements dans la maîtrise des dépenses de santé, soutien des minorités au sein de l'entreprise...)
- ou bien encore être l'entreprise de «santé éthique» (transparence dans les relations avec les médecins et les pharmaciens, éthique dans les tests sur les humains et les animaux...).

Cas d'un laboratoire pharmaceutique : le choix d'un centre de gravité aide à structurer le programme de transformation de l'entreprise					
	R&D	FABRICATION	MARKETING	COMMERCIAL	PATIENT
<b>L'entreprise de santé pour tous les hommes</b>	Recherche sur les maladies rares des pays du sud  Recherche sur de nouvelles formes de médicaments, plus accessibles	Recherche de procédés de fabrication adaptés aux pays en voie de développement (moins coûteux, packaging sommaire, etc.)	Pricing différencié en fonction du niveau de vie du pays	Nouveaux modèles de distribution des médicaments dans les pays du sud	Dons de médicaments aux ONG
<b>L'entreprise pharma-éthique</b>	Respect des principes de non bio-piraterie  Encadrement des tests sur les animaux et les humains  Transparence dans les résultats des tests de médicaments	Veiller au respect de conditions de travail éthiques	Éthique dans la relation avec les médecins	Éthique dans la relation avec les pharmaciens	Soutien aux réseaux de pharmacovigilance



Se limiter à communiquer autour d'un centre de gravité sans démontrer un réel engagement serait une erreur. La société civile est de plus en plus attentive aux pratiques de développement durable des entreprises. De plus en plus d'ONG et d'associations les surveillent et n'hésitent pas à dénoncer leurs mauvaises pratiques à l'opinion publique. L'industrie pharmaceutique en a fait les frais. Le prix des médicaments dans les pays en voie de développement et les barrières dressées pour limiter le développement des génériques ont provoqué des campagnes de sensibilisation internationale de la part d'ONG et de gouvernements.

Une fois défini, le centre de gravité doit donc faire l'objet d'un engagement réel. L'ensemble de la chaîne de valeur peut être revisité pour identifier les actions pouvant être lancées à chaque niveau. Poursuivons notre exemple et supposons que notre laboratoire pharmaceutique choisit de devenir l'entreprise de «santé de tous les hommes» et de lancer un plan d'actions facilitant l'accès des pays du sud aux médicaments. Cela implique au niveau juridique de revoir les règles de licence pour la production de médicaments critiques pour certaines pandémies ; au niveau de la R&D de rechercher des médicaments pour les maladies non rentables (comme le paludisme ou certaines maladies orphelines...) ; au niveau de la production de mettre en œuvre des procédés de fabrication moins coûteux sans transiger sur la qualité pour diminuer le coût des médicaments dans les pays du sud ; au niveau du marketing de mettre en place une politique tarifaire différenciée en fonction des niveaux de vie des pays ; au niveau de l'approvisionnement d'identifier de nouvelles formes de distribution des médicaments dans des environnements ruraux, pauvres et diffus.

S'engager de façon marquée sur un centre de gravité expose cependant l'entre-

prise. L'opinion pardonne moins facilement les difficultés et les erreurs. L'affaire des licenciements de LU en 2001 est à ce titre assez éclairante. Alors que les conditions de départ pour les salariés étaient particulièrement avantageuses, l'affaire a pourtant provoqué une rupture de l'image très forte d'entreprise citoyenne de Danone (centre de gravité de l'époque). Le contexte électoral d'alors y a été certes pour beaucoup.

Etant plus exposée, l'entreprise doit être non seulement solide et crédible sur son centre de gravité mais également assurer un niveau minimum sur les autres dimensions du développement durable. Dans le cas de Leclerc, certains mouvements sociaux reprochent à l'enseigne de communiquer sur l'environnement et plus récemment sur le commerce équitable pour faire oublier les relations musclées que l'enseigne entretient avec ses fournisseurs et avec ses employés.

## UN VECTEUR DE LA TRANSFORMATION

### L'ancrage du centre de gravité dans le fonctionnement de l'entreprise implique de mettre en œuvre un véritable programme de transformation

Comme tout programme de transformation, l'ancrage du centre de gravité doit être assuré par le dirigeant. Le développement durable dans les entreprises qui font référence est toujours affiché comme un objectif stratégique incarné par le PDG. Les engagements de Leclerc, Danone ou Patagonia doivent beaucoup aux person-

nalités de Michel-Edouard Leclerc<sup>7</sup>, de Franck Riboud ou d'Yvon Chouinard. L'implication du dirigeant, au-delà de l'impulsion, est capitale pour garantir la mobilisation des acteurs concernés dans la durée.

• **Le centre de gravité ne doit pas être simplement de l'affichage et doit être ancré dans la vision de l'entreprise.**

Les entreprises ayant réussi leur stratégie de développement durable en font un élément clé de leur vision.

La raison d'être de Patagonia est d'*«élaborer le meilleur produit, ne pas causer de dégâts inutiles à l'environnement et utiliser son activité pour inspirer et développer des solutions à la crise environnementale»*.

Selon Michel-Edouard Leclerc *«c'est au service de l'homme dans la société que l'activité du distributeur doit s'organiser»*. Les magasins E. Leclerc prennent 7 engagements : défendre le pouvoir d'achat, protéger l'environnement, informer les consommateurs, s'impliquer dans la vie locale, promouvoir le commerce équitable, pour «protéger les intérêts du consommateur, devancer ses attentes et défendre les causes qui le préoccupent...». Ces engagements impriment le développement durable dans les pratiques des magasins E. Leclerc.

Mettre en œuvre le développement durable implique souvent de reconsidérer en profondeur les piliers de la vision<sup>8</sup>, notamment la raison d'être, le métier et le modèle économique de l'entreprise, ces deux derniers n'étant pas les moins complexes à faire évoluer.

Le développement durable peut en effet bouleverser le métier de l'entreprise, ses opérations et la manière dont elle fait du business. Par exemple, Interface, leader mondial des dalles de moquettes, a fait

évoluer son métier en s'attachant à limiter son impact sur l'environnement et à appliquer 7 principes très opérationnels dans son fonctionnement<sup>9</sup> :

- 1) éliminer totalement les déchets (éviter les gaspillages),
- 2) éliminer toutes les émissions toxiques,
- 3) passer progressivement aux énergies renouvelables,
- 4) «boucler la boucle» (favoriser le recyclage et l'utilisation de matière renouvelable),
- 5) rendre les transports plus efficaces (des personnes, des matières premières, des produits),
- 6) faire la pédagogie du développement durable auprès de tous les acteurs liés à Interface,
- 7) promouvoir le développement durable dans le monde des affaires.

Patagonia n'a pas non plus hésité à prendre des décisions radicales pour son activité qui au final se sont révélées payantes. A partir de 1993, l'entreprise a étudié de manière systématique l'impact environnemental des matériaux nécessaires à la fabrication de ses vêtements. Elle a décidé en conséquence d'utiliser des fibres issues de bouteilles PET recyclées pour les gammes de vêtements polaires de la marque. Depuis, 86 millions de bouteilles ont été ainsi recyclées.

Le modèle économique de l'entreprise et la manière de créer de la richesse peuvent être également changés en profondeur. En 1995, Patagonia s'est mis à utiliser exclusivement du coton bio certifié. Changeant son métier, l'entreprise a choisi également de faire évoluer son modèle économique et de supporter le surcoût induit par cette mesure avec le consommateur, en augmentant le prix des pièces de 2 à 10 \$ et en réduisant ses marges. Patagonia a accompagné cette mesure d'une campagne d'explication sur les impacts du coton conventionnel sur l'environnement. L'ini-

7 - Cf blog de « MEL » : <http://www.michel-edouard-leclerc.com>

8 - Cf La Revue de Kea&Partners numéro 4, page 5 « les 7 piliers de la vision »

9 - In L'Entreprise Verte E. Laville 2002

tiative et l'augmentation de prix furent bien accueillies par les consommateurs, et l'entreprise a vu ses ventes augmenter.

En Afrique du Sud et au Bangladesh, Danone a transformé toute la chaîne de production et d'approvisionnement de ses yaourts afin de les rendre accessibles aux plus défavorisés (cf. article précédent pages 10 et 11).

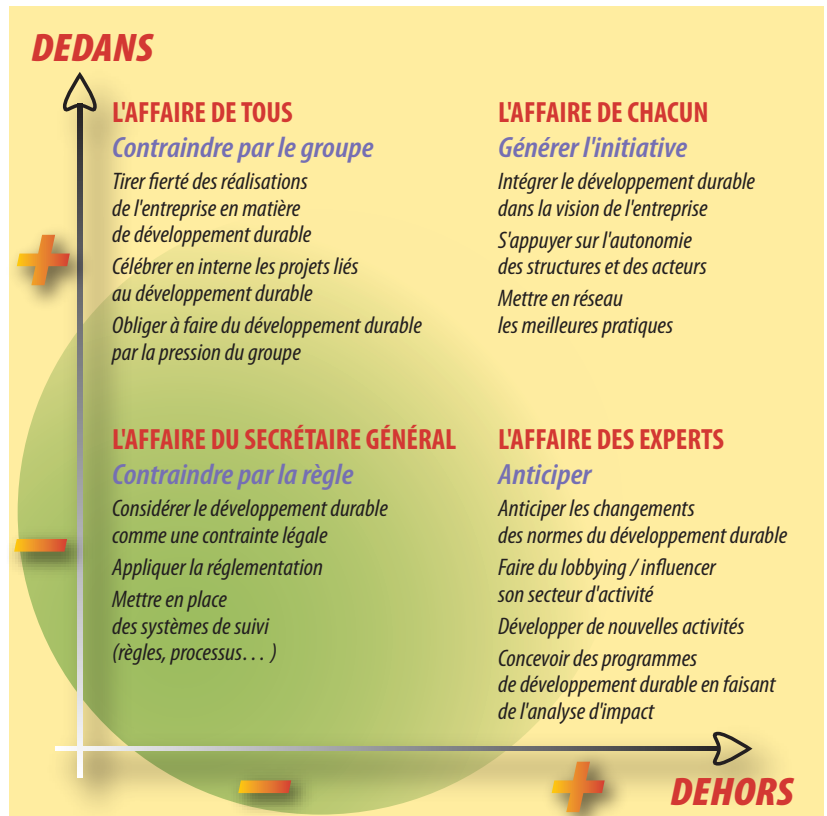
Le modèle économique peut aussi être impacté par la recherche d'économie d'énergie. Une entreprise faisant le choix d'énergies nouvelles renouvelables pour chauffer ses bâtiments (géothermie, énergie solaire, chaudière bois...) doit pouvoir accepter une récupération du capital investi sur 10 ans, voire plus, ce n'est pas toujours compatible avec les objectifs de rentabilité à court terme exigés par les marchés.

La tâche à accomplir est donc complexe. Faire évoluer le métier de l'entreprise pose la question de sa transformation et du dispositif à mettre en place pour réussir. Le changement de modèle économique demande à la direction générale de faire des arbitrages.

• **Créer le dispositif adéquat pour initier le mouvement et réussir la transformation est fondamental.**

Appliquer la matrice Dedans/Dehors<sup>10</sup> au développement durable nous éclaire sur les manières d'organiser une politique d'entreprise.

Une solution a minima consiste à donner la responsabilité du développement durable au secrétaire général ; c'est privilégier la réaction à l'anticipation, le suivi des normes à la mobilisation des salariés et des partenaires autour d'un projet commun ayant une composante de développement durable majeure.



Pour démarrer, une bonne approche peut être d'en donner la responsabilité à un groupe d'experts (une direction du développement durable ?) chargé de mobiliser le dedans et le dehors de l'entreprise, de créer le mouvement et de favoriser l'émergence d'initiatives au niveau local autour du centre de gravité. En ce sens, les fonctions centrales peuvent appuyer, financer, encourager et donner de la visibilité à la prise d'initiatives des salariés ou des échelons supérieurs (BU, pays...).

En matière de développement durable, les actions simples sur le terrain ont des effets de sensibilisation et suscitent des comportements vertueux parmi les collaborateurs qui s'y sont impliqués. Cela ne remplace pas les actions plus structurées de sensibilisation définies et exécutées en central.

Cette étape de démarrage permet au développement durable de devenir l'affaire

10 - Voir La Revue de Kea&Partners n°5, page 6 et La lettre de la sociodynamique n°9

de chacun au sein de l'entreprise, chaque salarié ou entité prenant des initiatives allant dans le sens du centre de gravité – une fois celui-ci compris et intégré dans les valeurs et la culture d'entreprise. A ce stade, les fonctions centrales sont à même de coordonner les actions, de les rationaliser et de répliquer les meilleures pratiques au sein de la structure.

L'engagement dans le développement durable implique de gérer en permanence des arbitrages, le plus évident étant l'arbitrage économique : l'entreprise doit être en mesure de prendre des décisions propres à générer du bien-être collectif sans pour autant mettre en péril sa performance.

D'autres types d'arbitrages se posent dans la mise en œuvre du programme de transformation ; notamment entre ce qui est laissé à l'initiative locale ou imposé par le central. Des décisions unilatérales sans connaissance du contexte du pays peuvent s'avérer contreproductives. Par exemple, une directive, décidée au siège occidental d'un groupe international, qui viserait à interdire complètement le travail des enfants chez tous les fournisseurs de tous les pays, pourrait être déstabilisante pour les familles des zones les plus défavorisées. Pour coller aux réalités de certains pays, il est parfois préférable de s'assurer des bonnes conditions de travail, de traitement et de scolarisation des mineurs.

Plus généralement, se pose la question de ce qui est imposé et de ce qui est négocié dans l'entreprise et dans le réseau des partenaires. Chez Monoprix, par exemple, une communication spécifique auprès des responsables de magasins est mise en œuvre pour que ceux-ci adoptent des mesures conformes à la politique de développement durable du groupe (amélioration de l'éclairage naturel pour économiser l'énergie ...).

## Les entreprises n'ont plus le choix de faire ou de ne pas faire de développement durable.

Elles peuvent choisir, en revanche, de suivre le mouvement ou d'anticiper les évolutions (législation et comportements des consommateurs). Anticiper les évolutions en mobilisant les énergies autour d'un centre de gravité peut apporter un indéniable avantage concurrentiel (effet sur la réputation, prise de position sur de nouveaux marchés, attraction de talents de plus en plus sensibilisés au sujet, création des normes de demain...). Ce centre de gravité est exigeant car il nécessite un engagement réel du dirigeant et de l'ensemble de l'entreprise pour dépasser la simple (et dangereuse) communication.

Les outils de la transformation sont à la disposition du dirigeant pour susciter l'élan, mettre en mouvement l'entreprise, assurer la continuité de la démarche, seule garantie du succès, et au bout du compte améliorer la satisfaction de tous : les consommateurs, les actionnaires, les salariés, les fournisseurs, les producteurs, les citoyens et surtout... les générations futures.



# Colas

## prend la route de la RSE



### Interview de Henri Molleron

Directeur Environnement  
du groupe Colas

Henri Molleron a rejoint le groupe Colas à sa sortie de l'École Polytechnique en 1978. Après un an en France où il fait connaissance avec l'entreprise, il part à l'international : 2 ans dans le grand nord canadien, 4 ans au Nigéria puis 9 ans aux USA où il est d'abord responsable de la filière routière dans un état des grands lacs, avant de créer une activité de traitement des terres polluées sur la côte est. Après son retour au siège en 1994, il devient officiellement directeur environnement du groupe en 2004.

Le groupe Colas est aujourd'hui leader de la construction et de l'entretien d'infrastructures de transport, d'aménagements urbains et de loisirs. Implanté dans une quarantaine de pays sur les cinq continents, le groupe réalise chaque année 100 000 chantiers dans le monde. Acquis en 1986, Colas est aujourd'hui la principale filiale du groupe Bouygues. Son chiffre d'affaires en 2005 a atteint 9,5 milliards d'euros.

Propos recueillis par  
Daniel Joutard et  
Hervé Lefèvre

La première partie de l'interview présente la réflexion personnelle d'Henri Molleron, tandis que la seconde décline la politique du groupe Colas.

#### Selon vous, quels sont les enjeux du développement durable et la nature des bouleversements à venir ?

— *On considère généralement que le développement durable se décline selon trois axes : l'économie, l'environnement, le social (ou sociétal). Personnellement je préfère poser le problème autrement, en distinguant le développement durable et la RSE (Responsabilité Sociale ou Sociétale de l'Entreprise).*

*À mes yeux, le développement durable est avant tout une problématique géopolitique et macro-économique qui pose une question centrale : notre modèle actuel de développement économique commence à buter sur la contrainte environnementale. Il devient aujourd'hui de plus en plus clair que ce développement est impos-*



sible et inaccessible pour la majorité des habitants de la planète car cette dernière ne peut plus en absorber le coût ; comme le montre le succès du film d'Al Gore, le réchauffement climatique et la biodiversité deviennent des sujets cruciaux.

La notion de développement durable part donc clairement d'enjeux environnementaux pour poser un problème d'économie politique. Il faut bâtir un nouveau modèle de développement (économique) qui permette de surmonter cette contrainte environnementale sans sacrifier les acquis de notre civilisation actuelle (ils nous ont coûté assez cher !), issus de notre aspiration à l'équité sociale, à la paix dans les relations internationales, de notre exigence éthique, etc. C'est finalement une question politique qui, à partir de l'environnement, pose un problème global de société.

Mais un discours anxiogène se propage ; le diagnostic est clair pour tout le monde mais peu de solutions émergent. Il n'y a pas d'actions collectives à la hauteur des enjeux. Kyoto est la seule réponse apportée à la résolution de l'effet de serre, c'est très insuffisant. Il y a une véritable démission de la sphère politique qui résiste à changer son action et sa pensée alors que le concept même de développement durable est bâti sur la notion de progrès !

Si une mobilisation volontariste et optimiste ne prend pas les devants, nous risquons fort de voir l'humanité résoudre la question comme à son habitude par une période de crise, de guerre et de régression. Elle n'a pas procédé

autrement dans le passé pour accoucher de la démocratie représentative (plusieurs révolutions!) ou pour trouver une réponse équilibrée à la question sociale (Marx et Staline avant d'accepter Keynes).



### **Quel est le rôle des entreprises et comment peuvent-elles s'engager sur ce terrain complexe ?**

— Le rôle de l'entreprise dans le développement durable est difficile à cerner. Forte est la tendance à faire de l'entreprise un sujet politique sans le dire, au même titre que les citoyens, l'État et les collectivités. Or il n'existe pas encore une pensée politique de l'entreprise. Quel est le problème ? On voit bien que l'entreprise joue un rôle dans la société et que ce rôle pourrait être plus grand et plus bénéfique, au-delà de son domaine microéconomique direct et immédiat. Mais il faut alors fonder clairement son domaine de légitimité dans le champ politique, ce qui n'est pas facile. L'expression d'entreprise citoyenne n'est qu'une formule creuse puisqu'il s'agit de définir le civisme de citoyennes... qui n'ont pas le droit de vote !

C'est là que j'arrive à la deuxième notion, la RSE, qui est de mon point de vue un meilleur angle d'attaque. L'entreprise s'insère dans une société sur laquelle

elle produit des effets ; il faut en prendre conscience et chercher à «ré-internaliser les externalités». Je veux dire par là qu'on demande aujourd'hui à l'entreprise d'évaluer sa responsabilité dans une perspective élargie. Par exemple, le prix d'importation en Europe de produits asiatiques n'intègre pas le coût de pollution engendré par le transport, qui de fait est assumé par les collectivités. De même, des pratiques de discrimination à l'embauche se traduisent par une désespérance sociale qui a un coût élevé pour la société.

Et il n'y a pas que des externalités négatives ! Les entreprises sont un des derniers lieux de fabrication de comportement social (l'armée, les syndicats, l'enseignement ayant vu leur rôle régresser) et il est évident que lorsque les entreprises se mettent à lutter pour la sécurité sur la route ou au travail, voire pour une meilleure hygiène de vie (tabac, alimentation), elles peuvent avoir des effets positifs très tangibles au-delà de leur périmètre étroit.

La question devient donc pour les entreprises de mieux maîtriser leur externalités négatives et de mieux prendre en compte les attentes de la société pour optimiser leurs externalités positives. C'est bien ce qu'on appelle la RSE !

Contrairement au développement durable, cette notion est microéconomique et intègre l'environnement, sans lui donner un statut spécifique. La place de l'environnement dans la RSE de telle ou telle entreprise dépendra

de la nature même de son activité : forte chez un groupe pétrolier, faible chez un éditeur de logiciels, par exemple ; ce dernier sera, à l'inverse, beaucoup plus concerné par la question sociétale des délocalisations.

Cependant, une entreprise a l'obligation d'être rentable et compétitive : ses degrés de liberté en matière de développement durable et de RSE sont donc conditionnés par sa réalité économique. En un mot, l'impact d'une entreprise sur son milieu est perçu en proportion de sa taille, alors que ses marges de manœuvre ne représentent souvent qu'une fraction de ses bénéfices ; ce décalage entraîne un risque énorme de malentendus avec la société civile.



### Et le rôle de l'État ? Celui des ONG ?

— Bien entendu, l'État reste un acteur incontournable du développement durable ; il ne peut ni ne doit être contourné.

Lors du sommet de Johannesburg, les négociations entre les États se sont bloquées, alors même que les grandes entreprises avaient décidé d'y être massivement présentes ; c'est ce qui a poussé Kofi Annan à lancer le Pacte Mondial pour mobiliser les entreprises, favorisant ainsi leur émergence sur le terrain du développement durable.

Mais si les entreprises peuvent montrer des voies, avoir un rôle de boîtes à idées et d'innovation stimulante, elles ne peuvent pas se substituer à l'État, même au nom de leur efficacité : nous avons bien vu qu'elles étaient limitées par leur exigence de rentabilité et par leur défaut de légitimité politique ; entre les deux reproches d'indifférence et d'ingérence, leur marge de manœuvre est trop faible pour apporter la solution.

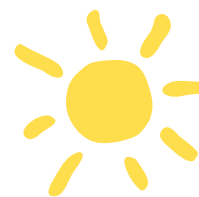
L'État est le seul capable d'imposer des règles à tous et par conséquent de mettre en place des solutions efficaces et légitimes. Le meilleur exemple est celui des émissions de gaz automobiles. Les constructeurs automobiles sont légitimement fiers d'avoir réussi à abaisser la consommation des voitures et la toxicité de leurs émissions, mais ce sont les directives européennes successives qui ont forcé ce changement ! Ils auraient été incapables sans cela de s'engager sur une action volontariste qui les aurait mis hors jeu sur le marché très concurrentiel qui est le leur.

En ce qui concerne les ONG, la question est délicate. Leur légitimité, comme pour les entreprises, est un premier point. Il y a quand même un paradoxe à affirmer, d'une part, que les progrès de la démocratie sont une exigence fondamentale et, d'autre part, que les États sont incapables de faire face à leurs responsabilités et que c'est aux entreprises, surveillées et contrôlées par les ONG, de prendre les choses en main ! Ma réponse est qu'il faut restaurer le rôle des instances élues (États,

ONU, Union européenne...) en les forçant à être à la hauteur des enjeux actuels et non pas favoriser leurs palliatifs ! Dans ce contexte, la fonction d'empêcheur de tourner en rond des ONG reste indispensable.

Le second point touche à la tentation de collaborer avec les ONG influentes et visibles. Les résultats sont mitigés pour plusieurs raisons : les ONG peuvent être manipulées, soumises à des intérêts partisans, pas toujours transparents. Elles sont par ailleurs très « spontanéistes » dans leur mode de fonctionnement interne et c'est ce qui en fait la richesse et le charme ; c'est bien cette légitimité du volontarisme, leur « basisme », qui leur confère un rôle dans la société en phase avec l'évolution des perceptions. Elles sont une minorité agissante indispensable mais par nature impropre à la relation contractuelle qui est le mode de fonctionnement des entreprises : il est naïf de compter qu'une ONG respectera ses engagements si sa nouvelle direction se persuade que ces engagements sont contraires à ses convictions et à ses valeurs !

Selon moi, il faut dialoguer avec les ONG, les écouter... et ne pas contractualiser avec elles, ce qui respecte bien mieux la nature de chacun !



## Comment évaluer la qualité de la RSE d'une entreprise ?

— Des tentatives pour objectiver l'action des entreprises existent. Des systèmes de rating et d'indicateurs se développent (du type GRI, Global Reporting Initiatives) mais ils sont la plupart du temps complexes et donnent l'illusion d'une rigueur objective.

Il est tentant de s'abriter derrière des indicateurs mécanistes, pour ranger toutes les entreprises selon une grille universelle de critères de RSE : c'est une utopie qui conduit à ajouter sans cesse des indicateurs pour se rapprocher de cet objectif. C'est une folie qui nie la spécificité de chaque secteur et de chaque entreprise dans son secteur ; c'est aussi une tromperie qui fait l'impasse sur la fiabilité d'indicateurs aussi nombreux, comme si une entreprise était capable d'affirmer du jour au lendemain une centaine de données chiffrées extra financières avec la moindre chance d'exactitude !

Il convient plutôt de suivre des indicateurs transversaux, spécifiques à l'entreprise, significatifs de ses enjeux de marché et de développement durable, utiles et éclairants pour l'action (voir les degrés de liberté possibles), mesurables (peu liés à l'incertitude) et demandant un travail de collecte léger, donc fiable. ... et tant pis si cela ne permet pas de faire en cinq minutes le classement des entreprises selon leur performance en RSE ! Les observateurs et juges de l'entreprise ne peuvent pas entretenir l'illusion qu'ils peuvent estimer la performance d'une entreprise en une demi-journée !

## Et l'éthique ?

— La tendance à envisager le développement durable ou la RSE sous l'angle de l'éthique est forte et naturelle mais ce n'est pas simple ! La société et l'opinion publique demandent la perfection en matière d'éthique, or la perfection n'existe pas ! Je dis souvent qu'en ce domaine, le monde est gris et qu'une entreprise méritante pousse vers le gris plus clair, tandis que le blanc est une fiction ! Mais il n'est pas tenable vis-à-vis de l'opinion publique de communiquer sur une position intermédiaire (une nuance de gris plus clair) même si celle-ci s'avère plus exigeante que les pratiques courantes du secteur. De plus, lorsqu'un acteur attire l'attention sur le besoin d'éthique de son secteur, il devient souvent la cible à abattre.

Les entreprises ont tout intérêt à communiquer de manière collective. Par exemple, dans le secteur du pétrole, l'éthique est un problème central en raison des redevances que les compagnies paient aux États pour exploiter les gisements : le manque de transparence entraîne une suspicion de corruption et l'opinion internationale pousse les compagnies à déclarer ces droits ; il est clair que l'entreprise qui le ferait à titre individuel se verrait rapidement interdite d'accès aux gisements par le gouvernement concerné. La solution acceptable peut être la création par les pétroliers d'une boîte noire, sous la forme d'un GIE, qui déclarerait le montant total des redevances payées sans permettre de remonter à chaque entreprise contributrice.

## Quelle est la politique du groupe Colas ?

— Chez COLAS, la politique de RSE repose sur trois enjeux stratégiques et cinq programmes thématiques.

Mais avant de les détailler, il convient de poser la question de la compatibilité du cœur de métier – la construction et l'entretien des routes – avec le développement durable. Or la route, c'est du développement durable ! Car si c'est la condition du lien culturel, de la liberté des hommes et des échanges économiques, c'est aussi la condition de l'unité politique, un carrefour des recyclages de toutes sortes et un formidable ascenseur social. Alors bien sûr, il ne nous reste plus qu'à attendre impatiemment qu'elle se désolidarise du trop polluant moteur à explosion (comme le rail a abandonné la locomotive à vapeur), pour que son rôle cesse d'être controversé !

Mais revenons à nos trois enjeux :

**Le renouvellement de nos ressources humaines**, qu'il s'agisse d'attirer un plus grand nombre de collaborateurs avec une meilleure diversité (nous avons recruté environ 7 000 collaborateurs en 2006) ou de fidéliser notre personnel et de le développer : notre premier contact avec la société, c'est bien l'ensemble de nos collaborateurs et nous devons utiliser et développer cet extraordinaire réservoir d'intelligence collective.

**L'éthique**, et tout particulièrement celle qui relève du droit de la concurrence, parce qu'aucune économie ne peut être efficace et éviter le gaspillage des talents et



des efforts si les règles du jeu ne sont pas respectées : chacun sait que notre secteur est historiquement fragile sur cette question. De plus, l'éthique des comportements entraîne un climat de confiance en interne qui bénéficie aussi bien à l'efficacité de l'entreprise qu'à l'épanouissement des collaborateurs.

**L'acceptation sociétale de nos industries :** nous savons bien que nos carrières ou nos postes d'embalages sont de moins en moins bien acceptés ; à nous d'être des opérateurs irréprochables à l'écoute de nos riverains. C'est à cette condition que nous pourrons continuer de développer l'outil industriel qui est la base même de notre métier de constructeur.

Indépendamment de ces trois grands enjeux transversaux, nous maintenons ou engageons cinq programmes très importants :

1. **Le recyclage :** en France, par exemple, nous recyclons l'équivalent de la production de vingt de nos carrières, mais nous pouvons faire beaucoup mieux en recyclant les fraisats d'embalés.

2. **La sécurité :** qu'il s'agisse de la sécurité au travail ou de la sécurité routière, notre groupe est presque partout en avance sur les performances de son secteur, parfois, de façon très significative, comme en France ; mais les progrès ne sont jamais suffisants tant le prix de chaque accident reste insupportable pour les familles et toujours trop lourd pour la société.

3. **L'énergie :** c'est le grand défi du développement durable et nous cherchons à économiser partout, dans le choix de nos

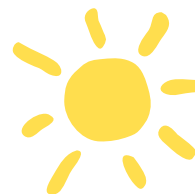
matériels et la façon de les opérer ou de les conduire, ou dans les matériaux que nous proposons à nos clients et que nous produisons. Ainsi, nous intégrons à nos soumissions des variantes moins gourmandes en énergie ou des produits d'origine végétale (en substitution au bitume ou à des peintures routières, par exemple).

4. **Le risque chimique :** nous n'avons pris conscience que très récemment qu'il y a de la chimie partout et qu'il convient d'apprendre à gérer en professionnels les risques qui en découlent ; nous cherchons ainsi à réduire notre usage des solvants dans les ateliers et les laboratoires et à proposer des produits dont le risque résiduel est bien documenté et minimisé, en préparation notamment des effets du règlement européen REACH<sup>1</sup>.

5. **Le dialogue Nord-Sud :** Madagascar est un pays très pauvre tandis que le Maroc est un pays émergent ; dans ces deux pays, notre groupe est présent depuis plus de cinquante ans et y jouit d'une forte position sur le marché de la construction. Il est donc légitime de nous demander ce que nous avons apporté à ces deux pays pour favoriser leur développement. Nous y menons des actions de longue haleine pour promouvoir le personnel national (moins de 1% d'expatriés), nous y avons des programmes sanitaires, des fondations humanitaires, un programme de reforestation, etc...

COLAS ne prétend pas avoir fait le tour de ces questions, ni présenter un bilan irréprochable. Nous affirmons seulement

que nous restons à l'écoute des attentes de la société et que nous restons engagés sur la voie de l'amélioration continue : un grand pas ou un petit pas, mais un pas tous les jours, selon nos moyens et nos degrés de liberté ! Pour nous, la RSE revient à faire le difficile apprentissage d'accepter le regard que les autres portent sur notre entreprise, de nous voir dans ce regard et d'en tirer des leçons ou des principes d'action. Or ce n'est pas si simple, car les entreprises se sont plutôt développées sur le modèle de l'affirmation d'une vérité (la leur) et sur la seule prise en compte des parties prenantes contractuelles.



1 - REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals - enregistrement, évaluation, autorisation et restrictions relatifs aux substances chimiques) est un règlement de l'Union européenne qui entrera en vigueur le 1er Juin 2007. Il vise à la protection de la santé humaine et de l'environnement en améliorant la gestion des risques liés aux produits chimiques. Les entreprises fabriquant ou important plus d'une tonne d'une substance chimique par an seront tenues de l'enregistrer dans une base de données centrale.

# DURABILITÉ & COMPÉTITIVITÉ

## de la voie singulière de l'Europe



Carine Dartiguepeyrou est Directeur chez Kea&Partners. Elle aide depuis une quinzaine d'années les entreprises à anticiper leurs politiques d'innovation et à développer leurs stratégies de développement au niveau européen comme mondial.

Elle est intervenue en tant qu'expert pour des projets de l'Union européenne. Elle a publié une thèse en 2003 sur la stratégie européenne dite de Lisbonne (cf. note n°2 de bas de page).

Elle est aussi co-auteur de trois ouvrages : «les horizons du futur» en 2000, «trouver son génie» en 2005, «le dirigeant du 3ème millénaire» en 2006.

L'Union européenne se distingue par une réponse volontairement politique et institutionnelle à la question du développement durable, contrairement aux Etats-Unis où les pouvoirs publics ne se sont pas emparés de la question. Sa stratégie est incitative. Une déclaration de principes et d'objectifs<sup>1</sup>, établis en consensus avec les 25 Etats membres, exprime sa position et sa vision prospective ; à chaque Etat d'être plus ou moins proactif dans l'adaptation de cette orientation à son cadre national. Les pays scandinaves démontrent une notable efficacité politique et économique dans le domaine de l'environnement (ils sont à l'initiative du projet européen), tandis que les pays latins tendent à prendre du retard. Pour certains, le cadre n'est pas assez répressif ; pour d'autres, il suffit à donner de l'élan à la bonne volonté de chacun.

La stratégie européenne de développement durable avec son angle d'attaque politique est considérée dans le monde

1 - Communication de la Commission, Développement durable en Europe pour un monde meilleur : stratégie de l'Union européenne en faveur du développement durable, Com(2001) 264 final/2.

entier comme innovante et fait référence. L'Europe est source d'inspiration pour bon nombre de pays. Les délégations latino-américaines, indiennes et chinoises se succèdent à Bruxelles pour s'inspirer des pratiques européennes.

En participant au travail de prospective européenne, les entreprises comme les citoyens ont tout à gagner, rien à perdre.

## Une stratégie d'avant-garde qui incite à la prospective

La stratégie de l'Union européenne s'appuie sur trois piliers – économique, social et environnemental – lesquels doivent se renforcer mutuellement pour assurer un développement durable, c'est-à-dire répondre aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins. Ses objectifs clés sont la protection de l'environnement, l'équité et la cohésion sociale, la prospérité économique.

C'est un processus institué en juin 2001 par le Conseil européen de Göteborg (Suède) qui a : « approuvé une stratégie de développement durable qui complète l'engagement politique de l'Union à l'égard d'un renouveau économique et social et ajoute une troisième dimension, celle de l'environnement, à la stratégie de Lisbonne<sup>2</sup>, définissant ainsi une nouvelle approche en matière d'élaboration des politiques ».

Ladite stratégie vise à être un catalyseur de la prise de conscience vis-à-vis de l'opinion publique et des décideurs politiques, en vue d'influencer le comportement de la société. Elle propose des directions de travail comme :

- étudier toutes les conséquences y compris écologiques des projets,

- supprimer les aides incitant à gaspiller les ressources naturelles,
- s'assurer que la législation n'empêche pas l'innovation,
- créer les conditions du dialogue entre les personnes et les organisations engagées dans le développement durable – chefs d'entreprise, pouvoirs publics régionaux et locaux, ONG, représentants des consommateurs, etc. – et favoriser le travail en commun sur des mesures de long terme, visant, par exemple, à lutter contre la pauvreté et l'exclusion, faire face aux conséquences économiques et sociales du vieillissement de la population, améliorer le système de santé, gérer les ressources naturelles de façon plus responsable, utiliser davantage les énergies propres, ou encore améliorer le système de transport,
- mettre en place un suivi de l'efficacité des politiques et se donner les moyens de réévaluer la stratégie de développement durable chaque année.

Une des réussites majeures de cette stratégie d'incitation a été la prise en compte des impacts économiques, sociaux et environnementaux dans l'élaboration et l'évaluation des politiques nationales et européennes<sup>3</sup>.

En juin 2005, le Conseil européen de Bruxelles a réaffirmé les objectifs clés ainsi que le rôle de l'Union européenne au niveau mondial en matière de développement durable. Il a également rappelé les principes directeurs qui doivent servir de base au renouvellement de la stratégie : promotion et protection des droits fondamentaux, solidarité intra et intergénérationnelle, garantie d'une société ouverte et démocratique, participation des citoyens, des entreprises et des partenaires sociaux, cohérence et intégration des politiques, exploitation des meilleures connaissances disponibles, principes de précaution et du pollueur-payeur<sup>4</sup>. La réévaluation de la stratégie de développement durable de l'Union européenne a fait l'objet d'une nouvelle déclaration en juin 2006<sup>5</sup>.

2 - La stratégie européenne de compétitivité dite de Lisbonne a été définie lors du Sommet européen des 23 et 24 Mars 2000 avec comme objectif de « devenir d'ici 2010 l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique au monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ».

3 - Carine Dartiguepeyrou, « The revision of the Lisbon strategy: impact on the information society and sustainable development policies », FT R&D, [www.2100.org](http://www.2100.org), planetary communication.

4 - <http://europa.eu/scadplus/leg/fr/lvb/l28117.htm>

5 - Conseil de l'Union européenne, Examen de la stratégie de l'UE en faveur du développement durable (SDD de l'UE)-nouvelle stratégie, 9 juin 2006, <http://register.consilium.europa.eu/pdf/fr/06/st10/st10117.fr06.pdf>

La stratégie de l'Union européenne préconise une approche transversale. Elle rappelle que les champs d'action concernés sont interdépendants et impliquent donc la coopération et la solidarité, la recherche et l'innovation, ainsi que l'éducation des citoyens. Elle propose aussi de tenir davantage compte de l'incidence des politiques internes de l'Europe sur le développement durable mondial. Elle offre des méthodes pour mesurer les progrès réalisés et réexaminer régulièrement les priorités aux niveaux national et communautaire.

## Une stratégie qui inscrit le développement durable dans la compétitivité des entreprises

L'avance européenne a des implications pour les entreprises. Celles dont les métiers sont fortement en interdépendance avec les régions et les territoires sont en première ligne et soumises depuis 2000 à la nécessité de prendre en compte dans l'évaluation de leurs activités les trois dimensions économique, sociale et écologique. Arrivent en deuxième position celles dont les activités sont fortement polluantes et qui sont directement concernées par l'évolution de la réglementation en matière de respect de l'environnement.

Mais toutes les entreprises sont peu ou prou concernées. Tout d'abord, elles sont à présent invitées à s'entendre en amont avec leurs concurrents – à pratiquer ce que l'on appelle aujourd'hui la «coopétition» – pour identifier les enjeux de développement durable de leurs marchés, collaborer en matière d'analyse prospective ou d'établissement de nouveaux standards. Ensuite, les entreprises sont amenées à développer la relation avec des organisations comme les universités ou les associations, une approche indispensable à toute velléité d'influence ou de lobbying auprès de la Commission européenne. Enfin, les entreprises européennes sont encouragées à sortir des

frontières de l'Europe et à monter des partenariats avec des pays comme l'Inde, la Chine ou les Etats-Unis, notamment dans les domaines de recherche et de développement.

On peut donc s'attendre à ce que cette incitation à construire des politiques européennes dans la durée, alliée à la récente émergence de la priorité énergétique, poussent nos entreprises à l'innovation et à la prospective à long terme. Elles y ont d'ailleurs tout intérêt. D'une part, elles peuvent bénéficier du budget européen de R&D dès lors qu'elles participent à un projet européen lié au développement durable. D'autre part, les entreprises peuvent ainsi prendre un temps d'avance, mieux anticiper et se préparer à leur cadre réglementaire national.



## Réinventer notre conception du politique

Cependant, malgré les bonnes intentions et la volonté d'ajouter la «troisième dimension» (environnementale) à la stratégie européenne de compétitivité dite de Lisbonne, la voie singulière de l'Europe en matière de développement durable a du mal à s'imposer comme stratégie à part entière.

Depuis 2005, on est loin de l'esprit qui animait les pionniers du début des années 2000. La révision de la stratégie de Lisbonne, intervenue avant la parution de la nouvelle stratégie de développement durable, s'est éloignée de l'approche holistique et originale de 2000. Si dans les années 2000, on cherchait notamment à instituer une «méthode ouverte de coordination» avec des objectifs qualitatifs communs, à privilégier le dialogue entre les Etats-membres pour construire en se comparant aux autres et en apprenant des meilleurs, à présent les critères économiques de promotion de l'emploi et d'équilibre financier prévalent. Malgré ce recentrage sur la dimension éco-

nomique, il est cependant à prévoir que le développement durable en tant que concept global connaisse un regain politique dans les années à venir.

Aujourd'hui la question de la durabilité n'a pas encore été tranchée en tant que priorité politique. Qu'entend-on par développement durable du point de vue de la compétitivité européenne ? S'agit-il d'arrêter la croissance comme certains courants politiques le suggèrent ? S'agit-il de lancer des programmes liés à la préservation écologique et de développer des technologies environnementales ? Ou s'agit-il de concevoir des politiques visant à préserver les générations futures, dans un contexte de déclin démographique de l'Europe occidentale ? La question est politique au sens premier du terme puisqu'elle remet en cause la conception de nos modes de gouvernance, de nos systèmes de retraite comme de nos indicateurs de richesse et nos leviers de création de valeur. La réponse implique très certainement un changement profond de notre façon de concevoir la politique et ses priorités.



# EDF énergéticien du futur



## Interview de Paul Rossinès

Directeur de la Division  
Energies Renouvelables  
d'EDF SA



Propos recueillis par  
par Benoît Gajdos et  
Stéphanie Nadjarian

**Quel est l'engagement d'EDF sur le développement durable? Pourquoi investir dans les énergies renouvelables alors qu'EDF a déjà largement développé le nucléaire, une énergie dite «propre» ?**

Diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure de Mécanique et d'Aérotechnique de Poitiers, Paul Rossinès a effectué toute sa carrière dans le secteur de l'énergie, dans l'ingénierie, le développement de projets, la création ou l'acquisition d'entreprises principalement dans le domaine international.

Il est actuellement Directeur de la Division Energies Renouvelables d'EDF SA dont il a rejoint la Direction Internationale en 1997, après avoir travaillé dix ans dans l'ingénierie pétrolière et gazière et dix ans dans le traitement de déchets urbains.

— *EDF est depuis longtemps engagée dans le développement durable. Jamais notre secteur, l'énergie, n'a été autant au cœur de l'actualité. Après les alertes des milieux scientifiques, l'opinion publique a pris conscience que les ressources fossiles sont des ressources provisoires et que l'énergie a un coût. Il y a également une prise de conscience de l'urgence à préserver les équilibres climatiques en limitant les émissions de gaz à effet de serre.*

*Le développement durable a cessé d'être une formule creuse, ou un concept. EDF entend rester plus que jamais une référence dans ce domaine.*

*Nous nous sommes donc depuis longtemps fixés l'ambition de passer d'un métier d'électricien à celui d'un énergéticien de l'après-*



*pétrole, un énergéticien du futur, en devenant le leader européen des énergies de demain. Un des volets-clés de cette stratégie est d'avoir un mix énergétique «CO<sup>2</sup> free». La France a un mix de production très particulier en Europe et plus globalement dans le monde : le nucléaire et l'hydraulique, qui assurent 95 % de notre production – nous permettant d'avoir des coûts très compétitifs – et qui n'émettent que très peu de CO<sup>2</sup>. Mais nous souhaitons également pour l'avenir compléter notre mix de production en développant les énergies renouvelables (EnR) qui sont les énergies du futur. Nous avons donc décidé d'accélérer notre développement dans cette filière rentable et compétitive et d'en devenir l'un des acteurs majeurs. Le groupe EDF va investir 3,3 milliards d'euros d'ici 2010 dans les énergies renouvelables, ce qui représente un investissement comparable à celui que nous allons faire pour construire l'EPR, le réacteur du futur.*

*Il existe aujourd'hui deux types d'énergies renouvelables.*

*Le premier est constitué par les énergies renouvelables productrices d'électricité décentralisées qui sont reliées aux réseaux de distribution ou de transport haute tension (20 000 ou 90 000 volts). Il s'agit de production hydraulique, éolienne, biomasse ou bien encore des grandes centrales solaires.*

*Le second type concerne les énergies renouvelables dites réparties. Ce sont des EnR qui permettent de produire de l'électricité, de la chaleur et du froid dans le bâti, tout en maîtrisant sa consommation d'énergie. Il s'agit notamment de*

*solaire photovoltaïque, de solaire thermique, de bois-énergie et de pompes à chaleur. Nous pensons que dans quelques décennies ces énergies réparties vont se développer fortement, du fait des différentes réglementations et des obligations en matière de construction et de maîtrise de l'énergie. Les bâtiments devraient consommer de moins en moins et, ce faisant, devenir pratiquement autosuffisants en utilisant une énergie répartie, produite localement.*

*Nous sommes très engagés sur la maîtrise de la demande d'énergies depuis plusieurs années. Le contrat de service public signé par EDF avec l'Etat réaffirme cet engagement en permettant à tous nos clients, entreprises comme particuliers, une maîtrise de leur facture et de leurs choix énergétiques.*

*Cependant, ce ne sont pas les incitations réglementaires ou fiscales qui nous poussent à développer les EnR réparties mais bien la conviction qu'elles représentent les énergies du futur...*



**Est-ce que le fait d'être un leader sur le marché de l'électricité, voire de l'énergie, donne des devoirs ?**

*— Oui, c'est clair que le fait d'être un leader en matière d'énergie nous donne des devoirs tout particuliers en matière de développement durable... L'un des engagements du groupe EDF pour le développement durable est de favoriser la croissance des énergies renouvelables. Les investissements*

*que nous allons réaliser dans ce secteur d'ici 2010 illustrent bien notre engagement.*



**Les EnR représentent-elles une menace ou une opportunité par rapport au cœur de métier d'EDF ?**

*— C'est très clairement une opportunité et ce à trois titres.*

*Tout d'abord, c'est un enjeu d'image... Nos clients – entreprises, particuliers et collectivités locales – ont des attentes fortes et souhaitent des conseils. Mais cet enjeu d'image n'est pas le seul socle de notre stratégie.*

*Ensuite, c'est évidemment un enjeu technologique. Nous sommes depuis très longtemps engagés dans la recherche et le développement dans différents domaines.*

*Dans l'éolien, nos activités de R&D concernent plutôt la qualité d'exploitation, la maintenance, la fiabilité des installations ou l'intégration des parcs éoliens dans les réseaux électriques. La production d'énergie est aléatoire puisque dépendante du vent : elle ne l'est pas tant que cela sur un horizon de temps long mais elle le devient de plus en plus lorsque l'on tente de s'approcher de la prévision dans la seconde qui vient, en raison des sautes de vent. Nous travaillons beaucoup sur ce sujet.*

*Sur le photovoltaïque, nous essayons de trouver un matériau qui nous permettrait de réaliser des cellules beaucoup moins coûteuses. À titre d'exemple, il faudrait que le coût de production des systèmes photovoltaïques soit divisé par trois pour qu'elle devienne*



compétitive par rapport à la production centralisée distribuée. Cela signifie un saut technologique majeur. Beaucoup d'entités de recherche y travaillent dans le monde entier. Pour notre part, nous avons créé tout spécialement un laboratoire en collaboration avec le CNRS et l'École de Physique-Chimie de Paris, où nous menons un programme de recherche de nouveaux matériaux, depuis déjà quelques années, qui commence à produire des résultats. Nous travaillons également sur des technologies liées à la chaleur et à la maîtrise de l'énergie comme, par exemple, les pompes à chaleur. Ces machines permettent de produire de la chaleur (ou du froid) en utilisant certes de l'électricité mais surtout les calories emmagasinées dans l'air, l'eau ou le sol grâce au soleil de l'été et qui, en hiver, peuvent être restituées. Une pompe à chaleur chauffe une maison en consommant trois fois moins d'énergie qu'une solution classique à base d'électricité, de gaz ou de fioul. Dans ce cas, nous ne nous intéressons pas seulement à l'électricité mais aussi au confort thermique du bâtiment et aux économies d'énergie. Nous développons les pompes à chaleur depuis très longtemps, dont certaines en coopération avec des industriels. A ce propos, nous allons bientôt industrialiser avec un partenaire un nouveau modèle que nous avons totalement conçu en interne. Enfin, c'est un enjeu économique. Nous voulons développer un modèle d'affaire rentable sur des marchés à forte croissance en se basant sur des actifs industriels solides.

### **Aujourd'hui, 95 %, de votre production d'énergie est issue du nucléaire ou de l'hydraulique... Quand les EnR deviendront-elles plus significatives ?**

— La consommation d'énergie va considérablement augmenter dans les années à venir pour répondre aux besoins de la croissance mondiale et des 9 milliards d'habitants que comptera la planète en 2020. En Europe, on estime que la demande va augmenter de 1,6 % par an d'ici 2030.

Face à cette demande, la sécurité d'approvisionnement passe par la diversification des sources d'énergie et conduit à accroître l'offre d'énergies renouvelables couplées à la maîtrise de la demande d'énergie.



### **Les critères de décision pour vous lancer dans les EnR ont-ils été adaptés ? Vous êtes-vous fixé un objectif de rentabilité dès aujourd'hui ?**

— Notre décision d'investir lourdement dans les EnR dès à présent est cohérente avec les critères de rentabilité du groupe EDF. Tous les projets que nous montons, toutes les acquisitions de sociétés que nous pouvons faire dans le domaine des EnR suivent les critères habituels – financiers ou non financiers – du groupe. C'est une activité rentable dès maintenant pour celui qui la développe. Pour le client final, c'est aussi économiquement rentable car les EnR sont soutenues par des dispositifs d'incitation fiscale et réglementaire.



### **Le développement durable nécessite-t-il un cofinancement par l'industriel (que ce soit EDF ou un autre groupe dans d'autres secteurs) et le client ?**

— Sans doute. En tout cas, EDF propose déjà deux offres intéressantes aux clients qui se préoccupent de développement durable. La première est l'offre «Equilibre» qui donne aux clients la possibilité de s'approvisionner en énergies «vertes» – c'est-à-dire que nous leur garantissons, certificat à l'appui, qu'une partie de leur consommation sera d'origine verte. L'énergie électrique coûte un peu plus cher, mais ces clients sont prêts à accepter ce surcoût pour avoir un «sourcing» garanti «vert».

La deuxième offre «Equilibre Plus» est totalement différente : le client paye un peu plus cher son électricité – il peut d'ailleurs s'en prévaloir vis-à-vis de ses propres clients en tant que contribution au développement durable – et une partie de ce surcoût est affecté à notre recherche sur les nouveaux matériaux photovoltaïques. A l'origine de cette offre, nous nous sommes demandé comment nous pourrions lancer une sorte de partenariat avec nos clients. Plutôt que de cofinancer des projets de production comme, par exemple, un parc éolien, nous avons décidé de leur proposer à travers «Equilibre Plus» de financer la recherche. Ainsi le client paye sciemment un peu plus cher pour assurer l'énergie qu'il consommera dans le futur. Ce



n'est bien sûr pas la majorité des clients qui demande cela... Mais c'est une offre qui a été lancée l'année dernière et qui fonctionne très bien.



**Comment réagit le reste de l'entreprise ? Les personnes en charge de la production classique d'énergie se sentent-elles menacées par la croissance attendue des EnR ?**

— Le métier de la production classique d'énergie n'est pas menacé ! L'électricité reste en effet un vecteur énergétique particulièrement performant car très modulable. Des basculements d'usage de l'énergie fossile vers l'énergie électrique restent encore ouverts, notamment dans le transport et dans une moindre mesure l'industrie. Pour satisfaire notamment ces nouveaux besoins, notre mix de production fera encore très fortement appel à de grandes centrales classiques, car les énergies renouvelables ne peuvent pas répondre à n'importe quel type de besoin.



**Le développement des ENR entraîne-t-il des évolutions de certains métiers ?**

— Oui tout à fait. Par exemple, le métier du «commercialisateur», celui qui vend de l'énergie aux clients, va devoir évoluer. En juillet 2007, l'ouverture à la concurrence du marché des particuliers et des professionnels sera totale. Cela implique des pertes éventuelles

de parts de marché et nous devons réfléchir à la compensation de ces pertes... Nous allons offrir de nouveaux services aux clients soit dans le domaine du confort de la maison pour les particuliers, soit dans le domaine de l'efficacité énergétique pour les professionnels. Un boulanger, par exemple, qui consomme beaucoup d'énergie, sera intéressé par une offre adaptée à son modèle économique. Les EnR font partie de ces nouvelles offres.

De même, les activités de distribution vont, elles aussi, devoir s'adapter. Jusqu'à présent le réseau de distribution amenait de l'électricité des grandes centrales vers le client. Mais le modèle est en train de changer avec notamment la production individuelle locale chez le client que nous évoquions précédemment.

Nos métiers évoluent avec nos offres. Cela nous oblige à intégrer de nouvelles activités comme la fabrication ou la maintenance d'installations d'énergies renouvelables qui nous permettent de garantir les solutions au client.



**Comment gérez-vous ces nouvelles activités ?**

— Prendre en charge une nouvelle activité n'est pas toujours possible au sein d'une structure focalisée sur la bonne marche des opérations courantes. Ensuite, si nous savons dans notre modèle classique gérer des grands projets, acquérir et manager de grandes sociétés ou développer des grandes centrales, il nous est plus délicat

de piloter de toutes petites structures dans un marché nouveau, comme c'est le cas dans le secteur des EnR. C'est pourquoi ces activités nouvelles sont souvent pilotées par des filiales que nous contrôlons ou co-contrôlons au travers d'une organisation dédiée à la gestion des activités nouvelles et des participations correspondantes.

Pour manager ces nouveaux projets, il convient de faire appel à toutes sortes de métiers : le marketing, le commercial, la gestion, le savoir-faire en montage de startup, etc., cela nécessite réellement une organisation spécifique. Beaucoup d'autres entreprises, du reste, procèdent ainsi, afin d'être libres de se consacrer à temps plein à de nouveaux schémas d'activité qui exigent beaucoup d'innovation et de réflexion.



**Comment attirez-vous des candidats, à l'extérieur ou en interne, sur un projet qui n'est justement pas le «bateau amiral» ?**

— Notre «bateau amiral» aujourd'hui, c'est la production nucléaire, la distribution, le commerce, le transport... Mais les EnR sont au cœur des métiers du futur d'EDF ! Et c'est le sens de notre communication interne et externe. Les EnR bénéficient d'un effet d'image important qui les rend très attractives. Je reçois beaucoup de candidatures spontanées, internes à EDF tout comme externes, qui manifestent l'intérêt pour ce secteur d'activité.





**Quelles sont les principales difficultés que vous rencontrez dans le développement de vos projets ?**

— *Ce sont les difficultés inhérentes à tout changement de modèle... Nous avons modifié certaines organisations avec ces nouveaux produits-services. Cela affecte la façon de travailler du commercialisateur et pose beaucoup de questions. Qui vend quoi ? Comment le vendre ? Que devient le conseiller clientèle actuel ? Va-t-il évoluer vers un métier de vendeur de solutions – ce qui n'est pas un changement à la marge ? Il faut travailler sur les interfaces avec les autres entités, coordonner et donner du sens. En interne, certains collaborateurs peuvent se sentir menacés par les évolutions de leurs métiers. Comme toute nouveauté, les EnR peuvent être considérées comme une menace mais sont surtout une opportunité. Par ailleurs, nos activités nouvelles rassemblent des petites entreprises, souvent leaders sur leur marché, dont les patrons sont généralement charismatiques. Créer un ensemble homogène, en aménageant les territoires de chacune d'entre elles, n'est pas facile mais c'est la condition pour maîtriser et contrôler la fabrication et la vente d'équipements. Cela nécessite beaucoup de conviction, de travail de coordination pour que les différents secteurs, filières et entreprises prennent l'habitude de se parler et de jouer collectivement.*



**Est-ce que la visibilité en interne de cette nouvelle activité a été un facteur-clé de succès ?**

— *La visibilité est fondamentale. Pendant un temps, les activités EnR, bien que non négligeables, étaient dispersées et nous ne communiquions pas beaucoup dessus. Leur regroupement au sein d'une même entité puis l'introduction en bourse d'EDF Energies Nouvelles leur a assuré une très grande visibilité et a suscité un grand intérêt en interne. La demande des collaborateurs pour acheter des actions d'EDF Energies Nouvelles a été très forte, alors que nous n'avions fait aucune publicité en interne. L'entrée en bourse a été un succès auprès des institutionnels (elle a été sursouscrite à peu près trente fois) mais aussi auprès du grand public (elle a été sursouscrite une dizaine de fois). Et parmi le grand public, on dénombre beaucoup d'agents EDF. Je pense que cet engagement de la part des salariés est un engagement citoyen. Cela nous prouve qu'ils sont les premiers convaincus de l'avenir des EnR.*







1

### Du projet à la transformation

- Introduction à la transformation selon Kea  
Entretien avec Didier Pineau Valencienne

#### Gestion des grands comptes

- *Changement d'échelle, changement de valeurs : les concentrations donnent une dimension colossale aux grands comptes et transfigurent la relation*  
Entretien avec Benoît Lelièvre

2

### Pas de performance durable sans transformation des comportements

- *Faire évoluer les comportements, c'est nécessaire et c'est possible*  
Entretien avec Michel Bon

#### Transformation dans les réseaux de distribution

- *Histoire d'un projet pas comme les autres, où le management intermédiaire joue pleinement son rôle et réconcilie le siège et le terrain*  
Entretien avec Jean-Claude Olivier

3

### Ne misez pas tout sur le mode projet !

- *Avantages et limites d'un mode de changement devenu incontournable*  
Entretien avec Jacques Maillot

#### L'innovation produit : les 3 composantes de l'efficacité

- *Simplifier les outils et méthodes*  
- *Utiliser les qualités des acteurs de l'innovation et développer les bons comportements*  
- *Professionaliser les processus de décision*  
Entretiens avec Jean Louis Caussin et Philippe Kourilsky

hors-série

### Compte-rendu des échanges sur la transformation entre secteur public et secteur privé

*Conférence du 14 octobre 2003*  
*Synthèse des exposés de :*  
Michel Bon, Jacques Jochem, Christian Lévi, Philippe Quême et Pascal Roché

4

### Pourquoi transformer ? Pour aller où ?

- *3 situations de transformation*  
- *Pas de transformation sans vision*  
- *A chaque entreprise sa vision à partager avec le plus grand nombre possible*  
Entretien avec Marc Spielren

#### Libres propos sur la transformation et la performance industrielle

Entretiens avec Michel Edmont et Guy Ferré

5

### Les conditions de la mise en mouvement des hommes

- *Faire traverser la rivière à Nicolas*  
Entretien avec Franck Riboud

#### L'agence "télécoms" virtuelle

- *Tout intégrer sous le même toit : points de vente, centres d'appel, internet*  
Entretien avec Philippe Distler

6

### Demandez le programme... Le pilotage de la transformation

- *Passer des projets à la transformation*  
- *Bâtir le programme... et son indispensable "tonneau"*  
- *Piloter à deux niveaux et s'organiser pour la transformation*  
Entretien avec Christian Balmes

#### La marque, alliée et vecteur de la transformation

- *Piloter et transformer, en parallèle et en miroir, la marque et l'organisation*  
Entretiens avec Paul Zemmour et Vincent Huguenin



## 7 Numéro spécial distribution et grande consommation

- *Rendez-vous avec Wal-Mart*  
Entretien avec Jacques Bouriez
- *La R&D, une fonction à structurer dans le commerce*  
Entretien avec Franck Moison
- *Le juste prix, ou comment les marques peuvent renouer avec le cœur du marché*  
Entretien avec Xavier de Eizaguirre

## 9 Numéro spécial développement durable

- *Développement durable, "It's the economy, stupid!"*  
Entretien avec Bertrand Collomb
- *La réputation est en jeu*
- *Choisir son centre de gravité*  
Entretien avec Henri Molleron
- *La voie singulière de l'Europe*  
Entretien avec Paul Rossinès

## 8 Mimétisme et singularité, deux approches pour doper la croissance

- *Le mimétisme pour adopter les meilleures pratiques, la singularité pour sortir du lot et prendre une longueur d'avance*
- *Les forces et les limites des deux approches*
- *Les choix à faire par le dirigeant*  
Entretien avec Gérard Boivin

### La compétitivité, un cercle vertueux

- *Passer rapidement à l'action*
- *Construire à mesure un programme dynamique de compétitivité*
- *Instaurer une nouvelle culture de la performance*  
Entretien avec Jean-François Ferry

Pour toute information  
vous pouvez contacter  
Laurence Dothée Steinecker

Kea&Partners  
3, rue Danton  
92240 Malakoff  
tél.: 33 (0)1 40 84 74 11  
fax : 33 (0)1 40 84 74 10

---

[larevue@kea-partners.com](mailto:larevue@kea-partners.com)

Kea&Partners est une société de conseil en stratégie et management fondée fin 2001.

Elle compte aujourd'hui cent consultants.

Nos ingrédients sont simples : des idées fortes pour aider le dirigeant à transformer son entreprise, le souci constant de faire aboutir les projets, des savoir-faire techniques larges – stratégie, opérations, commerce – et l'énergie de consultants entrepreneurs.

Notre métier, c'est la transformation. Nous sommes centrés sur une valeur ajoutée claire : réduire l'écart entre l'intention stratégique et la réalité constatée après la fin des projets.

Nous aidons le dirigeant à faire les choix stratégiques et techniques pertinents, à mener la transformation jusqu'au plus petit composant de son entreprise et à assurer la pérennité des changements engagés.

