

ENQUETE EURO RSCG C&O
« LES NOUVEAUX INFLUENCEURS DU DEVELOPPEMENT DURABLE »
MALGRE LA CRISE, L'ENTREPRISE DEMEURE L'ACTEUR CLE
DE LA MISE EN ŒUVRE DU DEVELOPPEMENT DURABLE

Euro RSCG C&O poursuit son décryptage des communautés d'influence. Après « la société de défiance » et « la fracture générationnelle face à l'évolution des pouvoirs », l'agence de communication se penche sur la sphère d'influence du Développement Durable, devenu incontournable dans le débat public depuis la campagne électorale et le Grenelle de l'environnement et un véritable mouvement de fond, modifiant les habitudes, les représentations, les priorités et exigeant de la plupart des sphères de pouvoir traditionnelles, un véritable aggiornamento.

Quels sont les acteurs qui font autorité ? Quelle est leur influence ? Comment l'exercent-ils ? Quels sont les freins auxquels ils sont confrontés ? La crise a-t-elle changé la place de l'entreprise dans ce jeu d'acteurs ? Un fil rouge sous-tend l'enquête menée par Euro RSCG C&O, spécialiste de la communication d'entreprise : le rôle observé et attendu de l'entreprise face au défi du Développement Durable pour mieux l'aider à progresser et travailler de concert avec ses acteurs.

Euro RSCG C&O est allé à la rencontre des individus qui « pensent » et qui « font » le développement durable pour mettre à jour les avancées et les écueils de cette nouvelle communauté d'influence. 67 entretiens individuels ont été menés, d'octobre 2008 à mars 2009, avec des personnalités françaises et européennes appartenant à toutes les sphères de la société, sélectionnés pour leur disposition à intervenir dans les tribunes du Développement Durable, leur degré de présence médiatique et leur propension à être eux-mêmes cités par les autres leaders d'opinion.

A l'heure où la crise enjoint nos sociétés de réinventer ses modèles, le développement durable apparaît aux interviewés les plus optimistes comme une voie de transformation et de rénovation. Compris dans ses trois dimensions (environnementale, économique et sociale), le développement durable s'impose pour beaucoup comme un possible nouveau paradigme de société, un pilier de la future économie, un marché énorme en devenir. Les plus pessimistes arguent que la crise induira des mesures d'urgence incompatibles avec le temps long du développement durable, le coût des produits durables et les réflexes d'immédiateté de la part des consommateurs, le mirage de la croissance verte et l'impossible renoncement des pays riches obligés de partager.

En temps de crise, c'est encore l'entreprise, qui concentre les plus fortes attentes pour rendre désormais opérationnel le développement durable. Toujours plus légitime que l'Etat en temps de crise...

Un jeu tripartite

Trois sphères d'influenceurs ont en effet contribué à l'essor du développement durable en France.

- **Les artisans de la prise de conscience** : les verts, pionniers du combat aujourd'hui dépossédés, les ONG, figures de l'alerte crédible, les scientifiques, qui jouent aujourd'hui un rôle de premier plan mais aussi des « **peoples** » **charismatiques**, dont le rôle est reconnu par ces mêmes influenceurs et les médias, aujourd'hui en question, constituent un premier groupe. En donnant de l'audience au souci environnemental, ils ont posé la première pierre pour une montée en puissance du Développement Durable.
- **Les « agissants »** : c'est le groupe bigarré que forment tout à la fois mais en premier lieu les **entreprises** lorsque la problématique du Développement Durable est portée par la figure d'un patron sensibilisé, les **citoyens-consommateurs**- qui, malgré la schizophrénie notoire dans leurs choix de consommation, sont un puissant levier de transformation et la puissance publique- qui en vient, devant la nécessité, à la mobilisation active. L'influence de cette deuxième sphère est majeure : l'action ou la revendication d'action pour faire advenir le Développement Durable ancre le concept dans sa réalité économique.
- **Les nouveaux entrants** : d'autres acteurs se mobilisent aujourd'hui pour enrichir le Développement Durable dans sa troisième dimension, le pilier social. Ce sont les **syndicats**, les **salariés**- qui louvoient entre adhésion et attentisme, et les **associations sociales et humanitaires** en quête d'intégration. Mais ces acteurs semblent encore chercher leur place et les modalités de leur influence.

Une communauté en construction

In fine, si la mobilisation de ces différents acteurs a bel et bien permis l'émergence du Développement Durable dans le débat public, il est moins certain qu'ils forment véritablement une **communauté d'influence**. Malgré des expériences communes en premier lieu desquelles le Grenelle de l'Environnement, l'existence d'un sentiment d'appartenance, des événements fédérateurs et un fonctionnement en réseau, les influenceurs aux profils très différents, n'ont pas d'intérêt commun ni de vision commune. Des freins structurels compliquent l'élaboration et la réalisation d'une vision commune du Développement Durable : le conservatisme des instances étatiques (le ministère de l'Economie et des Finances est taxé de fortes pesanteurs), une représentation nationale disqualifiée (l'absence de réflexion au sein des grands partis politiques français pénalisant les parlementaires) ou encore le court-termisme de nos sociétés.

L'entreprise, entité considérée comme la plus à même de réaliser la transition vers le Développement Durable.

La crise a-t-elle changé les perceptions ? L'entreprise, au carrefour des problématiques sociales, environnementales, économiques et de par ses caractéristiques - flexibilité, pérennité, dimension internationale, capacité d'innovation, pouvoir de prescription auprès des fournisseurs et sous-traitants, force de diffusion auprès du grand public, rayonnement via la communication et la publicité- semble garder la main pour traduire le développement durable en réalité et contribuer au mieux vivre ensemble. L'entreprise suscite beaucoup d'attentes, toujours considérée comme plus légitime que l'Etat en temps de crise. Une vision unanimement partagée par les interviewés.

Au-delà de l'incantation, qu'est-ce que suppose cette proposition ? Aborder le Développement Durable par le prisme de la gestion du risque ne saurait en effet suffire. Les leaders d'opinion mentionnent des étapes à suivre pour l'entreprise. Pour faire du Développement Durable et le rendre réellement opérationnel, l'entreprise doit l'intégrer au cœur même de sa stratégie pour aller jusqu'à changer son business model. Selon les interviewés, ce sont les secteurs les plus exposés ou les entreprises militantes, qui ont fait du Développement durable le cœur même de leur activité, qui sont les plus en avance dans ce processus.

Volontarisme de l'entreprise ou contrainte de la loi ?

Mais comment concrètement faciliter la transition vers le développement durable ? Deux conceptions s'opposent ici : le pur volontarisme de l'entreprise versus la contrainte de la loi. Cependant, à l'aune de ces entretiens, la nécessité d'un dépassement possible de cette alternative s'impose plaidant pour une interprétation dynamique de la loi. Le Grenelle de l'environnement, processus vertueux, illustre cette proposition : une concertation initiale entre toutes les parties-prenantes, qui s'appuie et intègre les « best-practices » des entreprises, aboutit sur la définition d'une vision. La traduction de cette vision en une loi d'orientation fournit alors le cadre dans lequel il s'agit de laisser faire l'initiative privée. Dans ce schéma, l'esprit de la loi guide une entreprise encouragée à déployer librement sa capacité d'innover et d'internationaliser ses initiatives et pratiques sur la base des plus hauts standards.

La nécessité d'un nouveau contrat social selon Euro RSCG C&O

Moteur de la réalisation du Développement Durable, l'entreprise, pilier dans l'espace public, est en mesure de réconcilier le citoyen, le salarié et le consommateur et de définir un nouveau contrat social, impérativement mené sur le mode de la co-construction avec ses parties prenantes. Mais avant, elle doit se rendre légitime à porter cette ambition et instaurer un climat de confiance avec l'ensemble des contractants.

- Auprès de ses parties prenantes externes : l'entreprise doit les prendre en compte dans leur ensemble, les nouvelles comme les anciennes, les silencieuses comme les actives, dans une nouvelle logique de partenariat, de dialogue multilatéral, permanent et constructif et proposer une nouvelle gouvernance sur le mode des comités de parties prenantes qui se multiplient.
- Auprès de ses parties prenantes internes : l'entreprise se doit d'être exemplaire, de développer une responsabilité sociale élargie (employabilité, discrimination, santé...) en proposant notamment un nouveau partage de la valeur. Prolongement de la société dans la sphère professionnelle, elle doit également innover pour faire émerger la citoyenneté au travail. A terme, elle devra diffuser le développement durable à tous les échelons de son organisation qui deviendra non plus la responsabilité du directeur du développement durable mais des instances exécutives (directeur de la stratégie, secrétaire général..) et mis en œuvre par toutes les directions opérationnelles et les fonctions transversales.
- Auprès du grand public : l'entreprise doit réconcilier le consommateur et le citoyen autour de produits et services qui répondent aux nouveaux besoins de sens et préoccupations (maîtriser sa consommation, passer de l'ère du jetable à l'ère du durable, revenir aux valeurs d'usage et de partage). Elle devra passer d'une fonction de producteur à celle de prestataires de services, intégrer les logiques d'économie circulaire en prenant en compte

le cycle de vie des produits... A l'heure de la crise, le refus des plans de relance par la consommation confirmerait cette tendance. L'axe du développement durable doit ouvrir de nouvelles perspectives pour les marques, tiraillées entre le lowcost/hard discount/soldes et le luxe. La valeur ajoutée environnementale ou sociale d'un produit ou service pourra justifier le prix et la marque, de devenir le médiateur de l'alliance entre le consommateur et le citoyen.

La communication doit opérer une véritable mutation

Greenwashing, Ethicalwashing, socialwashing... ont été pointés du doigt par une opinion publique plus attentive sous la pression des ONG. Il n'en demeure pas moins que cette communication, désormais sous haute surveillance, conserve un rôle majeur dans cette transition vers le développement durable tant les besoins d'informations sont grands.

Mais face à la complexité des enjeux, aux nécessaires démarches d'expérimentation, comment communiquer sur les interrogations et l'absence de certitudes dans un domaine où rien n'est figé ni définitif, où les débats sont ouverts et les questions parfois sans réponse immédiate ?

Euro RSCG C&O est convaincue que la communication devra intégrer une nouvelle règle. Confrontée à cette complexité et la nécessité de mettre en place des stratégies d'adaptation, l'entreprise n'aura pas d'autre choix que de **se décomplexer à communiquer sur ses démarches de progrès** plutôt que les solutions toutes faites ; communiquer sur les actions concrètes et leur rythme de mise en œuvre, sur les dilemmes et les expérimentations.

Elle devra faire, avant de dire et s'inscrire dans le registre de la preuve. L'ère sera à la sobriété des messages, au bannissement des discours culpabilisants. Elle s'appuiera davantage sur le dialogue communautaire, devra donner naissance à des outils plus en phase avec le temps des démarches de progrès que celui de l'annualisation. Elle devra donner davantage de repères aux consommateurs par l'utilisation de labels indépendants quitte à nouer de nouvelles formes de partenariats.

Et continuer à faire oeuvre de pédagogie pendant de longues années encore.

METHODOLOGIE

- Une enquête qualitative auprès d'un panel représentatif de 67 personnalités du développement durable.
- Des entretiens semi-directifs et individuels pour faire émerger les questions d'opinion et de relation et faire la part du déclaratif et du ressenti.
- Les leaders d'opinion identifiés selon les critères de présence lors de colloques/conférences/ événements qui font référence en matière de développement durable, degré d'exposition médiatique et leur propension à être spontanément cités par les autres leaders d'opinion
- Issus de toutes les sphères, politique (élus locaux, nationaux et européens, gouvernement et administration, française et européenne) ; économique et financière (gérants de fonds, économistes et analystes, agences de notation, sociétés de conseil et d'audit), de l'entreprise (directeurs du développement durable, représentants du MEDEF, agences de communication et de publicité, jeunes entrepreneurs, cabinets d'avocats), de la société civile (ONG environnementales et sociales, organes syndicaux), des médias (éditorialistes de la presse écrite, journalistes spécialisés, blogueurs) et de la recherche (enseignants-chercheurs, membres de centres de recherche).
- Le périmètre d'étude, en priorité Français, a été élargi à l'Union Européenne (quatre entretiens) compte tenu de l'importance de cet échelon dans la gestion de l'enjeu du développement durable.
- Les thèmes sondés : engagement et vision prospective du développement durable ; les acteurs du développement durable, influence respective et leviers d'action ; les sources d'informations, audience et relais d'opinion ; la régulation ; les entreprises et partenariats avec les acteurs du développement durable ; le rôle de la communication au service du développement durable et les conséquences de la crise sur le développement durable.

EURO RSCG C&O

Euro RSCG C&O, leader de la communication d'entreprise en France présidé par Laurent HABIB et dirigé par Bernard SANANÈS, entend être un interlocuteur crédible et central dans la compréhension des enjeux du développement durable, dans les problématiques de communication qui lui sont liées et dans la relation et le dialogue avec les divers acteurs. Agence de communication globale, elle accompagne et développe, en cohérence, le capital de marque, le capital influence, le capital talent et le capital client des entreprises. Filiale du groupe Havas, elle rassemble 420 collaborateurs et compte une centaine des plus grandes entreprises françaises et internationales parmi ses clients.

Bernard SANANES est Directeur général d'Euro RSCG C&O. Il conseille plusieurs grandes entreprises et leurs dirigeants pour leur communication corporate et d'influence. Diplômé de l'Institut d'Etudes Politiques d'Aix en Provence et de l'Institut Pratique de Journalisme, il commence sa carrière comme journaliste puis comme chargé de communication d'un groupe parlementaire à l'Assemblée Nationale. De 1993 à 1995, il est conseiller pour la communication du Ministre de l'Équipement, des Transports et du Tourisme avant de rejoindre Euro RSCG. Passionné par les évolutions d'internet et leur implication dans le paysage de l'information et de la communication, Bernard SANANES tient depuis fin 2004 un blog (<http://bensan.typepad.com/ben/>).

Nadine STUTTER-PREVOT est Partner du pôle influence. Elle anime depuis un an, un groupe de travail transversal à l'agence dédié aux problématiques de développement durable. C'est en 2002 qu'elle rejoint l'agence en tant que Directeur Associé puis Partner en charge du département Affaires Publiques à Paris et Bruxelles. Elle travaille pour Orange, McDonald's, LVMH, Abertis, Aventis Pasteur MSD, eBay, Brita, Eurotunnel, ANPE, Amgen, Syndicat national de la restauration collective... Nadine Stutter-Prevot était précédemment de (1999-2002) Directrice du département Affaires Publiques de l'agence GRAYLING, consultante Senior en Affaires Publiques au sein de l'agence de communication internationale BURSON-MARSTELLER (1996-1998) et consultante en Lobbying pour le cabinet d'intermédiation PERSEPHONE (1992-1996).

Coralie FRANCE est Directeur Associé spécialiste des questions de développement durable depuis 2008. Diplômée du Celsa, d'un DEA de Sciences Politiques à l'Université Paris-Dauphine et d'une formation de l'ESCP-EAP en Prospective stratégique et Développement Durable, Coralie France a commencé sa carrière en 1999 chez Publicis Consultants puis chez Grayling au département Affaires publiques et Communication de crise. En 2002, Coralie France rejoint les laboratoires Astra Zeneca en tant que chargée de mission auprès du Président. En 2003, elle prend le poste de chargée de mission auprès du Président des Entreprises du Médicament (le Leem), responsable de la démarche stratégique des Entreprises du Médicament avec notamment pour mission le développement de la politique sectorielle en matière de RSE. ■

LISTE DES PERSONNES INTERVIEWEES

Alice Audouin

Directrice du développement durable du groupe Havas Media

Fouad Benseddik

Directeur des Méthodes et des Relations Institutionnelles de Vigeo

Arnaud Berger

Responsable Développement Durable du groupe Banque Populaire

Jean-Pierre Bompard

Délégué à l'énergie, à l'environnement et au développement durable, à la CFDT

Nicolas Boquet

Directeur Environnement à l'AFEP (Association Française des entreprises privées)

Allain Bougrain-Dubourg

Producteur Réalisateur à Nature Productions et Président de la Ligue pour la Protection des Oiseaux

Dimitri Boulze

Co-fondateur de la boutique de vente en ligne Neo Man' Land

Michel Capron

Professeur des Universités en sciences de gestion et Directeur du Master «Conseil en organisation et gestion des innovations sociales», Université Paris 8 et Co-fondateur du Master « Management de la responsabilité sociale des entreprises », Université Paris12

Christian Caye

Délégué au Développement Durable du groupe Vinci

Anne Chanon

Adjointe à la Direction Générale, en charge du Développement Déontologique et des Relations Institutionnelles à l'ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité)

Pierre-Yves Chanu

Conseiller confédéral de la CGT, Espace Syndicalisme & Société et Activités économiques

Jean-François Connan

Directeur Développement durable et Insertion du groupe Adecco

Nicole D'Almeida

Professeur des universités, Déléguée au MBA au CELSA

Yolaine de la Bigne

Fondatrice et Directrice du magazine Neoplanet

Juliette de Montety

Gérante du fonds Euro Capital Durable (I) de Groupama Asset Management

Olivier Delbard

Professeur associé au département de Sciences Sociales et Politiques, Responsable des projets et enseignements liés au développement durable à l'ESCP-EAP

Natalie Doat

Directrice ISR de Alcyone Finance

Jean-Frédéric Dreyfus

Secrétaire National au Pôle Logement, Consommérisme et Développement Durable CFE CGC
Cadre dans l'équipe Stratégie - Développement Durable de Calyon

Jean-Marc Fedida

Avocat au cabinet JM Fedida

François Fatoux

Délégué Général à l'ORSE (Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises)

Loïc Fel

Responsable du développement durable de l'agence- BETC Euro RSCG

Geneviève Ferone

Vice-présidente du Développement durable chez Veolia-Environnement

Monica Fossati

Consultante Experte en développement durable et Fondatrice et Directrice du magazine Ekwo

Claude Fussler

Directeur du programme Caring for Climate au Pacte Mondial de l'Organisation des Nations Unies(ONU).

Didier Gauthier

Consultant, Représentant de la délégation française ISO 26 000, Président de la Commission de normalisation ISO 26000

Matthieu Giuliani

Gérant du fonds Energies Renouvelables de Palatine Asset Management

Alain Grandjean

Co-fondateur de Carbone 4, cabinet d'audit et de conseil en « stratégie carbone »

Françoise Grossetête

Députée européenne, membre du Groupe du Parti Populaire Européen

Eric Guillon

Directeur Général d'Eco-Emballage et Président du Comité 21

Satu Hassi

Députée européenne finlandaise, membre du groupe des Verts

Ghislaine Hierso

Présidente de l'association Orée et Directrice des Relations Institutionnelles de Veolia Propreté

Pascal Husting

Directeur général de Greenpeace France

Sébastien Kopp

Fondateur et Gérant de Veja

Fabienne Labrette-Ménager

Députée UMP de la première circonscription de la Sarthe

Sylvain Lambert

Associé Responsable au sein du Département du Développement Durable de Price WaterHouseCoopers

Elisabeth Laville

Fondatrice et Directrice de l'agence Utopies

Bettina Laville

Avocate au Cabinet Landwell

Daniel Lebègue

Président de l'IFA (Institut Français des Administrateurs)

Président de l'IDDRI (Institut du Développement Durable et des Relations Internationales)

Président de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises)

Jean-François Le Grand

Sénateur UMP de la Manche

Antoine Lemarchand
Vice-Président de Nature et Découvertes

Corinne Lepage
Avocate au cabinet Huglo Lepage et Associés Conseil

Adrien Lepage
Co-fondateur du site *MarcelGreen.com*, « le portail de l'éco-consommation »

Alain Lipietz
Député européen, membre du groupe des Verts

Sophie Liger-Tessier
Directrice du développement durable au MEDEF

Olivier Luneau
Directeur développement durable et affaires publiques du groupe Lafarge

Timo Mäkelä
Directeur du Développement Durable et de l'Intégration à la Direction Générale de l'Environnement de la Commission Européenne

Liliane Messika
Directrice de la Communication de PlasticsEurope (association des producteurs de matière plastique) pour la France et le Benelux
Rédactrice en chef du magazine *Entrée en matières* et du webzine *Plastic-lemag*.

Elise Moison
Déléguée Générale de Force Femmes

Marie-Anne Montchamp
Députée UMP du Val-de-Marne et Présidente de l'agence Entreprises et Handicap

Laure Noualhat
Journaliste à Libération et Terra Eco

Anne-Sophie Novel
Chercheuse en économie politique (Sciences-Po)
Fondatrice-rédactrice en chef du blog « Ecolo-Info » : <http://ecoloinfo.com/>

Maria Nowak
Présidente-fondatrice de l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique)

Hervé Oléjarz
Directeur des Stratégies et de la création de l'Agence Verte

Serge Orru
Directeur général de WWF France

Michèle Pappalardo
Commissaire générale au Développement Durable au MEEDDAT

Fabienne Prouvost
Directrice des Relations Extérieures et du Développement Durable du groupe Monoprix

Michel Puech
Chargé de cours à l'IEP Paris, Chaire Développement Durable
Chercheur associé groupe ETOS
Maître de conférences en Philosophie à l'Université Paris IV-Sorbonne

Agnès Rambaud-Paquin
Co-fondatrice et Directrice associée du cabinet Des Enjeux et des Hommes

Bruno Rebelle
Directeur général de Synergie, Conseil en stratégie, ingénierie et communication du développement durable



Joseph Rossignol

Maire de Limeil-Brévannes et chargé du développement durable, de la communication, de l'informatique et du personnel

Maximilien Rouer

Président Directeur Général, associé et cofondateur de BeCitizen

Bernard Saincy

Directeur Responsabilité Sociétale de GDF-Suez

Claude Saunier

Président de Zoopole Développement et Sénateur honoraire

Virginie Seghers

Professeur à l'IEP de Paris

Directrice de l'Admical, l'Association pour le Développement du Mécénat Industriel et Commercial

Pierre Siquier

Président de l'agence de communication Ligaris et Vice-président de la Fondation Nicolas Hulot

Gentiane Weil

Directrice de la Responsabilité d'Entreprise et Développement Durable du groupe Orange

Patrick Widloecher

Conseiller du président du groupe La Poste et Directeur du département développement durable. ■