UTOPIES ©

NOTE DE POSITION
#14 // Avril 2018

INNOVATION ET MARQUE POSITIVES : VERS DE NOUVEAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE ?

De Philips à IKEA, de Marks & Spencer à Monoprix, d'Akzo Nobel à Nike ou Unilever, un nombre croissant d'entreprises dans le monde affichent désormais une approche résolument positive du développement durable, orientée sur les opportunités d'innovation et de business que représente la résolution des problèmes écologiques et sociétaux contemporains. Double signe des temps : d'un côté, début 2018, le débat public s'intensifiait en France autour du projet d'intégration au droit et aux statuts légaux de l'entreprise d'une mission ou d'une raison d'être sociétale dépassant le simple profit ; de l'autre, aux Etats-Unis, le premier fonds d'investissement au monde, BlackRock, également premier actionnaire d'une entreprise sur cinq outre-Atlantique, annonçait qu'il n'investirait plus désormais que dans des entreprises soucieuses, non pas seulement de limiter les risques liés à leurs activités (comme le fait historiquement l'investissement socialement responsable), mais bien d'avoir une contribution positive à la société.

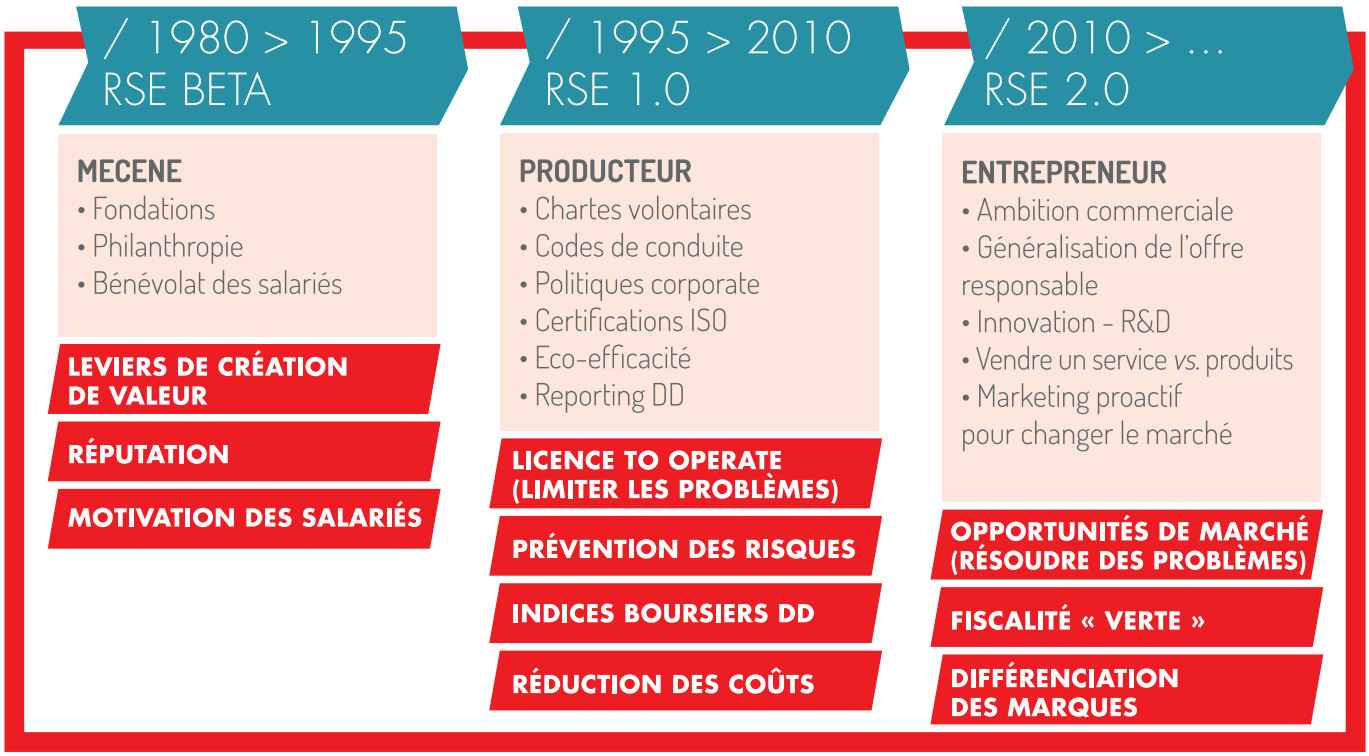
Cette révolution de l'impact positif et du « business for good » fait émerger dans les entreprises de nouveaux outils de stratégie et de pilotage de la performance. Comment rendre compte de la contribution de sa raison d'être ou de son modèle économique au bien commun ? Sur quelle base mesurer le déploiement dans son offre des produits et services mieux-disants ou carrément « positifs » ? Peu d'entreprises ont à date intégré ces éléments à leur stratégie, à leurs objectifs et à leur reporting… mais certaines, grandes ou petites, pionnières pour défricher ces nouvelles pratiques, montrent la voie, comme en attestent les exemples développés dans cette note.

I// RSE 2.0 : VERS UNE APPROCHE INTEGREE, QUI TRANSFORME L'OFFRE ET LE MODELE ECONOMIQUE

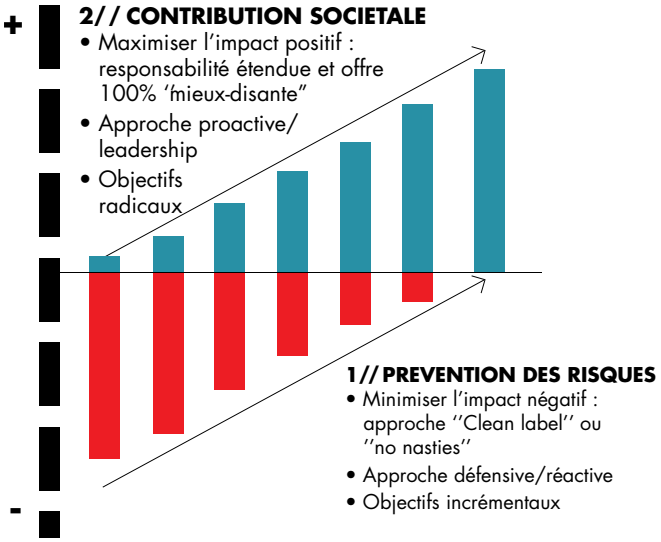
« Chaque entreprise a le potentiel pour changer le monde, et ne survivra pas si elle ne le fait pas. »
Richard Branson

Après vingt-cinq années de mise en œuvre dans les entreprises, le développement durable est dans l'impasse : pour les observateurs les plus exigeants, il tourne souvent à vide, puisqu'il échoue à résoudre les problèmes planétaires auxquels il a l'ambition de répondre. La preuve : si, grâce aux efforts des entreprises, il faut aujourd'hui un tiers de ressources naturelles en moins qu'il y a 30 ans pour produire une unité de PIB ou PNB, nos consommations globales de ressources ont doublé sur la même période. Autrement dit, sur la plupart des marchés, l'explosion des ventes, boostée par la croissance économique et l'augmentation de la population, fait plus qu'annuler les progrès réalisés du côté de la production.

La cause en est simple : trop souvent cantonnées à la philanthropie, à l'éco-efficacité pour économiser les ressources ou à la conformité règlementaire et au reporting, les démarches de développement durable, élaborées dans une approche avant tout défensive, ont surtout visé à prévenir les risques et à limiter les problèmes (approche « less bad »). Il s'agissait surtout de préserver la « licence to operate » de l'entreprise – autrement dit le droit à exercer son activité sans que l'on vienne trop lui chercher des noises et surtout, sans changer vraiment ladite activité, au fond. Cette approche est logiquement focalisée sur ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise, à savoir les pratiques internes, les systèmes de management « corporate » et les processus de production (pour en minimiser les impacts négatifs)… mais beaucoup moins sur ce qui se passe à l'extérieur, au-delà de la barrière de l'entreprise, du côté de l'offre, de la nature des produits, de la stratégie commerciale et des marques. Or quels que soient les efforts déployés, être moins mauvais ne suffit pas à être bon et **tant qu'on ne change pas l'offre, la plupart du temps, on ne change pas grand chose.** En effet, avec les outils de mesure de l'impact d'un produit tout au long de son cycle de vie, on sait désormais que la phase d'usage est souvent bien plus importante que la phase de production : ainsi, l'impact climatique du secteur automobile est-il lié pour 12% aux usines et pour 80% aux véhicules lorsqu'ils roulent – et il en va de même pour un jean, dont 58% de l'impact climatique survient après l'achat par le client (lavage, pressing, repassage et fin de vie). Certes, sur tous les marchés ou presque, des offres « vertes » ou « responsables » ont été lancées mais elles restent des « niches », avec une **ambition commerciale quasi-inexistante et un soutien marketing très faible** qui ne leur permettent pas de sortir de l'ornière alternative pour alter-consommateurs urbains, aisés et éduqués où elles semblent cantonnées.



Evolution du développement durable depuis 30 ans : de la philanthropie à la RSE 2.0, vers l'intégration à la stratégie business…



Mais les temps changent : 78% des leaders d'opinion européens pensent désormais que les produits responsables doivent être proposés à la place des produits conventionnels, et pas en complément. C'est l'avènement de ce que les Anglo-saxons appellent le **« choice editing », qui consiste à changer radicalement l'éventail du choix laissé au consommateur** – en cessant de vendre les produits inutilement nocifs à la planète ou aux personnes, et en les remplaçant de manière exclusive par des alternatives responsables.

Au-delà des pionniers comme Patagonia, des acteurs nationaux majeurs et des grands groupes mondiaux se distinguent désormais par un engagement à transformer la majorité ou l'intégralité de leur offre d'ici à quelques années. C'est la fin des gammes vertes, bio ou équitables, destinées aux seuls consommateurs « bobo » ou LoHaS[1] : désormais, le développement durable est le premier levier d'innovation, comme l'affirme la *Harvard Business Review*[2]. Les leaders de ce mouvement optent pour des choix radicaux et n'ont plus de scrupules à lier explicitement, dans leur discours, le développement durable et les opportunités de business. Nike et Philips font ouvertement converger leurs objectifs commerciaux et leur engagement à développer des offres vertes, tandis que Marks & Spencer ou Starbucks affichent des objectifs sur 100% de leur offre. En France aussi, l'enseigne de jardinerie Botanic a décidé d'abandonner la vente des produits phytosanitaires au profit d'une promotion plus large du jardinage biologique et d'un accompagnement ad hoc des clients, cependant que le repreneur de la CAMIF a redressé avec succès l'entreprise autour d'une offre orientée vers le "made in France" (qui représente 75% de ses ventes), sur un marché du mobilier dominé par les importations asiatiques à bas prix.

Sous l'effet de cette émergence de la RSE 2.0, les stratégies développement durable s'enrichissent progressivement de nouvelles dimensions davantage orientées sur le business et sur l'intégration d'une contribution sociétale positive aux activités de R&D et à l'innovation, à l'offre de produits ou services, aux activités marketing et au modèle économique. Pour toutes ces raisons, la **bonne échelle d'engagement, désormais, est celle de la marque.** Après tout, c'est la marque qui incarne la raison d'être ou la « mission » au quotidien au-delà des produits toujours éphémères, imitables et substituables, c'est elle qui oriente l'innovation, c'est elle encore qui porte l'engagement public d'améliorer la vie de ses clients voire de toutes ses parties prenantes, et c'est elle enfin qui engage son nom et sa réputation.

I// QUE DISENT LES TEXTES DE REFERENCE DE LA RSE SUR L'OFFRE, LA MARQUE ET LE MODELE ECONOMIQUE ?

> *« Le problème dans une course de rats est que, même si vous gagnez, vous êtes toujours un rat. »*
> *Lily Tomlin*

Si l'intégration du développement durable à la raison d'être des entreprises, à leur stratégie d'innovation et à leur offre est récente, tout comme la quête d'un impact positif au cœur des activités, il n'est pas surprenant que ces sujets restent peu abordés, voire pas du tout, dans les standards de reporting et les textes réglementaires.

2.1/ Du côté des standards et des règlementations...

A date, par exemple, la **Global Reporting Initiative** aborde les questions de marketing et d'offre dans un standard spécifique (n°417 sur « Marketing and labelling »), qui couvre des aspects tels que l'information sur les produits ou le marketing responsable – mais ces informations restent tournées vers **l'écoconception des produits et la réduction de leurs impacts sur l'environnement et la société** plutôt que vers les questions de performance globale de l'offre, de marketing ou de transformation progressive des gammes.

1 : « Lifestyle of Health and Sustainability » d'après les études du Natural Marketing Institute, menées dans la plupart de pays développés.
2 : « Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation » de Ram Nidumolu, C.K. Prahalad et M.R. Rangaswami, septembre 2009.

Du côté des lignes directrices de l'IIRC, qui vise à cultiver le reporting intégré et, indirectement, l'intégration du développement durable à la réflexion stratégique, les questions de marketing et d'innovation « durables » sont à nouveau présentes entre les lignes pour quiconque les y chercherait, à travers :

- La description du modèle économique : si l'approche par les capitaux recommandée par l'IIRC ne prédispose que peu à aborder des sujets plus concrets liés au marketing et à la performance développement durable de l'offre, elle n'en invite pas moins à décrire « la manière dont l'organisation se distingue sur le marché (ex. : à travers la différenciation de ses produits, la segmentation du marché, les canaux de distribution et le marketing) », mais aussi « les principaux produits et services de l'organisation » (y compris les déchets et dérivés qui y sont liés d'un bout à l'autre de la chaîne, dont « les émissions de carbone causées par les produits que l'organisation fabrique »).
- La création de valeur, dont un pilier important est « la promotion d'une culture de l'innovation » jugée déterminante pour « concevoir de nouveaux produits et services en anticipant la demande ; réaliser des gains d'efficacité et mieux utiliser les technologies ; substituer des ressources dans le but de minimiser les effets préjudiciables pour la société ou l'environnement ; et favoriser le recyclage des réalisations ». Pour autant, les lignes directrices ne vont pas jusqu'à suggérer des indicateurs qui pourraient rendre compte de ces efforts…

Quant au **SASB (Sustainability Accounting Standards Board)**, qui vise à développer des standards de reporting pertinents pour les entreprises américaines à l'attention des investisseurs (de manière à couvrir les principaux sujets qui peuvent avoir un impact « matériel » sur le business et les résultats de l'entreprise), deux de ses lignes directrices concernent les produits de grande consommation, avec d'une part les produits alimentaires (bruts ou transformés) et d'autre part les produits non-alimentaires (y compris la mode, les détergents ou cosmétiques, la distribution, les jouets, les meubles, etc.). Ces deux documents abordent les questions de marketing et d'offre de manière plus précise que les précédents standards cités. On y trouve en particulier des prescriptions concernant :

- La part du chiffre d'affaires provenant de produits mieux-disants sur le plan nutritionnel (pour l'agro-alimentaire), environnemental (cf. label Energy Star pour les produits électroniques, produits issus de la chimie verte pour les détergents) ou sanitaire (produits conformes à des standards sur la qualité de l'air intérieur, notamment concernant les COV, pour le mobilier) … ou encore tous enjeux confondus (pour le commerce et la distribution) ;
- La part des matières premières certifiées sur l'ensemble des achats (matières premières agricoles biologiques ou équitables pour l'agro-alimentaire, bois pour le mobilier, matières recyclées ou renouvelables pour le packaging, huile de palme durable pour les cosmétiques et les détergents,…) ;
- Les pratiques marketing ciblant les enfants (pourcentage des investissements publicitaires ou de l'exposition visant spécifiquement les enfants de moins de 12 ans, et proportion portant sur des produits nutritionnellement corrects selon des standards externes) ;
- Les pratiques de promotion ou de marketing pour les produits à risques (tabac et alcool), notamment en regard des populations vulnérables, avec en sus les amendes éventuellement liées à ces sujets pour non-conformité aux lois ou codes de conduite.

Certes les standards SASB visent essentiellement les entreprises américaines et ne mentionnent donc pas les référentiels utilisables en Europe sur les produits, comme l'Ecolabel européen ou les autres écolabels officiels (Swan en Scandinavie, Ange Bleu en Allemagne, NF Environnement en France) déployés sur plus d'une centaine de catégories produits et qui peuvent aussi servir de références pour l'écoconception des produits et la performance de l'offre. Mais ses recommandations sont assez aisément transposables aux marchés européens, si on les adosse à ces référentiels ou à d'autres labels reconnus pour les produits biologiques ou équitables par exemple.

Cela est d'autant plus nécessaire et opportun qu'en Europe, le sujet tarde à émerger dans le reporting, malgré les nombreuses et pertinentes directives sur la responsabilité étendue du producteur et l'éco-conception des produits, sur des sujets aussi variés que les ingrédients chimiques (avec REACH) ou les tests sur animaux dans l'industrie cosmétique. **Pour preuve, la transposition de la directive européenne sur la publication d'informations extra-financières** n'introduit que très timidement et toujours sous l'angle de la prévention des risques (approche « less bad ») la notion d'offre de produits et services dans le reporting via l'article 2 du décret : « Une description des principaux risques liés à l'activité de la société ou de l'ensemble de sociétés y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ».

De manière un peu plus précise, **en France, la loi de transition énergétique et écologique** va dans le sens d'un reporting sur l'offre s'agissant de l'impact carbone, en introduisant dans l'article 173 le reporting sur « l'impact de l'usage des produits et services », même si l'opérationnalité de cette mesure reste floue. Pour mémoire cette même loi de 2015 sanctionne également " l'obsolescence programmée " des produits d'une peine de deux ans d'emprisonnement et de 300.000 euros d'amende, cette somme pouvant être portée à 5% du chiffre d'affaires moyen annuel. Si la mesure ne porte pas sur le reporting des entreprises, on pourrait néanmoins suggérer qu'elle les incite à faire acte de transparence sur la façon dont ces sujets de durée de vie et de garantie de leurs produits sont traités…

3 : La loi définit ce délit comme «l'ensemble des techniques par lesquelles un metteur sur le marché vise à réduire délibérément la durée de vie d'un produit pour en augmenter le taux de remplacement».

2.2/ Du côté des agences de notation et des initiatives volontaires...

D'autre pistes sont à explorer pour faire état de la transformation de l'offre notamment du côté des **agences de notation**. En effet celles-ci commencent de leur côté à intégrer la nature et l'impact des offres de produits et services des entreprises dans certaines de leurs évaluations – à la demande des investisseurs, et notamment dans le cadre de stratégies d'investissement thématiques ou « à impact ».

L'agence suisse **INRATE** a ainsi été l'une des premières à intégrer l'impact effectif des produits ou services sur l'environnement et les personnes à sa méthodologie d'évaluation d'une entreprise[4], avec des outils-maison qui lui permettent de catégoriser le chiffre d'affaires de l'entreprise en fonction de cet impact.

De son côté, l'Allemand **OEKOM Research** a développé *« Oekom Sustainability Solutions Assessment »* qui fournit des informations détaillées sur la contribution positive, neutre ou négative (obstruction) du portefeuille de produits et de services d'une entreprise à la réalisation des Objectifs de Développement Durable, globalement et pour chacun des objectifs, au prorata du chiffre d'affaires généré. Ce qui permet de comparer la performance de plusieurs portefeuilles de produits et l'intégration de la durabilité dans l'ensemble du portefeuille (vs le lancement de quelques produits responsables isolés).

En France, c'est notamment dans le cadre des travaux sur l'investissement responsable et en particulier lors de la création **du label Transition Énergétique et Écologique pour le Climat** (TEEC) **et CID** que de premières nomenclatures des produits et activités éligibles – et donc considérés comme « responsables » – ont été établies. Des travaux de cette nature sont également en cours dans le cadre du « High Level Expert Group on Sustainable Finance » de la Commission Européenne. C'est aussi l'esprit de l'initiative Positive Impact Finance lancée par l'UNEPFI sous l'égide de l'ONU : fin 2017, 23 banques se sont ainsi engagées à repérer, pour les financer, les activités et les offres à impact positif, c'est-à-dire contribuant à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par les Nations-Unies, sur tous types de marchés.

Comme souvent, les lignes directrices les plus ambitieuses sont à trouver chez les initiatives les plus avancées, comme l'évaluation proposée pour obtenir le label B CORP – qui est d'ores et déjà porté par quelques pionniers et leaders de marché (tel que Natura dans l'industrie cosmétique ou Patagonia dans le textile) mais intéresse aussi désormais les plus grands groupes (comme Unilever ou Danone). Par rapport à d'autres évaluations RSE, la caractéristique du BIA (B Impact Assessment) est d'accorder une plus grande place aux facteurs d'impact positif, conformément au slogan de B CORP (« Using Business as a Force for Good ») – avec un focus sur l'intégration d'une contribution sociétale positive à la raison d'être de l'entreprise et de manière encore plus détaillée sur le déploiement des produits ou services à impact positif dans l'offre de l'entreprise ou de la marque. Le poids de ces questions dans le score final varie selon le marché considéré mais quelques exemples de questions posées illustrent le niveau d'ambition de l'approche à la fin de la présente note.

III// COMMENT STRUCTURER ET EVALUER UNE STRATEGIE DE MARQUE ET INNOVATION POSITIVES ?

> *« Là où vos talents et les besoins du monde se rencontrent, là est votre vocation. »*
> *Aristote*

Autant dire que la boîte à outils et à indicateurs de la RSE 2.0 est encore en cours d'élaboration. Néanmoins, comme souvent sur les champs émergents, la compilation des « best practices » des entreprises pionnières sur le domaine, qui en l'espèce seront sans doute aussi les « next practices » du plus grand nombre à l'avenir, s'avère une bonne source d'inspiration pour aider les plus novices à structurer leur stratégie et leur reporting.

3.1/ Démontrer la contribution sociétale positive de son business model ou de sa raison d'être

Sur la contribution sociétale positive de l'entreprise, intrinsèque à son modèle économique et à sa raison d'être, difficile de trouver une référence externe pour structurer la stratégie, formuler la mission ou rendre des comptes. Puisqu'il s'agit d'une dynamique qui par définition vient de l'intérieur… Cela étant, on note une propension croissante des entreprises à « raccrocher » leur stratégie RSE, voire dans l'idéal leur stratégie « business », à des objectifs planétaires de l'humanité, manière de montrer comment elles entendent apporter leur pierre à cet

4 : Voir notamment https://www.inrate.com/cm_data/inrate_methodology_paper_newdesign_02.pdf

édifice qui les dépasse. Comme déjà évoqué, l'enjeu pour les entreprises n'est plus seulement de minimiser les impacts négatifs de leurs activités sans modifier en profondeur celles-ci, mais bien d'aligner leur stratégie sur les principes du développement durable, pour maximiser les impacts positifs et les contributions sociétales de ces activités. De ce point de vue, ce mouvement récent visant à établir des correspondances entre les stratégies RSE des entreprises et les Objectifs de Développement Durable (ODD), définis en 2015 par les Nations-Unies, est très révélateur. Il faut dire que des analyses prospectives[5] estiment de toute façon qu'aucun de ces 17 objectifs, qui constituent un cadre universel de référence pour éradiquer la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous d'ici 2030, ne pourra être atteint à l'échelle mondiale en continuant sur la voie du « business as usual », et ce malgré la prise de conscience croissante des liens entre les questions économiques, écologiques et sociales. Par ailleurs, le secteur privé représente à présent près de 60% du PIB mondial[6] et on estime que 5000 à 7000 milliards de dollars[7] d'investissements seront nécessaires à la réalisation des objectifs à l'échelle mondiale – une somme dont on sait aussi que les gouvernements seuls ne seront pas en mesure de la mobiliser : le secteur privé sera donc un acteur décisif pour atteindre les objectifs à l'horizon 2030 à condition d'orienter ses investissements mais aussi ses projets dans ce sens. Or, si 81% des PDG (selon une étude de 2010 menée par le Global Compact et Accenture) estiment désormais avoir intégré le développement durable à leur stratégie (contre 50% en 2009), peu d'entreprises disposent en réalité de stratégies à la hauteur de l'accélération et du changement d'échelle nécessaires pour relever les défis planétaires … mais aussi pour saisir les opportunités liées à ces défis.

FOCUS // D'après Utopies et Datamaran, 15% des entreprises françaises mentionnent les ODD dans leur rapport, cependant que seulement 11% d'entre elles disent avoir déterminé une stratégie en lien avec la réalisation de ces objectifs…

Même si le risque d'un affichage superficiel mettant en lien les objectifs planétaires et les priorités de l'entreprise est toujours présent, la prise de conscience s'accélère : ainsi le groupe BNP Paribas s'est engagé d'ici à 2018 à atteindre 15% de crédits entreprises contribuant strictement à l'atteinte des ODD ; de son côté, le groupe Philips a publié en juin 2016 des ambitions 2020 qui affichent très explicitement l'objectif d'avoir 70% du chiffre d'affaires de l'entreprise provenant d'innovations contribuant positivement à deux ODD (ODD#7 sur l'énergie propre et ODD#12 sur la consommation et la production responsables) ; enfin, le groupe énergétique italien Enel a lui aussi publié un plan stratégique à 2020 organisé sur 4 piliers qui correspondent à 4 ODD, tout comme British Telecom qui présente dans son rapport de développement durable les correspondances entre sa stratégie RSE et les ODD. Gageons que la façon d'utiliser les ODD dans les stratégies et la présentation du business model et de la performance gagnera en crédibilité et en robustesse dans les années qui viennent…

De manière plus tangible, à l'échelle de son marché, l'entreprise ou la marque, si elle veut convaincre de son engagement à avoir un impact positif, a tout à gagner à trouver les domaines dans lesquelles elle peut légitimement prendre des engagements radicaux. Parce qu'on n'atteint jamais un objectif radical par hasard, sans l'avoir fixé. Parce que l'objectif radical est le seul qui amène une « disruption » et une sortie de la trajectoire du « business as usual ». Parce que l'objectif radical crédibilise curieusement la démarche de celui qui s'y engage, même s'il ne l'atteint finalement pas. Parce que l'incrémental ne suffit plus et que les défis de notre temps exigent des objectifs radicaux. Parce que c'est désormais l'approche des leaders, sur tous les marchés et sur tous les sujets : San-Francisco vise zéro déchet à horizon 2020, comme le leader mondial des dalles de moquettes Interface qui ambitionne de son côté zéro impact sur l'environnement (un objectif fixé au milieu des années 1990, avec également un horizon à 2020), cependant que Starbucks, Nike ou Marks & Spencer affichent des objectifs à 100% de produits responsables en s'adossant idéalement à des référentiels externes. Autre approche qui a le vent en poupe : s'engager à s'approvisionner à 100% en énergie renouvelable comme IKEA, Apple, Google, Nike, Novo Nordisk, Starbucks, Unilever, Walmart, La Poste, L'Occitane, et les autres signataires de l'initiative RE100.

5 : DNV GL, Avril 2016, "Future of spaceship earth – Will the Sustainable Development Goals be reached?"

6 : Idem DNV GL, Avril 2016, "Future of spaceship earth – Will the Sustainable Development Goals be reached?"

7 : Éric Usher, Directeur de l'Initiative Finance du Programme des Nations-Unies pour l'environnement, 30 Janvier 2017, « Communiqué de presse de l'UNEP »

A RETENIR... ET A FAIRE !

- Une entreprise/marque est plus crédible si sa contribution sociétale est inscrite de manière explicite dans sa mission ou sa raison d'être... et ensuite incarnée dans son offre.
- Une première approche pour rendre des comptes sur ce sujet de la mission ou de la raison d'être est évidemment de la présenter et de l'expliciter (en détaillant les problèmes qu'elle entend contribuer à résoudre).
- Une approche complémentaire consisterait à quantifier la notoriété spontanée ou assistée de la mission/raison d'être par les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, etc.), leur perception de sa pertinence/différence et, mieux encore, de sa traduction effective dans les produits et pratiques.
- La référence aux ODD a le vent en poupe mais gare au « rainbow-washing » : garder en tête qu'il vaut mieux se concentrer sur quelques ODD très pertinents pour le secteur que se disperser en prétendant individuellement contribuer à tous, et par ailleurs ne pas oublier d'expliquer dans le rapport l'utilisation exacte faite des ODD (pour la stratégie en amont, pour le reporting seul...).
- Pour prouver sa contribution sociétale, l'approche incrémentale du « less bad » ne suffit pas, par définition : il faut trouver les domaines où l'entreprise peut se fixer des objectifs radicaux (zéro ou 100%) et revendiquer une contribution « net positive ».

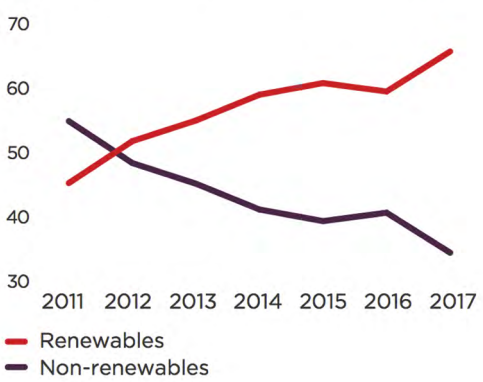
3.2/ Rendre compte de la transformation de son offre de produits et services

Sur la plupart des marchés, si l'offre ne change pas, l'entreprise ne répond pas vraiment aux enjeux de son marché. Mais pour autant, combien d'entreprises sont effectivement engagées dans la transformation de leurs produits et services, au point d'avoir fixé des objectifs sur le sujet et d'en suivre l'évolution dans le temps ?

FOCUS // D'après les chiffres produits par Utopies et Datamaran, seules 40% des entreprises françaises mentionnent la responsabilité de leurs produits et services dans leur rapport RSE - dont la moitié sont des entreprises de grande consommation...

Naturellement, la question-clef de la transformation de l'offre reste de savoir à quels référentiels est adossée la démarche, idéalement externes et reconnus (ce qui reste complexe pour les entreprises car tous les référentiels, même officiels, sont souvent jugés insuffisants ou carrément controversés par les parties prenantes les plus exigeantes). Parfois, la caractéristique du produit ou service mieux-disant est objective et non-contestable. Ainsi la banque bicentenaire Westpac, en Australie, affiche très clairement la transformation de son offre et son intention de ne plus financer progressivement que des entreprises allant dans le sens de la transition écologique, en délaissant l'ancien modèle fondé sur les énergies fossiles (cf. schéma ci-contre, extrait de son rapport 2017).

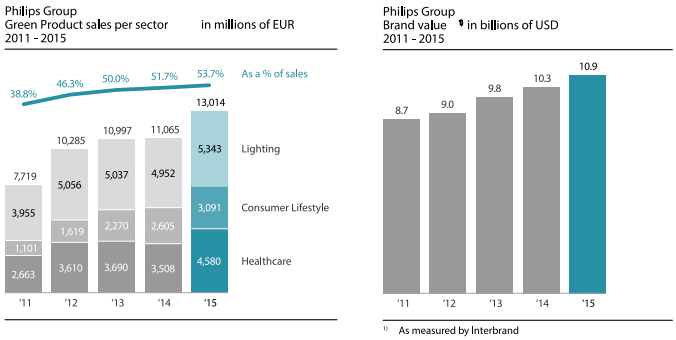
Westpac's lending to the electricity generation sector – Australia and New Zealand (%)



Mais de manière croissante les marques doivent combiner les labels et les référentiels externes, qui sont nécessaires pour savoir de quoi l'on parle. Ainsi Fleury-Michon réalise désormais plus du tiers de ses ventes sous label externe, ce qui recouvre le bio, le Label Rouge et la démarche Bleu Blanc Cœur ; parfois cette démarche s'enrichit d'offres dont les critères ont été définis en interne ou avec les parties prenantes (ex. gamme « J'aime » sans antibiotiques ni OGM). Même approche pragmatique chez Starbucks qui, au lieu d'argumenter sur le fait que tout son café ne pourrait pas être équitable ou bio eu égard aux quantités achetées par l'enseigne, s'est engagé depuis des années à vendre du café bio, à vendre du café équitable (100% du café servi dans ses boissons en Europe, notamment) et à définir pour le reste de son offre un référentiel responsable co-élaboré avec une ONG externe, Conservation International. A défaut de labels opposables, il conviendra donc d'expliquer comment ont été définis les critères de l'offre « durable » visée – en ayant idéalement impliqué dans le processus des tiers externes (notamment ONG). En effet, il ne s'agit non pas juste de faire une offre plus responsable que la précédente (ce dont on pourrait arguer que c'est de toute façon dans le sens de l'histoire, par anticipation des réglementations et progrès technique structurel…), mais une offre qui puisse être considérée comme intrinsèquement responsable et « mieux-disante » par les clients et les observateurs externes. Et dont l'évolution puisse être suivie et pilotée…

Lors de son engagement dans cette démarche, en 2007, le groupe Philips a ainsi déterminé plusieurs critères qui lui permettaient, en interne, de définir un produit « vert » quel que soit le marché considéré (au-delà de l'éclairage), de suivre l'évolution des ventes de ces produits dans le temps – puisque le premier objectif fixé était d'atteindre 30% des ventes fin 2012.

Sans surprise, ces six critères d'évaluation reprenaient les points-clefs de l'écoconception sur ses marchés : consommation d'énergie, emballage, substances toxiques, poids, durée de vie, recyclage et fin de vie. Un produit pouvait porter le « logo vert » s'il améliorait d'au moins 10%, sur au moins l'un de ces critères, la performance non pas du meilleur produit chez Philips, mais celle du meilleur produit disponible sur le marché. Avec cette démarche, certifiée par des auditeurs externes, l'entreprise a commencé par généraliser l'approche à ses nouveaux produits (très vite, la quasi-totalité des nouveaux produits portaient le « logo vert ») et elle suit depuis lors l'évolution de ses « ventes vertes », tous marchés confondus, fixant sans cesse de nouveaux objectifs (le dernier étant : 70% des ventes à horizon 2020, et 80% pour la seule branche éclairage). Ce suivi est présenté dans son rapport (version interactive en ligne, et ci-dessous extrait du rapport 2016, où l'évolution de la part des ventes vertes était mise en regard de l'évolution parallèle de la valeur financière de la marque).



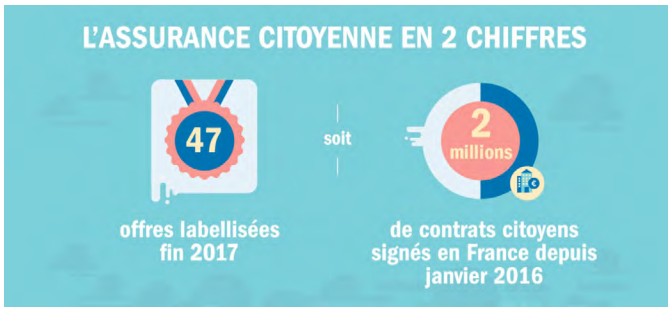
Lors de son engagement initial dans cette démarche, en 2007, Philips s'est engagé à ce que les produits portant le « logo vert » maison, défini sur la base de six critères d'écoconception communs à ses marchés (qui vont au-delà de l'éclairage), représentent 30% des ventes cinq ans plus tard.

Dans le même esprit, AXA a défini en 2005[8], en l'absence de label sectoriel externe et avec l'aide d'un panel de parties prenantes, des critères permettant de labelliser en interne les produits relevant d'une « assurance citoyenne » autour de 4 grands engagements intégrés dès la conception des produits : des « plus » de confiance ou de transparence (ex. décryptage des garanties et exclusions des contrats, accompagnement personnalisé lors de sinistres), la prévention avec la mise en place de dispositifs pour éviter l'accident (ex. jeunes conducteurs, risques liés au web pour les entreprises…), l'environnement avec l'encouragement des comportements éco-citoyens (ex. réduction pour les véhicules verts, partenariat avec des sites de covoiturage, dématérialisation), et la solidarité avec notamment des offres spécifiques pour les populations vulnérables (ex. micro-assurance pour des micro-entrepreneurs). A partir de ces critères, l'entreprise peut ensuite piloter et suivre dans le temps le déploiement de son offre issue de produits labellisés, laquelle représente en 2017 la moitié du chiffre d'affaires français d'AXA cependant que désormais, toutes les refontes d'offres se soumettent sans exception à ce standard, bien que la procédure ne soit pas obligatoire[9]. Signe des changements apportés par cette démarche : un site participatif de « crowdsourcing » (création

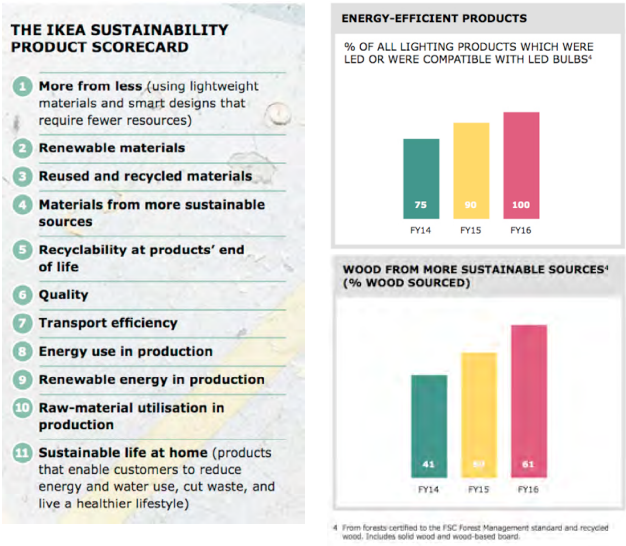
8 : Avec l'accompagnement d'Utopies

9 : https://www.axa.com/fr/magazine/story/co-creer-pour-penser-l-assurance-autrement

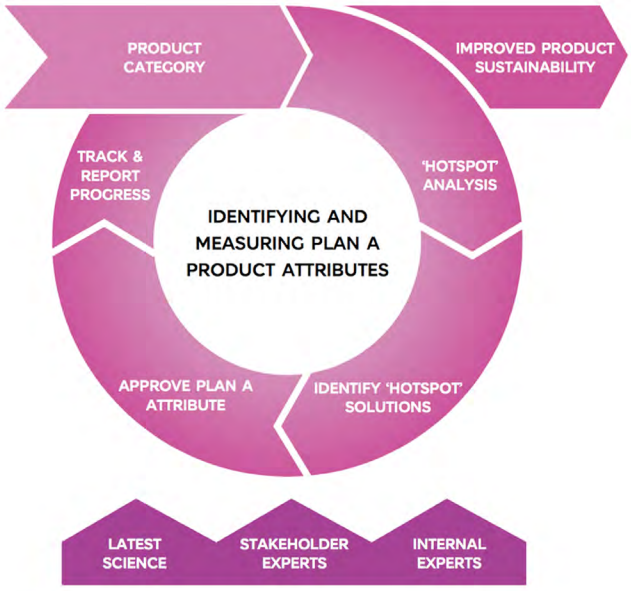
participative en ligne) a été mis en place par l'entreprise (monassurancecitoyenne.com), pour mieux prendre en compte les aspects sociétaux dans la création des produits et échanger au quotidien avec les clients pour améliorer les services d'assurance.



Une autre approche intéressante est celle d'IKEA qui, puisque l'enseigne vend de multiples catégories de produits, s'engage et rend compte à la fois du progrès des ventes « vertes » sur ses catégories-clefs (ex. ampoules, produits en bois et en coton) mais aussi du total du chiffre d'affaires réalisé sur les produits identifiés comme « plus durables » et permettant aux clients de vivre une vie plus écologique. Concrètement sur ce dernier objectif global fixé en 2013, IKEA ambitionne d'atteindre 90% des ventes en 2020 (le groupe affiche aujourd'hui une performance à 55% de son chiffre d'affaires). Pour enfoncer le clou, le groupe joue aussi la carte de la transparence sur les 11 critères de son « Sustainability Product Scorecard » également défini avec des parties prenantes externes, qui lui permet de noter les produits sur lesquels aucun référentiel externe n'existe (ex. canapés, fauteuils, etc.).



L'approche est similaire chez Marks & Spencer dont le premier objectif « phare » du plan A (annoncé de manière pionnière dès 2010) est d'avoir 100% de son offre présentant au moins une garantie liée au plan A et au développement durable à horizon 2020, avec un objectif intermédiaire à 50% en 2015. D'après le dernier rapport du groupe (2017), la performance de M&S s'établirait aujourd'hui à 79% de son chiffre d'affaires. M&S a aussi précisé la procédure par laquelle il définit, catégorie-produit par catégorie-produit, ce que sont les garanties liées au plan A (voir schéma ci-contre) : une analyse des enjeux (« hotpots ») de la catégorie de produit permet un pré-repérage des solutions existantes (« hotpots solutions ») dont les labels, qui, après validation finale, permettent de suivre l'évolution de l'offre. Depuis, le groupe a étendu son objectif – pour faire en sorte que 100% des produits apportent des garanties sur 100% des enjeux tout au long de leur cycle de vie à horizon 2025.



All M&S products to have at least one Plan A quality by 2020
We committed to give every M&S product at least one Plan A quality by 2020 – targeting 50% by 2015. These included a wide range of social and environmental qualities such as sustainably sourced raw materials and Fairtrade payments.

FAIRTRADE

Avant-dernier exemple : celui de L'Oréal, qui dans le cadre de son programme Sharing Beauty With All, lancé en 2013, s'est fixé une série d'engagements à atteindre d'ici 2020 – du sourcing des ingrédients aux processus de production en passant par la distribution et la consommation de ses produits. Parmi ces engagements, organisés en quatre piliers, deux sont directement pertinents par rapport à l'objet de cette note : le pilier « Consommer durablement » et le second « Innover durablement ». Sur le premier pilier, l'objectif du groupe est de donner à ses clients les moyens de faire des choix durables. Pour atteindre cet objectif, le Groupe s'engage sur deux dimensions principales : évaluer l'impact environnemental et social de ses produits mais aussi celui de ses marques et utiliser ses moyens marketing pour sensibiliser les consommateurs. L'Oréal a en particulier développé un outil pour évaluer le profil environnemental et social de ses produits, baptisé SPOT (= Sustainable Product Optimisation Tool), en collaboration avec 12 experts internationaux et 7 experts reconnus en analyse du cycle de vie. A terme, selon L'Oréal, toutes les marques rendront cette information disponible auprès de leurs clients. Le programme fait l'objet d'un rapport d'avancement annuel – et depuis 2016, tous les objectifs de performance liés au programme ont été intégrés dans les systèmes de bonus pour tous les dirigeants de L'Oréal, y compris les marketers.

82 %

Plus de 80 % des produits lancés en 2016 présentent un profil environnemental ou social amélioré (contre 74 % en 2015). À chaque fois qu'un produit est créé ou rénové, sa contribution au développement durable est désormais prise en compte en plus de sa performance et de sa rentabilité. Voir page 10.

Consommer durablement

OBJECTIFS 2020	RÉSULTATS 2016	RÉSULTATS 2015
Un outil d'évaluation établira le profil environnemental et social de tous les produits. Les marques rendront ces informations disponibles pour permettre au consommateur de faire des choix de consommation durable.	L'outil étant en cours de déploiement, ces indicateurs seront disponibles fin 2017.	
Chaque marque aura évalué son empreinte environnementale et sociale et aura pris des engagements pour l'améliorer.	**90 %** ✓ **des marques** ont évalué leur impact environnemental et social.	66,6 %
Chaque marque rendra compte de ses progrès et associera le consommateur à ses engagements.	**46 %** ✓ **des marques** ont effectué une action de sensibilisation auprès des consommateurs.	34,4 %
Les consommateurs pourront influencer les actions de L'Oréal en matière de développement durable, à travers un comité consultatif de consommateurs.	Un comité de consommateurs a été mis en place en 2016 en France, sous la forme de trois panels consultatifs ✓.	

Cette approche est aussi celle d'Unilever qui, dans le cadre de son Sustainable Living Plan lancé en 2010, n'avait pourtant pas initialement formulé, contrairement à L'Oréal, d'objectifs spécifiques portant sur ses produits et ses marques. Le groupe n'en a pas moins travaillé le sujet depuis deux ou trois ans, dans la conduite de ses activités et dans son reporting, affichant désormais sa volonté de faire de ses marques des « Sustainable Living Brands ». Un outil d'analyse interne a été développé pour évaluer la maturité des 400 marques du groupe autour de deux critères :

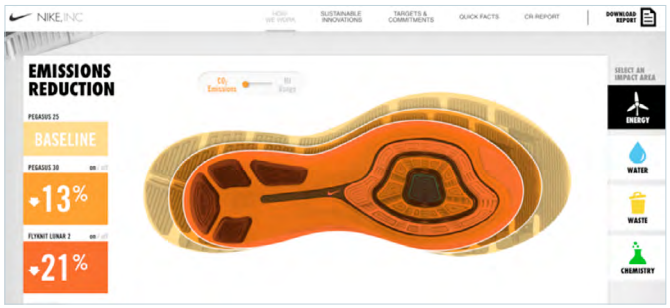
- leur raison d'être (« purpose ») qui doit intégrer explicitement la volonté de contribuer à résoudre un problème social ou environnemental ;
- leur offre de produits qui doit avoir été retravaillée pour en minimiser l'empreinte environnementale ou en maximiser la contribution sociale – en améliorant la santé, le bien-être et l'autosubsistance du plus grand nombre.

Selon les derniers rapports, 18 marques d'Unilever pouvaient être qualifiées de « Sustainable Living Brands » selon les critères de cet outil en 2016 (contre 12 en 2015) – parmi lesquelles figurent évidemment quelques marques « pionnières » acquises par Unilever (comme Ben & Jerry's ou Seventh Generation) mais aussi des marques « maison » ayant pris un virage assez fort ces dernières années (comme Dove). Au total, ces marques affichaient en 2016 une croissance supérieure de 50% à celle du reste du groupe (contre 30% en 2016), et « pesaient » 60% de la croissance d'Unilever (contre moins de 50% en 2015).

Enfin, ces démarches de stratégie et de reporting « corporate » sont complétées chez un nombre croissant d'acteurs par du reporting au niveau des produits, déjà évoqué dans les objectifs du groupe L'Oréal. C'est ainsi qu'Apple rend disponible sur son site depuis des années un « Product Environmental Report[10] » organisé en 4 ou 5 pages autour de trois enjeux (changement climatique, consommation de ressources et santé environnementale) pour chaque produit-phare de sa gamme. Dans le même esprit, 99% des produits proposés par le leader mondial des dalles de moquette (et pionnier de l'écologie industrielle) Interface voient leur Environmental Product Declaration disponible en ligne, et Nike rendait accessible en ligne il y a quelques années un profil environnemental, produit par produit. Et Patagonia a lancé il y a dix ans déjà le site « Chronique de notre empreinte » (*Footprint Chronicles*) qui détaillait, pour chacun de ses produits, l'origine géographique et la performance environnementale ou sociale associée de chaque composant… le tout étant résumé par une carte qui montre le « parcours » des produits, et une fiche de synthèse qui explique « ce qui marche », « ce qui ne marche pas » et un commentaire de la marque sur ses efforts pour améliorer ce qui ne marche pas. Avec la même volonté de transparence, toujours dans le textile, Icebreaker propose

10 : https://www.apple.com/environment/reports/

en ligne d'utiliser le code barre de ses produits pour remonter jusqu'à l'élevage de moutons qui a fourni la laine (en Nouvelle-Zélande), cependant qu'Honest By ou Everlane proposent sur chaque produit une décomposition détaillée de la chaîne de valeur et du prix, avec ce qui revient à chaque intervenant à chaque étape… Ce que développe aussi la marque alimentaire Ethiquable sur sa gamme de produits équitables Nord-Nord Paysans d'Ici.



Exemples de reporting détaillé au niveau du produit, chez Apple, Nike, Patagonia et Ethiquable.

A RETENIR… ET A FAIRE !

- Le « must » sur ce sujet est d'afficher un objectif de transformation ou de généralisation de l'offre de produits ou services en s'appuyant autant que possible sur des critères opposables et transparents.
- Pour cela, on gagnera à s'appuyer sur des labels externes et reconnus si possible, pour plus de crédibilité, quitte à les combiner pour généraliser l'offre responsable et la rendre plus visible.
- En l'absence de label que l'entreprise puisse utiliser, l'option la plus crédible est de mener un dialogue avec des parties prenantes externes qui serviront à définir les critères de l'offre responsable pouvant fonder des objectifs et un reporting corrélé.
- Dans tous les cas, miser sur la transparence totale (voir notamment l'exemple de Nike dans la partie innovation ci-après) car plus les critères sont opaques et définis en interne, plus la démarche est suspecte.
- Dans cette démarche de transparence, la tendance qui monte est de proposer un reporting sur les produits, directement accessible aux consommateurs (ex. performance individuelle, origine des matières premières et des fournisseurs, performance des usines, etc.).
- Enfin, il est possible d'intégrer en sus un objectif d'intégration des questions de développement durable au pilotage des marques : cela peut se faire sur les résultats obtenus (ex. performance multi-critères comme L'Oréal ou Unilever, part de l'offre produits « mieux-disante » mais aussi perception des clients dans les baromètres d'image) ou pourrait aussi porter sur les moyens déployés (ex. intégration dans les bonus des marketers, formation des marketers, part des budgets publicitaires ou marketing consacrés directement ou indirectement à la dimension développement durable, intégration dans les outils et étapes clefs : brand reviews, budgets annuels, brief innovation, part du chiffre d'affaires couvert par un reporting produit, etc.).

3.3/ Évaluer et valoriser les efforts faits dans la démarche d'innovation et de R&D

En amont de la transformation des produits, l'entreprise peut utilement fixer des objectifs et rendre compte des efforts investis pour intégrer le développement durable à sa démarche d'innovation et de R&D.

L'Oréal, dans le cadre du programme Sharing Beauty With All évoqué plus haut, s'est engagé à ce que 100% de ses produits présentent un bénéfice environnemental ou social en 2020. Ainsi chaque fois qu'un produit est créé ou mis à jour, le Groupe entend améliorer son profil environnemental ou social par rapport à un des quatre critères suivants au moins :

- La nouvelle formule réduit l'empreinte environnementale (basée sur l'ACV), en mettant l'accent sur l'utilisation de l'eau et la biodégradabilité (27% des produits nouveaux ou rénovés sont concernés en 2016)
- La nouvelle formule utilise des matières premières renouvelables ou issues de la chimie verte (18% des produits nouveaux ou rénovés sont concernés en 2016). Certains produits vendus en 2016 ont un pourcentage de matières premières renouvelables de plus de 93%, avec une moyenne de 54% des volumes de matières premières.
- Le nouveau produit a un impact social positif (10% des produits nouveaux ou rénovés sont concernés en 2016, car ils intègrent des matières premières issus du programme Solidarity Sourcing de L'Oréal).
- Le profil environnemental du nouveau packaging est amélioré (au total, 57% des produits nouveaux ou rénovés sont concernés).

Au total, en 2016, 82% des produits nouveaux ou rénovés présentent un profil environnemental ou social amélioré.

Le rapport du groupe explique aussi le déploiement, en mode test & learn, de l'outil SPOT, (Sustainable Product Optimisation Tool, « outil d'optimisation environnementale et sociale des produits »), développé depuis 2014 pour évaluer la performance environnementale et sociale de ses produits. En 2015, une première version simplifiée de ce dispositif a ainsi été, dans un premier temps, déployée auprès de quatre marques pilotes : Biotherm, Garnier, La Roche-Posay et Redken US. Puis l'outil a été mis à disposition d'autres marques du Groupe en 2016 (L'Oréal Professionnel, L'Oréal Paris et Matrix), dans une version plus élaborée, présentant une ergonomie optimisée et des fonctionnalités élargies, et leur permettant de :

- simuler différentes options de design et évaluer leur impact sur l'environnement et sur la société, et ainsi d'identifier les leviers possibles d'amélioration ;
- mesurer la réduction d'impact à l'échelle du produit, selon une méthodologie alignée avec les standards européens.

En 2016, les équipes en charge de concevoir les produits pour les marques pilotes ont été formées à son utilisation. Plus de 120 produits ont été évalués grâce à SPOT durant l'année 2016.

En amont, concernant les formules, les équipes de L'Oréal travaillent par ailleurs à améliorer le profil environnemental des formules sur deux axes :

- l'amélioration de leur biodégradabilité, c'est-à-dire leur capacité à être dégradées par les micro-organismes présents dans la nature ;
- la réduction de leur empreinte eau, qui représente l'impact des produits sur l'environnement aquatique et la consommation d'eau douce nécessaire à l'élaboration des différentes composantes du produit sur l'ensemble de leur cycle de vie.

Après avoir défini 143 catégories de produits et passé au crible plus de 40 000 formules en 2014 et 2015, un outil d'écoconception a été créé dans le but d'améliorer le profil environnemental des formules, à bénéfice consommateur équivalent. Déployé courant 2016, cet outil est désormais utilisé par toutes les équipes de formulateurs. En 2015, L'Oréal a porté le taux de biodégradabilité moyen des shampoings à 91 % (contre 90 % en 2014). Parmi les nouveautés lancées en 2016 grâce à cet outil, L'Oréal cite des produits présentant des niveaux de biodégradabilité supérieurs à 98 % au sein des différentes marques du Groupe, comme, par exemple, le soin fondamental ou le concentré essentiel Aura Botanica de Kérastase, les shampoings et après-shampoings de la nouvelle gamme Biolage R.A.W., le shampoing 5 plantes Ultra Doux de Garnier, le masque démaquillant Aura Mirabilis de Roger & Gallet ou encore l'Absolue Precious Oil de Lancôme.

MATRIX

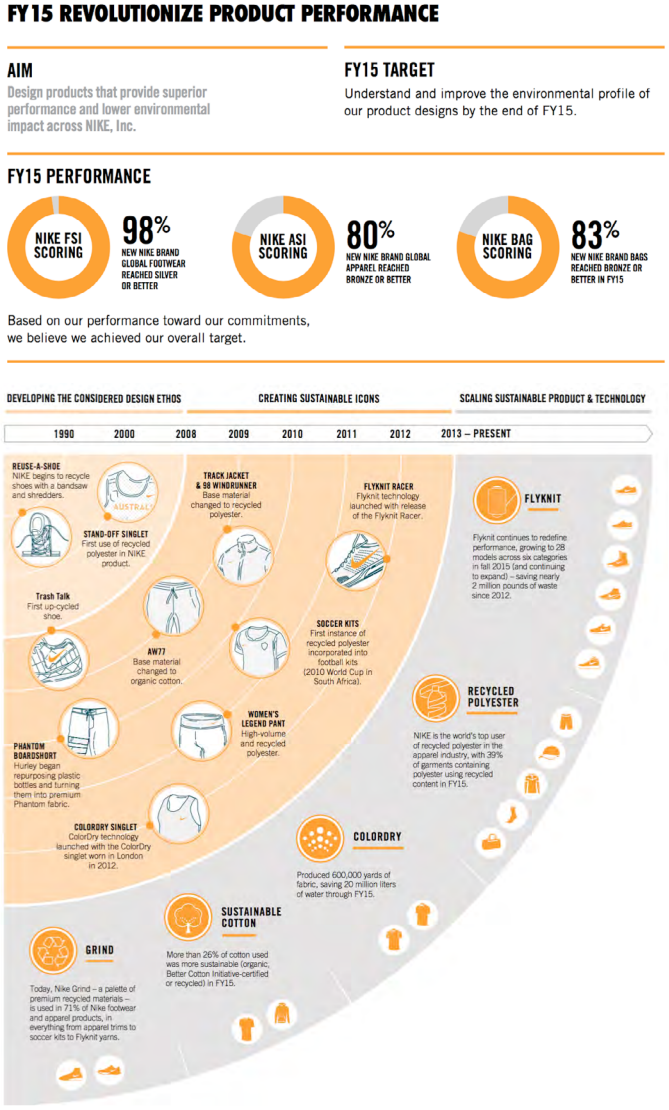
BIOLAGE R.A.W. : UNE GAMME AU PROFIL ENVIRONNEMENTAL EXCEPTIONNEL

Fin 2016, la marque de produits professionnels Matrix a lancé une nouvelle gamme baptisée Biolage R.A.W. Toutes les formules ont été développées à partir d'une liste courte d'ingrédients et excluent sulfates, silicones et parabènes. Certains produits R.A.W. affichent 100 % d'ingrédients naturels, comme la brume-huile ressourçante. Les formules de tous les shampoings et après-shampoings sont biodégradables à 98-99 %, le shampoing Recover présentant en outre une empreinte eau réduite d'au moins 75 % par rapport à la moyenne de la catégorie « shampoings pour cheveux sensibilisés ou très sensibilisés ». ●

FOCUS // D'après les chiffres produits par Utopies et Datamaran, 67% des entreprises françaises évoquent l'innovation dans leur rapport RSE/DD. Mais 9% seulement fournissent des éléments sur l'intégration du développement durable à leur stratégie d'innovation et 8% des entreprises explicitent encore plus concrètement les investissements engagés pour l'innovation durable dans leur rapport RSE.

Un autre exemple très parlant sur l'innovation est celui de la stratégie et du reporting fait par Nike. L'entreprise, qui fut le premier grand groupe à fusionner ses départements développement durable et innovation dès 2008 en un service désormais baptisé « Sustainable Business & Innovation », s'est engagée depuis plusieurs années à généraliser l'offre responsable dans ses gammes. Sur le plan opérationnel, Nike a abordé la phase la plus importante du cycle de vie de ses produits : le design. Ainsi, tous les concepteurs du groupe utilisent l'outil maison *Nike Considered Index* pour réduire l'empreinte environnementale des produits qu'ils conçoivent, fixant des objectifs à atteindre par catégorie. Par exemple, 80% des chaussures Nike intégraient une gomme plus écologique pour leurs semelles en 2011 (contre 4% en 2004) et le nombre d'articles contenant du polyester recyclé est passé de 3 000 en 2004 à 3,15 millions en 2011. De même, environ 71% des chaussures et des produits vestimentaires Nike contiennent désormais des matériaux recyclés, et 39% des vêtements intégrant du polyester utilisent de la fibre recyclée. Ceci est en ligne avec les objectifs ambitieux fixés il y a des années par Nike de faire en sorte que 100% de ses chaussures répondent au standard *Nike Considered* fin 2011, 100% de ses textiles fin 2015 et 100% de son équipement fin 2020. Entre-temps les outils maison pour la R&D se sont sophistiqués : il existe désormais un *Material Sustainability Index* (MSI) mais aussi un *Footwear Sustainability Index* (FSI) pour les chaussures, un *Apparel Sustainability Index* (ASI) pour le textile et un *Equipment Sustainability Index* (ESI) pour les accessoires. Ces outils sont utilisés sur les innovations qui renouvellent progressivement les gammes : en 2020, 81% des produits Nike auront été évalués ainsi, contre 25% en 2015.

Résolument en avance sur le développement d'outils permettant de rendre son offre plus écologique, Nike a également pris une position de leader en choisissant de partager l'innovation avec ses concurrents et d'ouvrir ses outils, données et idées : en 2010, l'entreprise a ainsi mis sous licence GreenXchange 400 de ses brevets, avec une licence Creative Commons, pour permettre à d'autres de les utiliser pour l'innovation durable dans de multiples industries ; en 2011, H_2O Insight Tool, développé par Nike, a été mis à la disposition de tous ses concurrents afin de sensibiliser les gens à l'importance du risque de l'eau dans l'industrie ; en 2012, Nike a également ouvert son *Material Sustainability Index* (MSI) à la *Sustainable Apparel Coalition*, l'association professionnelle du secteur, où il a servi à développer l'indice sectoriel Higg ; Nike a également utilisé le MSI pour lancer l'application The Making, lancée en 2013 pour partager les informations que l'entreprise a récoltées au fil du temps et pour utiliser son influence afin d'inspirer une nouvelle génération de designers. Nike affirme ouvertement que, parfois, l'innovation positive débouche sur un pipeline de produits et services durables qui représentent un avantage concurrentiel mais que, dans



Représentation par Nike de sa démarche d'innovation produit, du développement de projets pilotes et d'outils d'analyse « maison » à la création de produits iconiques innovants puis à leur généralisation. Flyknit est un bon exemple de l'innovation positive chez Nike : lancée en 2012 avec un seul modèle, cette chaussure constituée d'une semelle et d'un simple fil tissé existe désormais en 28 modèles. Elle réduit de 80% les déchets de production et, le fil étant maintenant en polyester recyclé, a déjà permis de recycler 182 millions de bouteilles en plastique.

d'autres cas, elle ouvre un espace non-concurrentiel où toute l'industrie peut bénéficier de plus de transparence et de partage. De manière très concrète, cette approche lui permet aussi de crédibiliser sa démarche, qui sinon aurait la limite d'un référentiel maison affirmant le caractère mieux-disant de ses produits mais sans permettre la comparaison avec des produits concurrents.

En tout cas, cette approche de la R&D et de l'innovation produit semble porter ses fruits : le chiffre d'affaires de Nike a doublé entre 1998 et 2008 (première période de sa démarche, visant initialement à réagir au scandale des *sweatshops* qui frappait alors la marque) puis a encore augmenté de près de 67% entre 2008 et 2015.

Les différents rapports de Nike affichent la couleur sans ambiguïté. Et la conviction que l'innovation est clef dans la démarche de développement durable, et dans la stratégie business, du groupe.

A RETENIR... ET A FAIRE !

- Naturellement, l'intégration du développement durable à la R&D et à l'innovation doit s'appuyer sur des outils. La clef de la conviction sur le sujet est de faire acte de transparence sur les outils utilisés (idéalement opposables en externe, par ex. Ecolabel européen pour les produits où le référentiel existe) pour éco-concevoir ou optimiser les produits en phase R&D.
- Dans le cas d'un outil maison, on détaillera a minima le contenu et les critères (voire les modalités de construction – ex. dialogue avec des parties prenantes, utilisation de référentiels externes, etc.) ainsi que les résultats d'évaluation sur les nouveaux produits lancés (répartition du portefeuille par niveaux de scoring) et les objectifs de progrès.
- Il pourra être utile de rendre compte du déploiement progressif des outils (par marque ou périmètre de l'offre couverte).
- Les moyens de R&D sont également un objet possible de stratégie et de reporting : on peut montrer la part de budget R&D alloué à l'innovation durable, directement (ex. recherche explicite d'un bénéfice social ou environnemental) ou indirectement (ex. recherche d'économies amenant à utiliser moins de ressources) – et son évolution mais aussi présenter son portefeuille ou son pipeline selon les principaux enjeux environnementaux ou sociétaux identifiés comme des gisements d'innovation pour le secteur ou la catégorie.
- Enfin les exemples de nouveaux produits emblématiques de la démarche sont toujours parlants - mais il est bon de penser aussi à resituer l'ampleur de l'approche avec des indicateurs situant l'offre mieux-disante sur l'ensemble des nouveaux produits lancés.

// CONCLUSION

« Le secret de la vie est d'avoir une mission, une chose à laquelle vous donnez tout… Et le plus important, c'est que ce soit une chose totalement hors de portée. »
Henry Moore

Comme évoqué plus haut, l'intégration des considérations sociales ou environnementales aux stratégies de marques et aux offres de produits ou services est encore un sujet émergent. Pour conclure cette note et faire le point sur vos avancées en la matière, ou sur votre point de départ si cette démarche est totalement nouvelle ou non-formalisée à date, nous avons compilé quelques questions issues ou adaptées du questionnaire B Corp. Elles vous permettront aussi de faire un premier état des lieux sur l'information disponible ou au contraire à rassembler pour structurer et consolider votre approche dans le temps, tant sur la stratégie que sur le reporting.

En étudiant ces questions et les choix multiples proposés pour y répondre, peut-être trouverez-vous déjà quelques pistes de réponse pour orienter vos réflexions et vos pratiques. Peut-être en retirerez-vous aussi des interrogations nouvelles… Et au fond ce sera aussi un pas utile, car « un problème bien posé est à moitié résolu » disait Bergson. Et la question de la transformation des offres, des stratégies commerciales et plus fondamentalement encore de notre société de consommation n'a pas fini d'être posée, tant elle vient encore souvent se dresser entre nous et le développement durable.

// AUTO-EVALUATION // MARQUE ET INNOVATION POSITIVES

// 1. Votre entreprise/marque a-t-elle formulé une mission ou une raison d'être incluant l'un des éléments suivants :

La volonté d'avoir une contribution spécifique et positive, soit à la condition humaine et au bien-être individuel, soit à son industrie, soit à la planète et au monde plus globalement (en référence notamment aux Objectifs de Développement Durable des Nations-Unies – ex. lutte contre pauvreté, autonomisation des femmes, etc.) ? ..... ●

Un engagement sur la responsabilité sociale et / ou environnementale en général (réduction des impacts négatifs, fonctionnement dans les limites écologiques …) ? ..... ■

Pas de raison d'être formulée mais un slogan ou une campagne publicitaire qui engage la marque sur une contribution sociétale (par exemple Ariel #ShareTheLoad, Always #LikeAGirl, Dulux #LetsColor). ..... ■

Un énoncé de raison d'être qui n'inclut pas d'engagement social ou environnemental. ..... ▲

Pas de raison d'être ou « purpose » formulé à date. .... ✖

// 2. Votre modèle économique a-t-il été intrinsèquement conçu pour résoudre un problème social ou environnemental et, le cas échéant, avec l'une des caractéristiques suivantes :

Nos produits ou services répondent à des problèmes sociaux spécifiques, tels que l'accès aux services de base, aux soins de santé, à l'éducation, aux opportunités économiques, aux capitaux et aux connaissances. ..... ●

Notre entreprise / marque est la propriété de nos salariés ou de nos fournisseurs. ..... ●

Notre modèle économique se concentre sur la réduction de la pauvreté à travers notre chaîne d'approvisionnement ou nos réseaux de distribution. ..... ●

Notre marque et notre modèle d'affaires ont été pensés afin de collecter des fonds pour des causes caritatives. ..... ●

Nos produits ou services sont conçus pour les populations défavorisées, soit directement ou par le biais d'autres entreprises ou organismes sans but lucratif. ..... ●

Notre entreprise embauche et forme des personnes confrontées à des obstacles chroniques pour accéder à l'emploi. ..... ●

Notre modèle d'affaires est conçu pour apporter une contribution positive à notre communauté locale. ..... ●

Nos produits ou services contribuent directement à protéger l'environnement. ..... ■

Nos pratiques de conception et de production industrielles sont conçues pour préserver l'environnement à toutes les étapes du cycle de vie. ..... ■

//3. Avez-vous déjà exploré, au moins à titre expérimental, les nouveaux modèles économiques ci-après ?

Consommation collaborative ..... ●

Ecologie industrielle/économie circulaire..... ●

Économie inclusive / « base de la pyramide » ..... ●

Économie de fonctionnalité (produit > service) ..... ●

Économie locale (sourcing local, emploi local, etc.) ..... ●

Aucune expérimentation ..... ▲

// 4. Quelle proportion du chiffre d'affaires est réalisée avec l'un au moins des nouveaux modèles économiques cités ci-dessus ?

Zéro % ; ..... ✕
Moins de 20% ; ..... ▲
Entre 20 et 50% ; ..... ■
Plus de 50% ; ..... ●
Ne sait pas. ..... ✕

// 5. Quelle proportion du chiffre d'affaires est réalisée avec des produits et services portant des labels ou certifications externes apportant des garanties sociales ou environnementales :

Zéro % ; ..... ✕
Moins de 20% ; ..... ▲
Entre 20 et 50% ; ..... ■
Plus de 50% ; ..... ●
Ne sait pas. ..... ✕

// 6. Quel pourcentage des produits vendus par l'entreprise est récupéré (pour recyclage ou réutilisation) en fin de vie pendant une année :

Zéro % ; ..... ✕
Moins de 20% ; ..... ▲
Entre 20 et 50% ; ..... ■
Plus de 50% ; ..... ●
Ne sait pas. ..... ✕
Non-applicable (ex. vente de services). ..... ⬠

// 7. Quel est le pourcentage de matières premières recyclées, biodégradables ou mieux-disantes sur le plan environnemental utilisées dans le premier quartile des produits vendus (y compris emballages éventuels) :

Zéro % ; ..... ✕
Moins de 20% ; ..... ▲
Entre 20 et 50% ; ..... ■
Plus de 50% ; ..... ●
Ne sait pas. ..... ✕
Non-applicable (ex. vente de services). ..... ⬠

// 8. Quel est le niveau de transparence à l'attention des clients et / ou du grand public sur les pratiques de votre chaîne d'approvisionnement (plusieurs réponses possibles) ?

Les clients ont accès à des informations générales sur les normes sociales et environnementales exigées des fournisseurs ; ..... ▲

Les clients peuvent accéder aux informations générales sur la performance sociale et environnementale des fournisseurs ; ..... ■

Les clients ont accès à des informations détaillées sur les fournisseurs, y compris leur localisation géographique et la performance individuelle des entreprises ; ..... ■

Les clients ont accès à des informations détaillées sur chaque produit, en amont de l'achat (y compris la localisation et la performance des fournisseurs, les matières premières utilisées et leur niveau de durabilité…) et au moment de celui-ci (ex. étiquetage spécifique, labels, etc.). ..... ●

Rien de tout cela. ..... ✕

Majorité de ● / niveau exemplarité. Vous avez sans doute déjà très bien intégré l'engagement de votre marque et la transformation de votre offre à votre stratégie et à votre reporting. Vous auriez sans doute mérité de figurer dans les bonnes pratiques de cette note, bravo !

Majorité de ■ / niveau performant. Vous faites partie du peloton des entreprises les plus avancées de votre secteur, avec une bonne compréhension de l'importance d'intégrer des enjeux sociaux et environnementaux à votre offre mais aussi des premiers éléments de pilotage et de reporting assez convaincants.

Majorité de ▲ / niveau conformité. Entre les nouveaux textes de loi, les normes et les pratiques de base qu'il est compliqué de ne pas adopter sans risquer d'être à la traîne de vos concurrents, vous avez commencé à mettre en place des actions, mais l'intégration des enjeux sociaux et environnementaux à votre offre et à votre marque n'est pas encore en haut de vos priorités stratégiques : cette note vous a-t-elle convaincu(e) d'intensifier vos efforts ?

Majorité de ✕ / niveau à risque. Aujourd'hui vous manquez de connaissance sur ce qui est fait dans votre entreprise, et sans doute aussi d'actions concrètes. Gare au décalage avec des concurrents un peu innovants et les attentes des clients toujours plus attentifs à ces questions ! Nous espérons que cette note vous aura convaincu(e) d'apporter un peu plus d'attention à ces sujets, avec quelques pistes concrètes pour ce faire.

Auteurs : Céline PERRISSIN-FABERT, Elisabeth LAVILLE

Contributeurs : Anaïs Denoits, Michel BARRETEAU (mise en page, graphisme)