

Les stratégies de développement durable des entreprises

Mireille Chiroleu-Assouline

▶ **To cite this version:**

Mireille Chiroleu-Assouline. Les stratégies de développement durable des entreprises. Idées, la revue des sciences économiques et sociales, 2006, 144, p 32-39. hal-00306217

HAL Id: hal-00306217
https://paris1.hal.science/hal-00306217

Submitted on 25 Jul 2008

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les stratégies de développement durable des entreprises

Mireille Chiroleu-Assouline
Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Le développement durable est désormais affiché comme une composante essentielle de la stratégie des grandes entreprises. D'après une enquête réalisée par Mazars en 2004, pour le compte du Figaro Economie, la totalité des entreprises du CAC 40 et du SBF 120 (120 premières valeurs de la cote) a désormais initié une démarche de développement durable. Cet article s'efforce de mettre en lumière les raisons de ce mouvement et les interprétations à en donner.

Qu'est-ce que le développement durable à l'échelle de l'entreprise?

Évoqué pour la première fois par l'ONU à Stockholm en 1972, le développement durable a été défini en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (Commission Bruntland) comme le " *développement qui répond aux besoins des générations actuelles sans compromettre ceux des générations futures* ".

Ainsi défini, le développement durable est un concept essentiellement macroéconomique. Il réintroduit deux valeurs essentielles au développement économique : la vision à long terme (solidarité inter-générationnelle) et la vision à l'échelle planétaire (solidarité intra-générationnelle). Lors du sommet de la Terre à Rio en 1992, l'Agenda 21 identifie les entreprises comme des acteurs qui doivent contribuer au développement durable. Depuis, ce concept s'impose peu à peu comme une référence guidant les progrès des entreprises en matière à la fois sociale et environnementale.

Il est essentiel de noter que la notion de développement durable d'une entreprise n'a ainsi guère de sens, tandis que celle de contribution d'une entreprise au développement durable de la planète est tout à fait pertinente.

Pour cela, il a fallu que soit transposé à l'entreprise ce concept de développement durable, d'une façon qui le rende acceptable par les actionnaires, ce qui a conduit à le faire apparaître comme un mode de développement faisant la part de trois objectifs apparemment irréconciliables : l'efficacité économique, le respect de l'environnement et la responsabilité sociale. C'est l'idée de *Triple Bottom Line* (triple résultat). L'efficacité économique consiste à rentabiliser le capital financier. C'est l'objectif considéré habituellement comme premier dans le comportement de l'entreprise. Le respect de l'environnement ou la soutenabilité écologique vise à préserver la compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes. Il traduit le souci de préserver le capital environnemental. Enfin la responsabilité sociale se ramène à la prise en compte des conséquences sociales de l'activité de l'entreprise pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Pour l'économiste, ce rôle revendiqué par les entreprises dans le développement durable est a priori énigmatique. L'entreprise se propose-t-elle d'agir spontanément pour le bien

public ? La prise en compte des intérêts d'autres partenaires ou des impacts de son activité sur l'environnement ou sur les ressources naturelles est peu compatible avec la formalisation habituelle du comportement des agents économiques. Si l'on fait abstraction de l'altruisme et de l'authentique souci de l'environnement qui peut motiver certains chefs d'entreprises, il semble qu'il faille plutôt reconnaître cette définition du développement durable à l'échelle de l'entreprise comme résultant d'une négociation implicite entre tous les acteurs de l'économie et de la société afin de faire reconnaître leurs objectifs antagonistes : recherche de la rentabilité financière pour l'entreprise et ses actionnaires, contre responsabilité sociale et respect de l'environnement pour les ONG, les salariés, les consommateurs ou les collectivités locales.

Une telle définition peut alors être lue d'une façon tout à fait conforme à la théorie économique standard : à l'hypothèse standard de maximisation du profit de l'entreprise, sont ajoutées deux contraintes supplémentaires correspondant à une internalisation volontaire de certaines externalités produites sur l'environnement et sur les partenaires de l'entreprise. L'intégration de ces contraintes par les entreprises est rendue nécessaire par les pressions exercées sur elle et les incitations économiques existantes.

Des pressions fortes pour la prise en compte du développement durable

Contraintes légales et réglementaires nationales et internationales

De nombreux textes réglementaires font désormais référence au développement durable. Dans le cadre de la stratégie européenne en faveur du développement durable, le Conseil Européen de Göteborg a approuvé une recommandation de la Commission européenne visant à développer la transparence et la communication des entreprises dans les domaines environnemental et social (30/05/2001). La Commission européenne a publié en juillet 2001 un Livre Vert intitulé " Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ".

En Europe du Nord (Norvège, Danemark, Pays-Bas, prochainement Allemagne), les entreprises ont depuis plusieurs années l'obligation de publier des rapports sociaux ou environnementaux. En Grande-Bretagne, depuis juillet 2000, les fonds de pension britanniques se doivent d'incorporer dans leurs chartes des principes d'investissement socialement responsable.

En France, la loi sur l'épargne salariale (du 19/02/2001) a introduit la notion d'investissement socialement responsable en mentionnant, mais sans imposer, que le règlement des fonds d'épargne salariale " précise, le cas échéant, les considérations sociales, environnementales ou éthiques que doit respecter la société de gestion ". Par ailleurs, le décret d'application (20/02/2002) de l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques (15/05/2001) impose depuis 2003 aux sociétés françaises cotées d'indiquer dans leur rapport annuel "*la manière dont elles prennent en compte les conséquences environnementales et sociétales de leur activité*". Ce rapport environnemental et social contribue à promouvoir en France le principe de Responsabilité Sociale des Entreprises, objet du Livre Vert de la Commission européenne.

Ces références à la notion de développement durable s'ajoutent aux contraintes pesant de façon explicite sur les comportements polluants. Ainsi, succédant à un certain nombre d'accords internationaux de limitation de produits polluants (Protocole de Montréal de

protection de la couche d'ozone, etc.), le Protocole de Kyoto sur le changement climatique qui fixe des objectifs quantifiés de réduction des émissions de gaz à effet de serre a été ratifié par la Commission européenne en 2002. Il est juridiquement contraignant pour les pays signataires mais leur laisse toute latitude pour mettre en place les politiques nationales appropriées au respect de leurs objectifs.

La France a ainsi adopté un programme national de prévention du changement de climat, qui contient un certain nombre de mesures tendant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, dans des secteurs tels que le bâtiment (renforcement de la réglementation thermique dans l'habitat), l'industrie (incitations fiscales aux économies d'énergie et accords volontaires de réduction d'émissions de gaz à effet de serre) ou les transports (dispositions tendant à réduire la consommation énergétique des véhicules). Ce programme devait être complété par l'extension de la TGAP (taxe générale sur les activités polluantes) aux consommations intermédiaires d'énergie fossile mais celle-ci a été repoussée par le Conseil constitutionnel en décembre 2000.

À la suite de l'adoption de la directive européenne sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, les pays de l'Union européenne ont organisé à partir du 1er janvier 2005, le premier système international d'échange de quotas d'émissions de CO2. 1393 installations appartenant à 640 entreprises des secteurs industriels et énergétiques sont concernées par le plan national d'allocation des quotas (PNAQ) français, validé par Bruxelles en décembre 2004.

Une forte demande éthique exprimée par la société civile

Les citoyens sont de plus en plus sensibles au développement durable ce qui se traduit par des pressions exercées sur les firmes par les consommateurs, les ONG, les syndicats, les actionnaires et les médias. Cette sensibilité est susceptible de se manifester dans les comportements de consommation mais aussi d'investissement des agents.

Les enjeux éthiques, sociaux et environnementaux sont en effet pris en compte par environ 10 % des consommateurs dans leurs actes d'achat. Un sondage réalisé par le Crédoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie) en 2001, montrait que dans le cas de manquements graves d'une entreprise à ses obligations sociales ou environnementales, 63% des consommateurs français se déclaraient prêts à renoncer à ses produits, à soutenir un boycott (51%) et à modifier leurs habitudes de consommation (47%). Plus d'un consommateur sur deux se disait prêt à accepter (32% « peut-être » et 20% « à coup sûr ») un supplément de prix de 5% pour obtenir certains engagements de citoyenneté de la part des entreprises.

Selon un sondage réalisé en 2000 auprès de 25 000 citoyens répartis dans 23 pays, par l'agence canadienne Environics International, près de 60% des Américains, plus de 50% des citoyens au Mexique, en Chine et en Turquie étaient prêts à payer 10% plus cher un produit ou une marque pour des raisons environnementales. En Europe du Nord, 53% des personnes interrogées avaient déjà sanctionné, ou envisageaient de le faire, des firmes pour leurs responsabilités sociales (40% en Europe du Sud, 67% en Amérique du Nord).

Il faut néanmoins remarquer que l'influence réelle sur leurs achats des préoccupations environnementales ou éthiques des consommateurs apparaît nettement plus faible que ce qui ressort des enquêtes d'opinion ou sondages.

Dans le domaine de l'automobile par exemple, les Français boudent jusqu'à présent les voitures "propres", qui totalisent moins de 10.000 ventes sur un total de 2 millions de voitures neuves achetées en France en 2003, selon les chiffres de l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Ademe). Il semblerait que le critère environnemental intervient encore fort peu au moment de l'achat.

Cependant, même s'il est reconnu que le consommateur est plus souvent dans la déclaration d'intention que dans l'action, il n'en reste pas moins que la pression exercée par la publication de sondages et d'enquêtes d'opinion est forte et exerce un effet réel sur le comportement des entreprises, sensibles aux menaces de pertes de parts de marché et de boycott.

Les ONG se font l'écho, voire les promotrices, de ces préoccupations et exercent des pressions de plus en plus fortes sur les entreprises, tant industrielles que de services. Elles se livrent à un lobbying réglementaire pour qu'une base minimale en faveur du climat se mette en place afin de pousser plus loin les démarches volontaires. Suivant les cas, elles adoptent une démarche d'opposition (comme Greenpeace) ou d'accompagnement en concluant des accords avec des entreprises (comme WWF avec Champion pour préserver la qualité de l'eau, avec Lafarge pour la reforestation et la préservation de la biodiversité, etc.). Ces accords n'excluent pas une démarche critique, comme dans le cas des négociations menées par WWF avec le groupe papetier Asia Pulp & Paper (APP) dans le but de parvenir à une gestion durable des concessions forestières gérées par APP. Lors de l'annonce, en 2004, de l'échec des négociations et du rejet de la proposition de plan d'action durable (PAD) du groupe indonésien, WWF a appelé les clients du groupe papetier ainsi que ses créanciers à faire pression.

Une campagne vient ainsi d'être lancée en France à l'initiative des Amis de la Terre, et soutenue par 33 ONG (dont Greenpeace, ATAC, la Confédération Paysanne…) pour demander aux banques plus d'accès à l'information sur les impacts environnementaux du secteur, de réelles stratégies de lutte contre le dérèglement climatique, des objectifs de réduction directe et indirecte d'émissions de gaz à effet de serre. Il leur est demandé de participer massivement au financement des projets de réduction de la demande énergétique et au développement des énergies renouvelables.

Le succès grandissant des fonds éthiques atteste également de l'importance de la demande éthique véhiculée par la société civile. Ces fonds, dits aussi fonds d'investissement socialement responsables (ISR) ou fonds de développement durable sont des OPCVM sélectionnés selon des critères humains, environnementaux et sociaux. Ils tentent de réconcilier, non sans succès, performance financière et éthique sociale et environnementale. L'objectif premier de ces fonds n'est pas l'altruisme mais demeure le rendement.

L'investissement dans un fonds de développement durable manifeste la conviction que la prise en compte de critères sociaux et environnementaux dans la stratégie d'une entreprise lui confère une valeur ajoutée et contribue à améliorer sa performance économique (ou du moins que les investisseurs seraient prêts à sacrifier de la performance à court terme contre cet engagement de long terme). Ce n'est pas du mécénat : les agents qui investissent dans le développement durable souhaitent investir dans une société qui a une vue à long terme de création de valeur.

Aux États-Unis où cette démarche d'investissement éthique existe de longue date, environ 13% des investissements se portent sur des supports financiers éthiques. En Europe, les montants sont moins importants mais augmentent extrêmement vite : selon Novethic[1], l'encours des fonds ISR a doublé en 1 an, passant de 5 milliards d'euros, fin 2004, à presque 10 milliards, fin 2005.

Des agences de notation spécialisées se sont créées, comme en France l'ARESE (Analyse et Recherches Sociales sur les Entreprises), fondée en 1997[2] avec le soutien de la Caisse des Dépôts et Consignations et de la Caisse d'Épargne, qui a lancé en juin 2001 l'indice ASPI (116 valeurs sur l'univers de l'Euro STOXX 326). Aux États-Unis, un indice mondial de développement durable a été lancé fin 1999, le *Dow Jones Sustainable Index* (DJSI) où 230 entreprises sont cotées, dont seulement 6 groupes français contre 19 groupes allemands et 30 britanniques.

Au-delà de l'expression de la demande du public pour des comportements éthiques des entreprises, cette croissance explosive des investissements socialement responsables s'explique aussi par leur rentabilité avérée. De janvier 1996 à décembre 2000, le portefeuille des entreprises enregistrant un bilan environnemental supérieur à la moyenne indique une surperformance corrigée des incidences de change d'environ 50% par rapport aux autres. " *It pays to be green* " : selon un article publié dans l'Academy of Management Journal, sur la base d'une analyse des résultats de 243 entreprises, les entreprises les plus rentables sont aussi les firmes pionnières, celles qui ont adopté une politique active en matière de respect de la dignité humaine et de l'environnement. Pour autant, corrélation n'étant pas raison, ce n'est peut-être pas l'investissement dans le développement durable qui crée de la valeur mais les entreprises engagées dans une telle démarche sont elles-mêmes des entreprises durables, qui opèrent de meilleurs choix stratégiques à long terme, identifient mieux leurs objectifs et leurs limites et sont plus ouvertes à l'innovation.

Sur le plan financier, l'engagement éthique est l'un des critères de choix de certains investisseurs comme les fonds de pension dont le poids, déjà important aux États-Unis, est amené à se renforcer en France et en Europe.

Des motivations économiques et stratégiques

Il y a quelques décennies, la plupart des entreprises n'envisageaient l'environnement que sous son aspect contraignant. Seules les pressions extérieures pouvaient les amener à intégrer l'environnement ou leur responsabilité sociale, que ces pressions soient de type réglementaire (mise en conformité environnementale), commercial (réponses aux exigences de partenaires), ou d'image (relation avec des riverains). Un certain nombre d'entre elles se sont efforcées de retarder ou de s'opposer aux nouvelles législations environnementales risquant de léser leurs intérêts, directement ou indirectement.

Face à la complexité accrue de la législation, à la multiplicité des pressions exercées par leurs différents partenaires et aux évolutions des conditions de la concurrence, les entreprises sont contraintes à une vision globale des obstacles traditionnels et nouveaux qui peuvent

[1] filiale de la Caisse des Dépôt et Consignations, spécialiste du développement durable et de l'ISR (www.novethic.fr).

[2] puis absorbée en 2002 par Vigeo dirigée par Nicole Notat. Vigeo a ensuite fusionné en 2005 avec Ethibel, agence de notation belge, née à l'initiative d'une alliance d'ONG, qui propose également aux investisseurs des produits intégrant des sélections de valeurs qui tiennent comptent de critères d'exclusion.

contrarier leur essor. Elles sont de plus en plus nombreuses à affirmer que le développement durable est l'un des axes de leur stratégie globale. Cependant, la théorie économique permet d'affirmer que le profit réalisé par une entreprise qui respecte des contraintes supplémentaires est forcément plus faible que celui qu'elle réaliserait spontanément.

Quelles peuvent alors être les motivations des firmes à s'engager dans une démarche qui engendre des coûts supplémentaires et donc, a priori, une profitabilité inférieure ? Ces motivations, au-delà d'un éventuel altruisme, sont essentiellement d'ordre économique.

Contraintes d'acceptabilité de l'activité

Certains secteurs d'activité sont soumis à de nombreuses et fortes critiques quant à leur impact sur l'environnement, qui peuvent aller jusqu'à remettre en cause les conditions d'exercice de leur activité. L'engagement de l'entreprise dans une démarche de développement durable apparaît alors comme la condition indispensable à la simple acceptation de son activité par le public, les collectivités locales, les ONG. C'est le cas de Lafarge par exemple, qui a développé un large programme de réhabilitation de carrières, sans lequel il ne lui serait plus permis d'ouvrir en Europe les nouvelles carrières nécessaires à la production de ciments. De façon analogue, RTE, filiale d'EDF spécialisée dans le transport de l'électricité, a dû prendre l'engagement d'enfouir 30% de ses nouvelles lignes et se livre à d'importantes actions de concertation avec l'ensemble des partenaires pour obtenir la possibilité d'installer de nouvelles lignes.

Réduction des coûts

Prévenir les nuisances à la source, économiser l'usage des matières premières, des consommables, de l'eau ou de l'énergie, faire appel à des composés moins dangereux (produire plus propre) permet de réduire les coûts, au-delà d'un certain investissement initial en innovations technologiques. Les firmes écologiquement efficaces peuvent à la fois réduire leurs coûts et leurs impacts environnementaux en utilisant efficacement les ressources, en développant des procédés réfléchis dans le cadre d'un système de management environnemental afin d'abaisser les coûts de gestion des déchets, de traitement de l'eau, de la facture énergétique, des matières premières. La généralisation des préoccupations environnementales permet la diffusion de bonnes pratiques autorisant des gains d'efficacité plus importants que ceux que les entreprises auraient réalisés sans cela.

Lorsqu'une firme annonce qu'elle réduit volontairement ses émissions de CO2, on peut penser qu'elle a comparé les coûts d'adoption des nouvelles technologies moins polluantes et les bénéfices qui en résulteront pour elle. Quand France Telecom Marseille annonce la mise en place d'un Plan de déplacement entreprise inscrit dans une démarche de développement durable, c'est en précisant que ses objectifs sont tant la réduction de la pollution, la lutte contre les gaz à effet de serre que la réduction des coûts liés aux transports des salariés (location de parking, accidents du travail).

Anticipations de contraintes réglementaires

L'anticipation des contraintes réglementaires futures par la prise de mesures compétitivement stratégiques peut permettre de gagner des parts de marché ou de ne pas en perdre lorsque les réglementations seront en place. L'entrée en vigueur du protocole de Kyoto offrira des opportunités de gains d'avantages concurrentiels pour les entreprises flexibles et innovantes capables de réduire leurs émissions polluantes par anticipation sur les objectifs de réduction annoncés. Elles pourront non seulement économiser sur les écotaxes éventuelles

mais aussi tirer profit de la mise en place d'un marché de permis d'émissions négociables en y revendant leurs permis non utilisés. C'est un nouveau marché qui s'ouvre (celui de la pollution), créateur d'opportunités pour les entreprises qui sauront s'y positionner.

Le MEDEF recommande ainsi l'engagement dans une démarche de développement durable comme une façon pour les entreprises d'anticiper les contraintes afin ne pas les subir.

C'est ainsi qu'en France, le marché des quotas de CO2 a fait l'objet d'une expérimentation depuis octobre 2003, entre l'AERES (l'Association des entreprises pour la réduction de l'effet de serre) et la Caisse des dépôts. 21 multinationales françaises et trois énergéticiens nationaux, EDF, Gaz de France et SNET- membres de l'Aeres (association crée en 2002 par le Medef, l'Afep et EPE), s'étaient engagées à réaliser d'ici 2007 un effort de réduction de 20 millions de tonnes équivalent CO2. Lors de la mise en place du marché européen de permis d'émissions négociables, le Plan National d'Allocation des Quotas a été établi sur la base de cet engagement volontaire.

C'est enfin le cas par exemple des constructeurs automobiles qui se sont engagés volontairement (mais aussi en réaction aux accusations de responsabilité croissante dans les émissions de gaz à effet de serre) à réduire la consommation de carburant des véhicules et promettent, à l'horizon de vingt ans, une voiture qui ne polluera quasiment plus, et dont les émissions de GES seront extrêmement réduites. L'industrie automobile communique beaucoup sur les nouvelles technologies et innovations destinées à atteindre cet objectif.

Nouvelles opportunités de marchés et de profit

Par nature, le secteur des écotechnologies et des éco-industries voit son champ d'activité étendu par les exigences du développement durable puisqu'il fournit aux collectivités et aux entreprises des solutions environnementales pour limiter les impacts écologiques des activités économiques. Son développement est intimement lié à la progression de la réglementation environnementale, essentiellement d'origine communautaire.

Pour les autres secteurs, l'intégration des préoccupations environnementales peut constituer un atout en termes de marketing : par le biais des nouvelles normes[3] ou de labels verts, en affichant un comportement respectueux de l'environnement ou en créant de nouveaux produits, l'entreprise peut gagner des parts de marché sur ses concurrents sceptiques ou hésitants. Le positionnement de l'entreprise en tant qu'éco-leader (firme qui prend des engagements environnementaux au-dessus de la moyenne) et/ou éco-innovateur (firmes dont les produits intègrent un haut degré d'efficience énergétique ou d'efficacité d'utilisation des ressources) constitue alors un élément de différenciation du produit face à une demande des consommateurs sensibilisés au problème. Les préoccupations environnementales et sociales sont source d'innovation, et pour des entreprises qui se veulent de plus en plus citoyennes, le développement durable est un enjeu de compétitivité

Les constructeurs allemands ayant pris du retard dans la mise en conformité par rapport aux normes européennes, le filtre à particule est devenu un argument de vente pour PSA qui produit depuis 5 ans des véhicules diesel avec des filtres en série. Les consommateurs allemands sont en l'occurrence sensibles certes à la dimension environnementale, mais surtout aux conséquences sur la santé : selon certains experts, les émissions de particules causeraient la mort de 65 000 personnes par an en Allemagne. Or, en janvier 2005 a pris effet en Allemagne la directive européenne 1999/30/CE du 22 avril 1999, qui limite les émissions de

[3] Il existe actuellement deux types de normes environnementales (ISO 14001 portant sur le management des sites et ISO 14040 sur le management des produits) et des normes de développement social (SA 8000).

particules dans l'air ambiant à 50 mg par m3 d'air pour un maximum de 35 jours par an. Cela a encore accentué l'avantage concurrentiel de PSA sur ce marché, quasiment seul constructeur en mesure de livrer immédiatement aux automobilistes allemands des véhicules diesel avec filtre en série.

Effets d'image

Les controverses sur les retombées environnementales peuvent détériorer l'image de l'entreprise. Rhodia a ainsi décidé de se lancer dans une politique active de développement durable essentiellement pour lutter contre l'image désastreuse du secteur de la chimie et s'afficher comme une entreprise responsable, maîtrisant ses risques de façon concertée avec ses différentes parties prenantes.

Au contraire, s'afficher " socialement responsable " pour une firme, c'est une manière de maintenir la loyauté de ses clients et de ses salariés, en communiquant sur des valeurs positives ce qui conforte l'adhésion des salariés à un projet. Il en résulte une amélioration de l'image de l'entreprise et un renforcement de son identité.

Les différentes motivations sont totalement imbriquées les unes aux autres. Lorsque Shell et BP, par exemple, deviennent des entreprises productrices d'énergie et non seulement pétrolières en investissant dans la production d'énergies renouvelables, il est clair que c'est pour, à la fois, corriger leur image d'entreprises polluantes mais aussi se préparer à une réduction de leur activité traditionnelle sous l'effet de la raréfaction de la ressource pétrolière, et sans doute également maîtriser la concurrence éventuelle d'autres énergies.

Aspects financiers

L'adoption d'un système de management environnemental efficace revient pour l'entreprise à s'assurer contre un risque qui se traduit souvent par de fortes baisses de valorisation des actions suite à la détérioration de l'image et de la réputation de la firme. Une meilleure maîtrise de la gestion du risque lui confère donc une valeur extra-financière. Mais peu d'entreprises ont aujourd'hui un système de gestion du risque car elles jugent que le coût d'évaluation n'a pas un retour sur investissement suffisant

Les financiers et les investisseurs commencent à se rendre compte que leurs intérêts sont mieux servis lorsqu'ils s'assurent que les questions d'environnement voire de développement durable sont prises en compte par les entreprises qu'ils financent. En effet, les problèmes environnementaux peuvent faire naître des risques financiers car la nécessité de se mettre en conformité avec de nouvelles réglementations ou l'obligation de nettoyer des sites contaminés se traduisent par des hausses de coût et donc des diminutions de profits futurs. Banques et assurances tiennent compte de l'exposition des firmes aux risques ou aux politiques de régulation et de leurs capacités à saisir les opportunités ou à réagir aux contraintes (stratégies de réduction de coût ou de création de valeur). Elles accordent un intérêt croissant aux démarches de certification et certaines commencent à accorder des conditions plus favorables aux entreprises certifiées. C'est le cas de la Société Générale qui affiche une prise en compte progressive des critères sociaux, environnementaux, éthiques dans ses activités de financement et d'investissement, ou de la Banque Populaire d'Alsace qui, dès 1990, lançait le prêt PREVAIR destiné à aider les entreprises à anticiper les risques environnementaux liés à leur activité.

Une meilleure communication sur la politique de gestion des risques de l'entreprise (capacités d'anticipation des risques et de réaction) permet de renforcer la confiance des

investisseurs et donc de diminuer la volatilité du cours de l'action : cela réduit le coût pondéré des ressources financières et accroît donc la valeur de la société.

La forte croissance du poids des fonds éthiques pousse les banques, les agences de rating, les investisseurs à identifier les entreprises qui ont la stratégie environnementale et sociale la plus convaincante. Cela pourrait conduire les entreprises qui ne se conformeraient pas aux critères de développement durable à une éviction partielle à terme du marché des capitaux, voire à des campagnes de dénigrement nuisibles à leur image, de la part de leurs concurrentes. Au contraire, par leur engagement dans la voie de la durabilité, les entreprises peuvent développer l'aptitude à répondre à une demande mondiale émergente des marchés de capitaux, voire à peser partiellement sur elle au lieu de la subir.

La recherche de durabilité, impliquant une rentabilité de long terme davantage que de court terme, favorise enfin la stabilité des capitaux. Il apparaît en effet que les fonds éthiques drainent vers les entreprises une épargne relativement plus stable (taux de rotation du capital plus faible que sur les marchés boursiers en général) : les investisseurs sensibles à ces valeurs sont davantage loyaux que la moyenne.

Comment évaluer la politique de développement durable d'une entreprise ?

Les ambiguïtés de la communication

Les entreprises sont ainsi incitées à avoir une politique de responsabilité sociale et par conséquent, à le faire savoir auprès du public. Pourtant l'analyse de leurs communications montre qu'elles manient le concept avec prudence. En effet, la communication sur le développement durable comporte des risques, en matière de crédibilité et de légitimité d'une part, et face aux attentes des parties prenantes d'autre part.

La critique est en effet souvent faite aux entreprises d'utiliser le développement durable uniquement comme argument de vente et de communication. La communication d'un groupe axée sur le développement durable doit refléter une démarche concrète et un respect des engagements pris, condition sine qua non pour ne pas être accusé de cynisme ou de manipulation. L'entreprise prise en flagrant délit de mensonge ou d'opacité sur ces questions court un risque d'image et de réputation majeur...

Selon une étude menée conjointement par l'agence de communication TBWA Corporate et le cabinet SCP Communication en 2002, les entreprises sont, en réalité, extrêmement prudentes dans l'utilisation de ces concepts et utilisent un vocabulaire qui relève beaucoup plus du discours financier et économique que du discours citoyen ou d'engagement dans une cause. Ainsi, sur son site Internet, Lafarge affiche « Le développement durable : un élément indissociable de notre performance ». Il faut à la fois séduire le consommateur ou l'ONG mais rassurer l'actionnaire : montrer que le 3ème pilier du développement durable est toujours présent.

Pour être crédible, le développement durable doit être intégré à la stratégie d'entreprise avant de faire l'objet d'une campagne de communication car il est important pour les parties prenantes de connaître l'ampleur et la cohérence de l'engagement de l'entreprise. Les ONG ont un rôle important dans le contrôle des déclarations des entreprises : nombreuses sont les menaces de sanction dans le cas où les engagements pris ne seraient que de façade (alerte des médias, incitations au boycott, etc.).

Le secteur automobile est ainsi emblématique d'une certaine schizophrénie dans le langage et le comportement. Tout en s'efforçant de stimuler les ventes, les constructeurs font preuve d'une bonne volonté environnementale qui répond plus exactement à la nécessité de développer le marché de la voiture propre sous la pression citoyenne, celle du prix du pétrole et surtout sous la pression réglementaire en faveur des véhicules propres[4]. Les constructeurs investissent ainsi dans la recherche pour mettre au point des technologies censées rendre la voiture plus "verte" mais la contribution des transports individuels aux émissions de GES est toujours croissante car proportionnelle au nombre de voitures en circulation.

Afin d'éviter les dérives dans la communication publicitaire, le BVP (ex-Bureau de vérification de la publicité) a donc émis en décembre 2003 une recommandation déontologique « publicité et développement durable » qui souligne que « toute publicité, sous quelque forme que ce soit, qui intéresserait les trois domaines du développement durable, doit respecter les principes généraux de véracité, d'objectivité et de loyauté. »

Des indicateurs pour un contrôle efficace

La demande d'engagement des entreprises en faveur du développement durable se traduit finalement comme une exigence de transparence qui engendre des besoins croissants d'information environnementale et sociale. L'outil de communication de référence en est le rapport environnemental, déjà répandu au Canada, aux États-Unis, en Suisse et maintenant obligatoire en France pour les sociétés cotées, depuis la loi NRE.

L'évaluation de la politique de RSE d'une entreprise nécessite de mettre en regard les objectifs affichés et des indicateurs relatifs aux résultats obtenus. Il existe pour cela différentes grilles de lecture, dont aucune n'est universelle. Des règles communes sont en particulier élaborées par les acteurs afin de permettre, à terme, de comparer au moins les entreprises d'un même secteur. Mais si un consensus international peut être trouvé sur les indicateurs environnementaux, cela semble difficile pour les critères sociaux.

La Global Reporting Initiative est ainsi une initiative internationale à laquelle participent des entreprises, des ONG, des cabinets de consultants, des universités. Créée en 1997 et basée à Amsterdam, la GRI édicte des lignes directrices pour aider les entreprises à produire, si elles le souhaitent, des rapports sur les dimensions économiques, sociales et environnementales de leurs activités, produits et services.

Les principes directeurs de l'OCDE, rédigés pour la première fois en 1976, sont des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales. Ils énoncent des principes et des politiques volontaires de comportement des entreprises. Les gouvernements souscrivant aux principes directeurs encouragent les entreprises opérant sur leur territoire à les respecter. Les principes directeurs font partie des lignes directrices les plus diffusées et les plus reconnues au niveau international, mais ils n'ont aucune portée contraignante. Ils ont été révisés pour la dernière fois en juin 2000. Le Global Compact est un programme volontaire public international, lancé en janvier 2000 lors du Forum Economique Mondial de Davos par Kofi Annan, secrétaire général des Nations Unies. Le Global Compact a pour ambition d' « unir la force des marchés à l'autorité des idéaux individuels » afin de responsabiliser les entreprises qui doivent s'engager à respecter 10 principes.

[4] La nouvelle norme européenne anti-pollution, Euro IV, est entrée en application en 2005 (elle est deux fois moins tolérante que la précédente).