



Expérimentations SD21000

BNQ

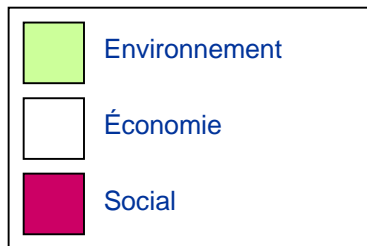
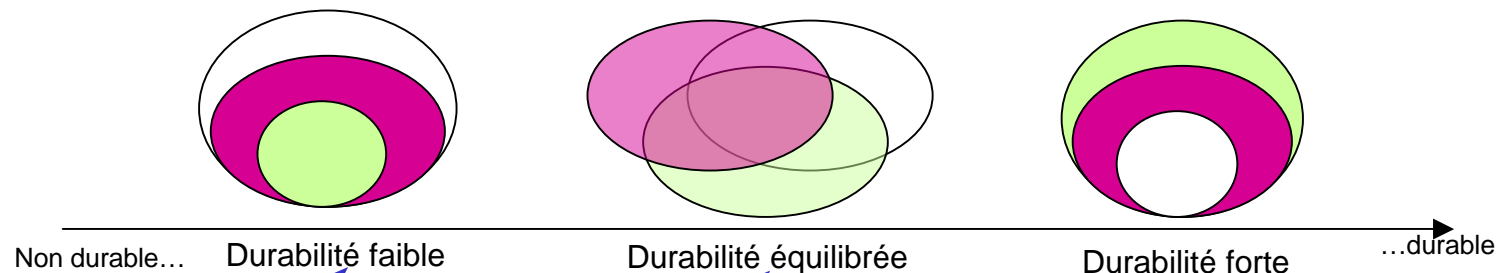
Québec - 18/10/2006

- **Contexte général : la Responsabilité Sociétale**
- **Structures des documents normatifs européens**
- **Expérimentations du guide SD21000 dans les PME : méthodologie**
- **Résultats et performances des entreprises**
- **Perception et vécu du dispositif**
- **Actions de sensibilisation (A3D)**
- **Conclusions et perspectives**

Contexte général



- Concept a priori consensuel
- Échelle de perception des approches du développement durable, d'après A. Boutaud



Dans quelle perspective s'inscrit effectivement la responsabilité des entreprises ?

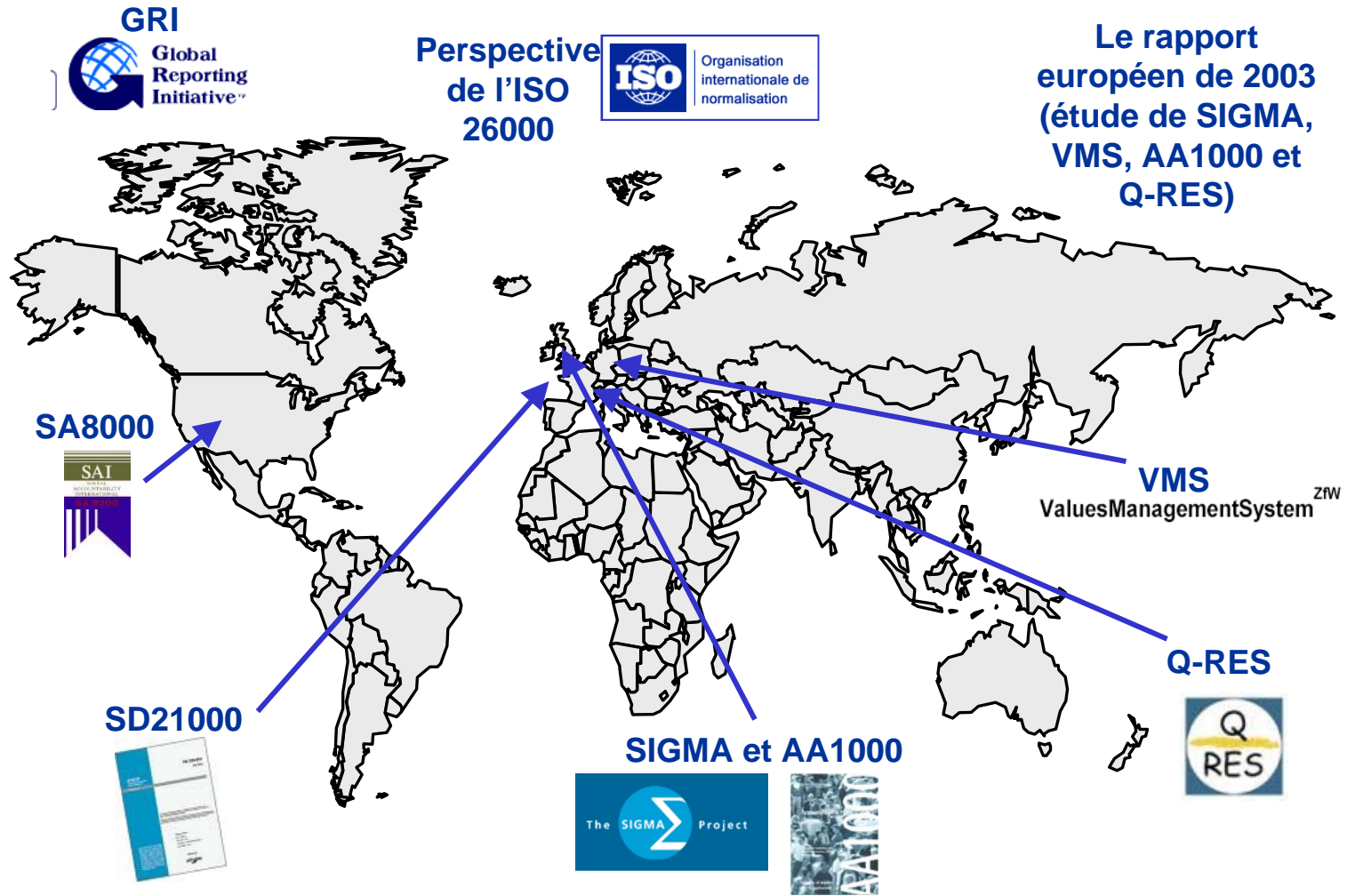
« pas de protection de l'environnement ni de protection sociale sans une croissance forte »
Acteurs: entreprises, éco-industriels

« concilier protection de l'environnement, croissance économique et justice sociale »
Acteurs: acteurs publics, collectifs

« pas de pérennité du système humain sans prise en compte des capacités du système naturel »
Acteurs: associations de protection de l'environnement, écologistes



Définition : « Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes » d'après le Livre Vert de la Commission Européenne



Multiplication des initiatives et nécessité de clarification

- **Guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise**
 - ➔ Apporte une aide à la réflexion initiale
 - ➔ Facilite les choix stratégiques de l'entreprise en proposant des recommandations pour déterminer les enjeux
 - ➔ Fournit des éléments plus opérationnels à intégrer dans le système de management

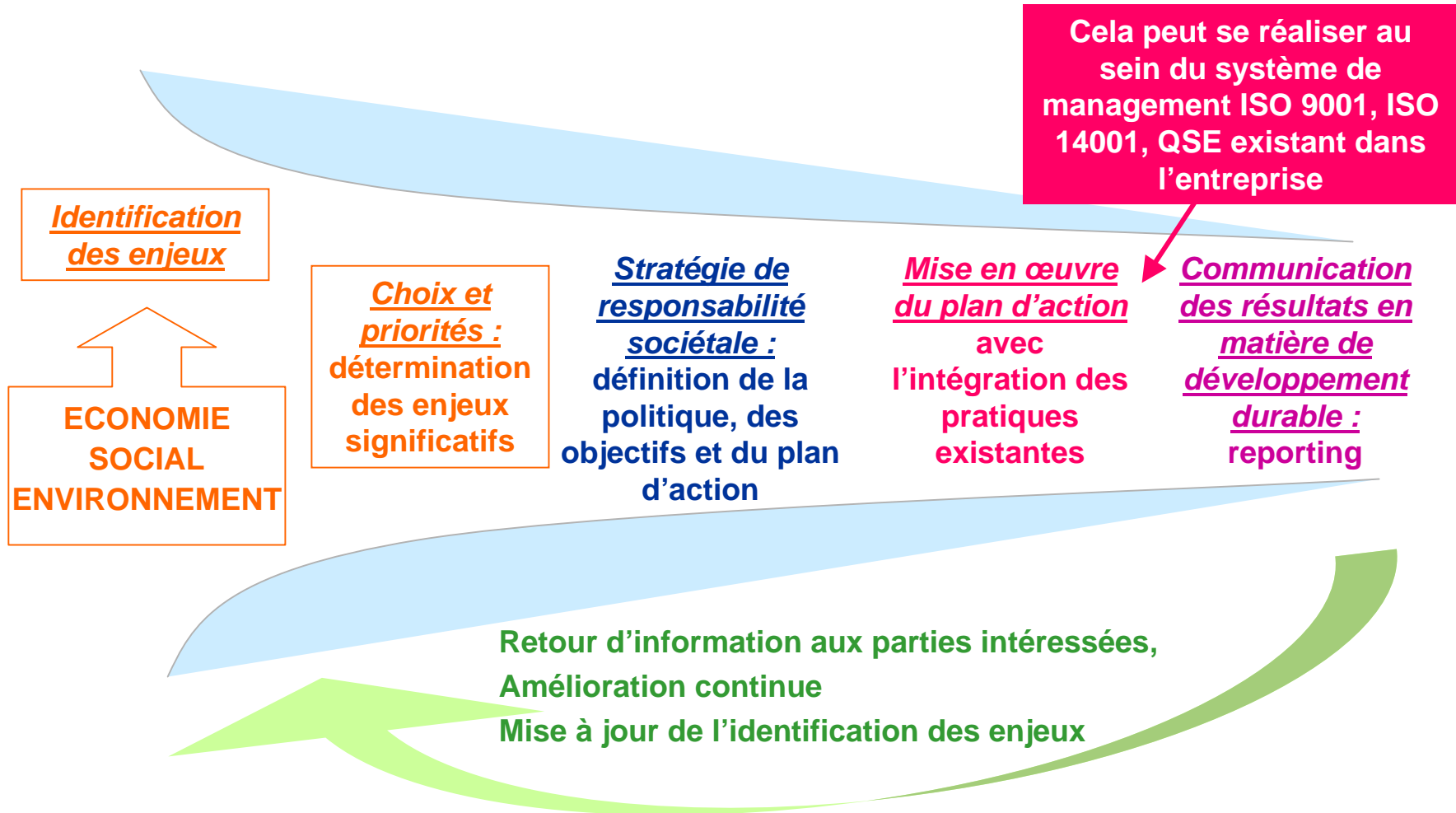
- **Le guide SD 21 000 n'est pas un référentiel destiné à la certification**

- **Publié en mai 2003**



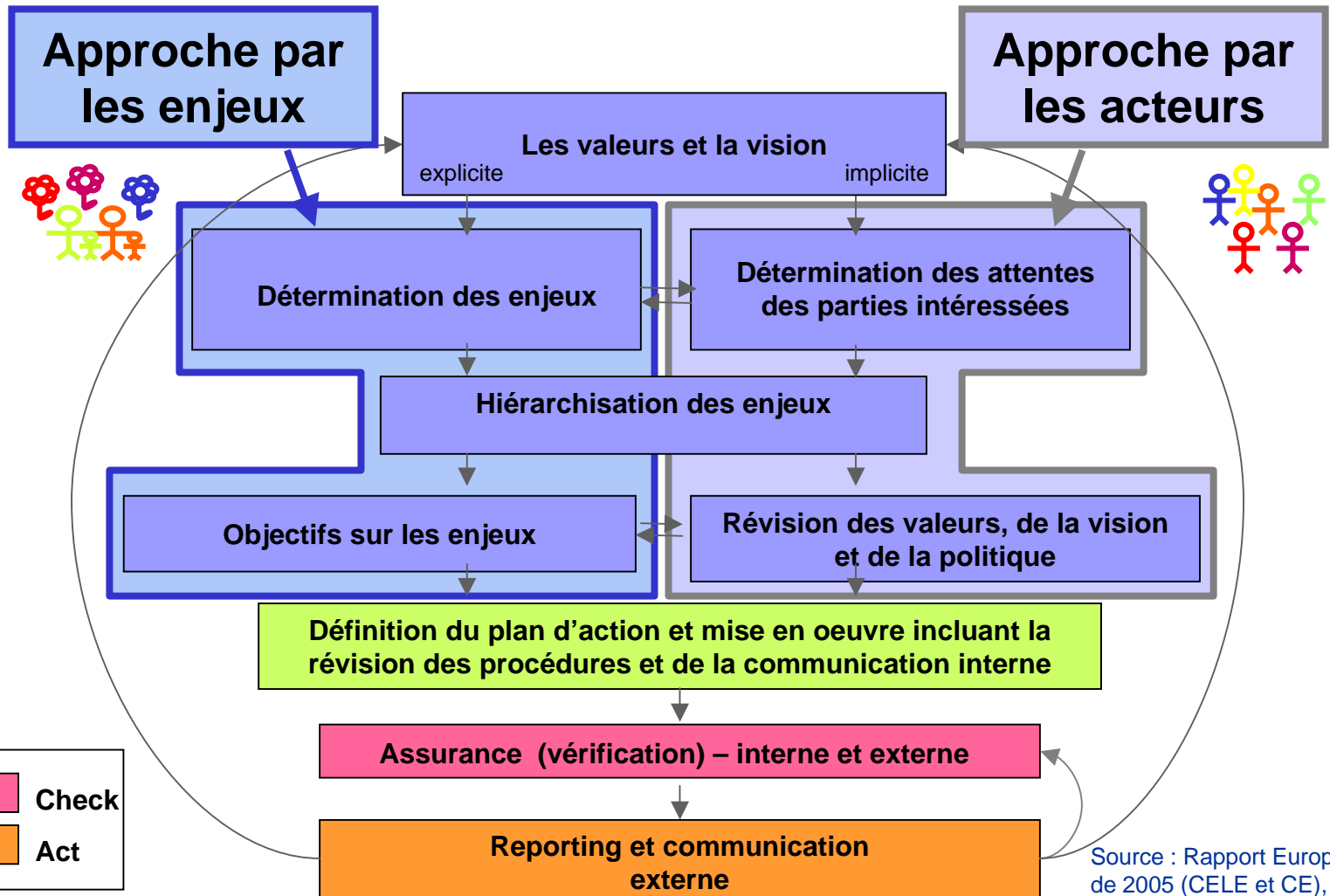
Groupe AFNOR
SD 21000





Nécessité d'évaluer la démarche

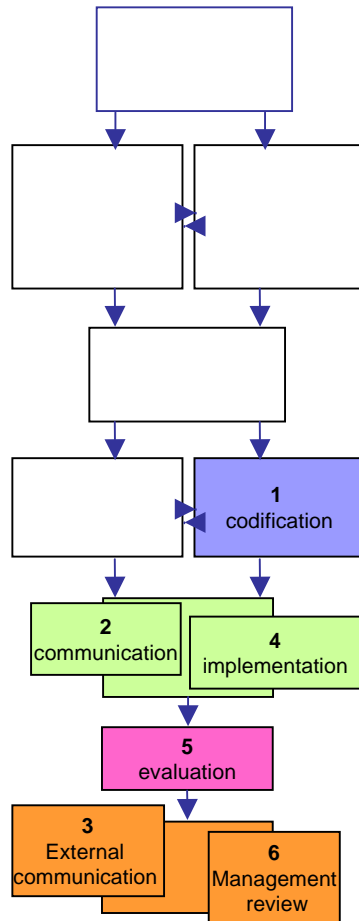
Étapes génériques du processus



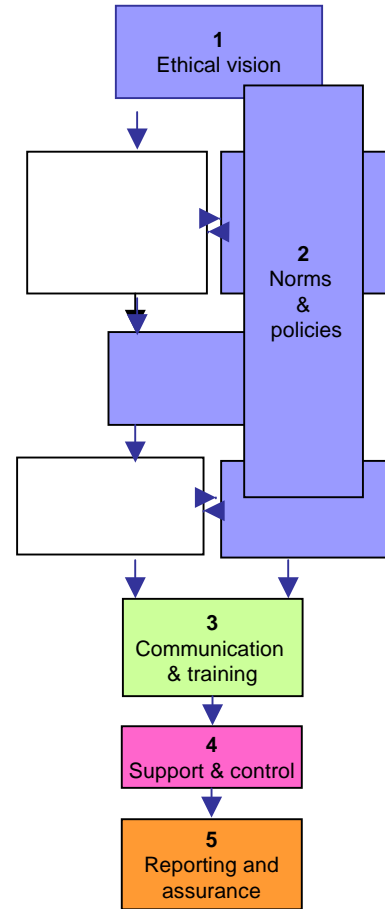
Source : Rapport Européen de 2005 (CELE et CE), [COM 05]

Combiner les approches “substantives” et “procédurales”

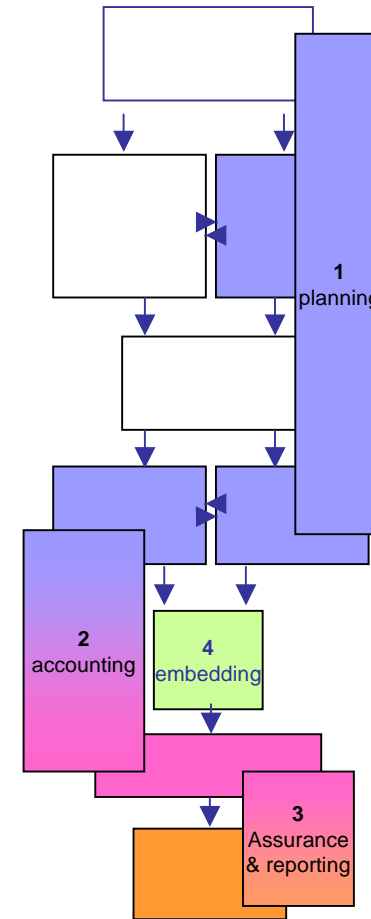
Comparaison de 5 référentiels européens



VMS (Allemagne)



Q-RES (Italie)

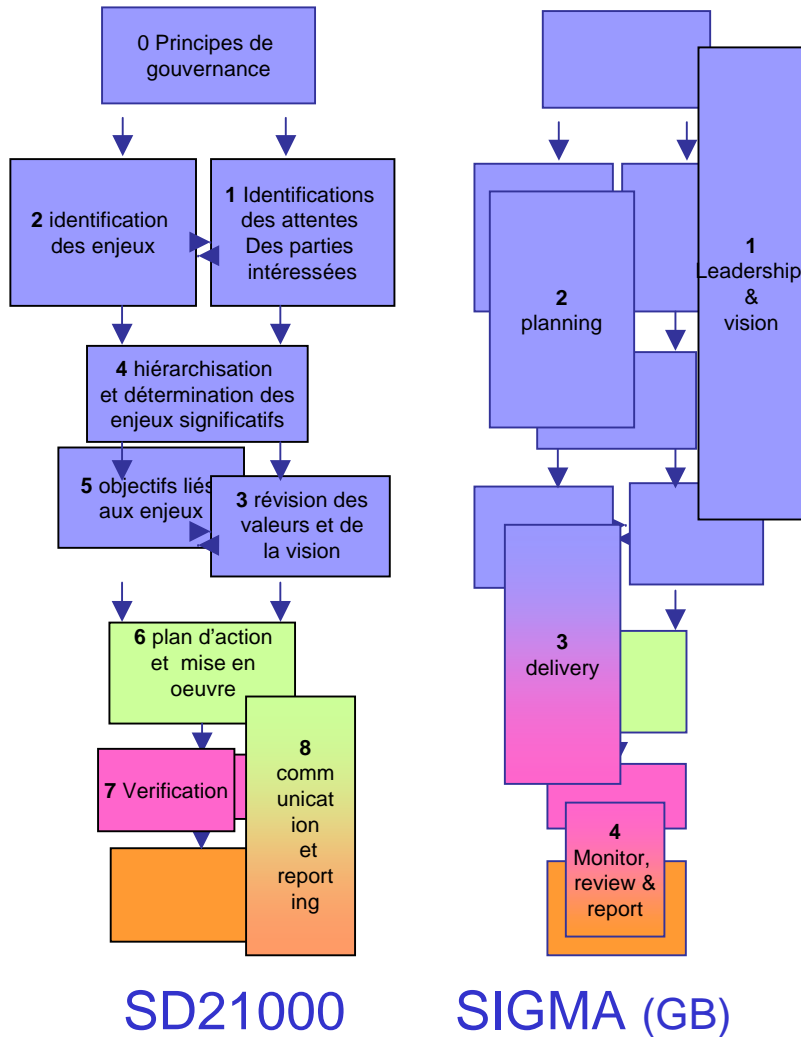


AA1000 (GB)

Vision éthique de la RS

Vision par les parties intéressées de la RS

Comparaison de 5 référentiels européens



5 référentiels européens



3 visions de la RSE présentes à l'ISO

Nécessité d'expérimenter les recommandations du SD21000 par le terrain

Vision substantive de la RS



Expérimentations du guide SD21000

- Hypothèse 1 : Plus une entreprise est ouverte sur ses parties intéressées, mieux elle intègre les différents aspects du développement durable, autrement dit, meilleures seront ses performances
- Hypothèse 2 : Si la prise en compte des parties intéressées est une condition nécessaire, elle n'est pas suffisante pour intégrer les enjeux de développement durable



Problématique :

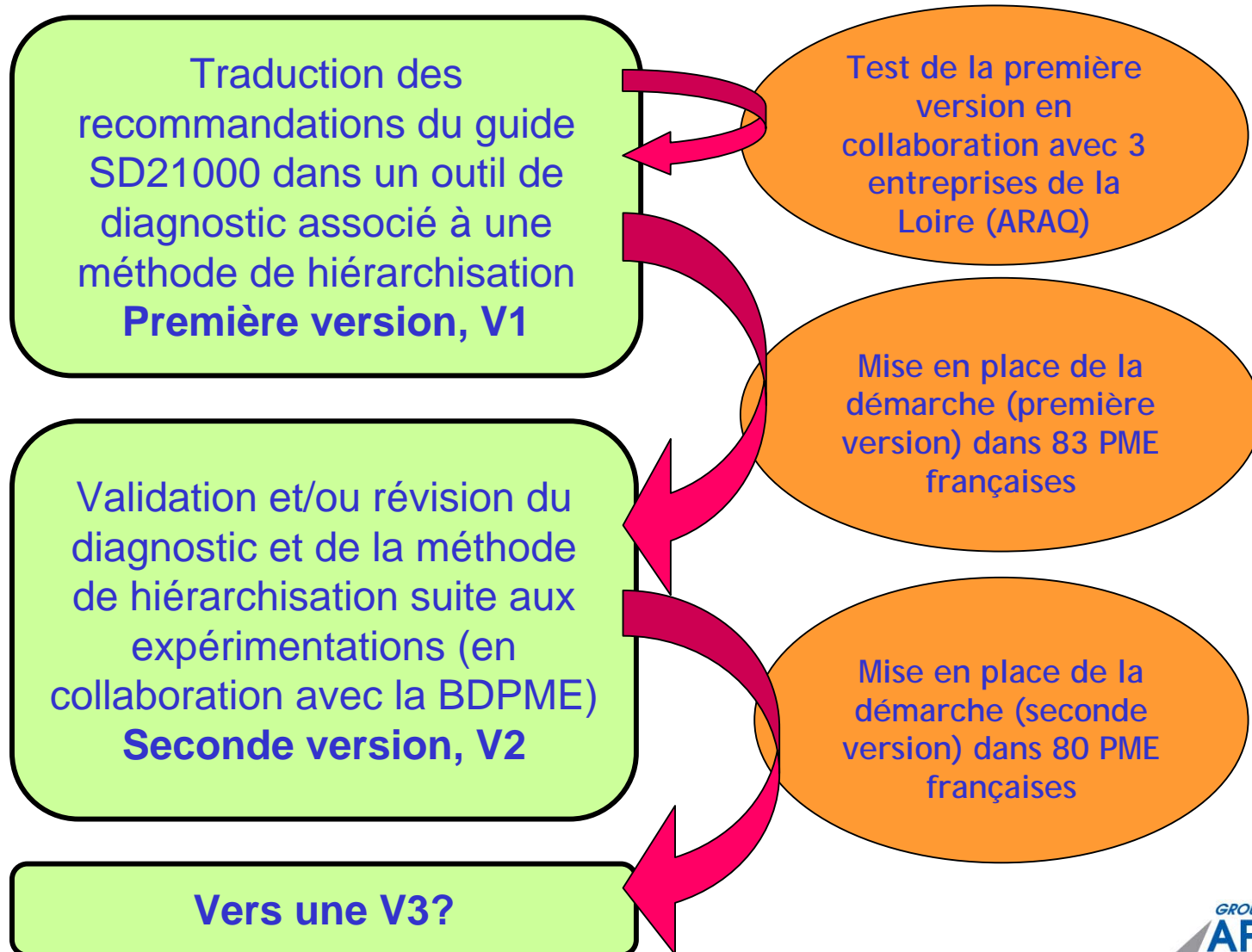
La prise en compte des parties intéressées est-elle une condition nécessaire en matière de développement durable ? Est-elle également une condition suffisante ?

Les raisons de ce choix :

- ➔ **Objectif de la SNDD* et financements des DRIRE**
- ➔ **Représentent 99% des entreprises et 60% de l'emploi en France. Leur contribution à la réduction des impacts sociaux et environnementaux est primordiale**
- ➔ **Les PME ouvertes sur leurs parties intéressées semblent avoir de meilleures performances environnementales**
- ➔ **Ancrage sur le territoire**
- ➔ **Structure à « taille humaine »**
- ➔ **Actionnariat généralement stable**

Mais certaines limites :

- ➔ **Contraintes en termes de temps et donc limitation de la méthode envisagée**
- ➔ **Difficultés à trouver des entreprises volontaires avec des critères de sélection homogènes**
- ➔ **Faible connaissance du sujet et difficulté d'identification des enjeux de développement durable**



Déroulé-type d'une expérimentation

Phases	Juillet – Novembre 2003	Décembre 2003 – Mars 2004	Avril –Sept 2004	Octobre 2003 – Mars 2004	Avril – Juin 2005	Juin– Juillet 2005
Phase 0 : - Comité de pilotage						
Phase 1 - Formation du réseau						
Phase 2 - Identification des entreprises						
Phase 3 - Diagnostic (1,5j)						
Phase 4 - Cercle des Entreprises						
Phase 5 - Mise en œuvre (5j)						
Phase 6 - Evaluation						
Phase 7 - Restitution des résultats						
Phase 8 - suivi de l'action						
Fin de l'action						

1,5 jour

1 jour pour la
hiérarchisation et 4
jours pour la mise en
œuvre du plan d'action

Les entreprises :

 Phases individuelles

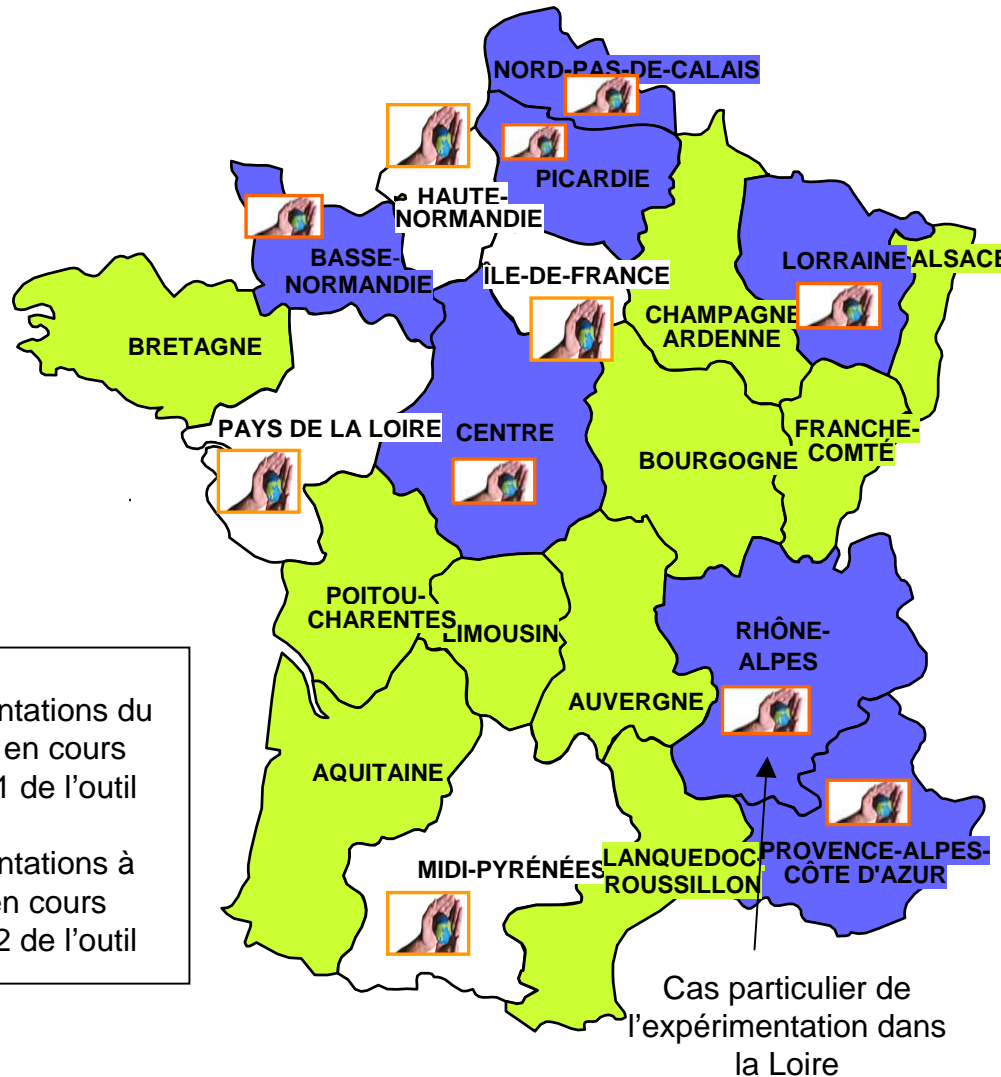
 Phases collectives


Le comité de pilotage :


 Phases réalisées

Expérimentations SD 21000

Actions en régions



 Expérimentations du SD21000 en cours avec la V1 de l'outil

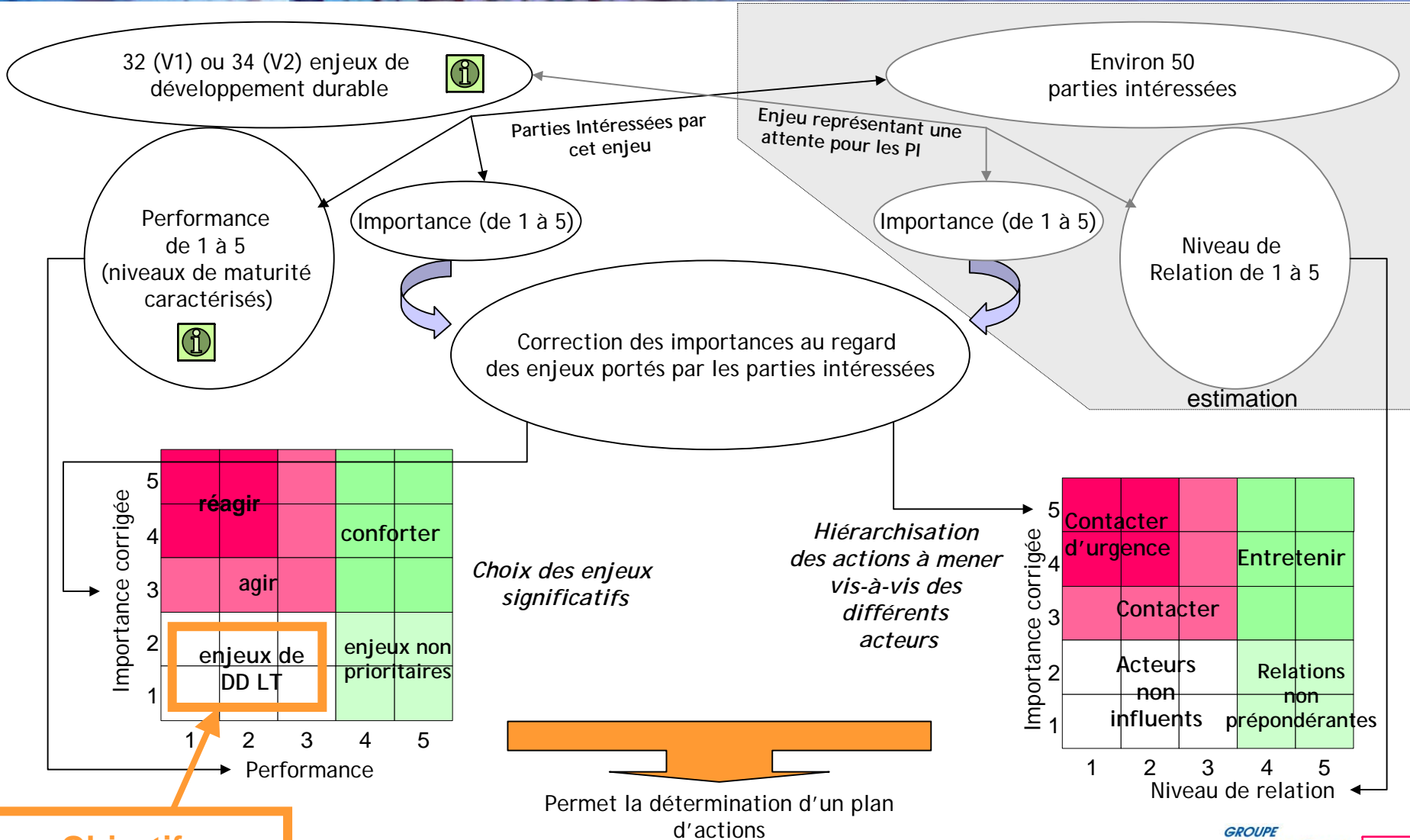
 Expérimentations à venir ou en cours avec la V2 de l'outil

- Expérimentations menées avec des partenaires régionaux (DRIRE, Conseils Régionaux, ADEME...)

- Réalisée par des consultants Afnor et des consultants régionaux
- 200 PME, toutes filières confondues

Expérimentations SD 21000

Diagnostic & Hiérarchisation des Enjeux du DD



Objectif : performance de 3

➤ **Gouvernance et pratiques managériales**

1. Engagement de la direction
2. Stratégie, politique et objectifs
3. Système de management
4. Organisation et responsabilités
5. Participation, implication et motivation du personnel
6. Communication interne
7. Communication externe
8. Veille réglementaire
9. Prise en compte d'autres facteurs
10. Identification des parties intéressées et lien entre les attentes des parties intéressées et la politique de l'entreprise

➤ **Enjeux de développement durable transversaux :**

11. Produits / éco-socio-conception
12. Politique d'achat
13. Gestion et prévention des risques
14. Stockage
15. Transport des salariés, accessibilité du site

➤ **Enjeux de développement durable : Performance économique**

16. Relations commerciales
17. Production et politique de tarification
18. Coûts - investissements
19. Rentabilité et partage valeur ajoutée
20. Contrôles et pérennité



➤ **Enjeux de développement durable : Responsabilité sociale**

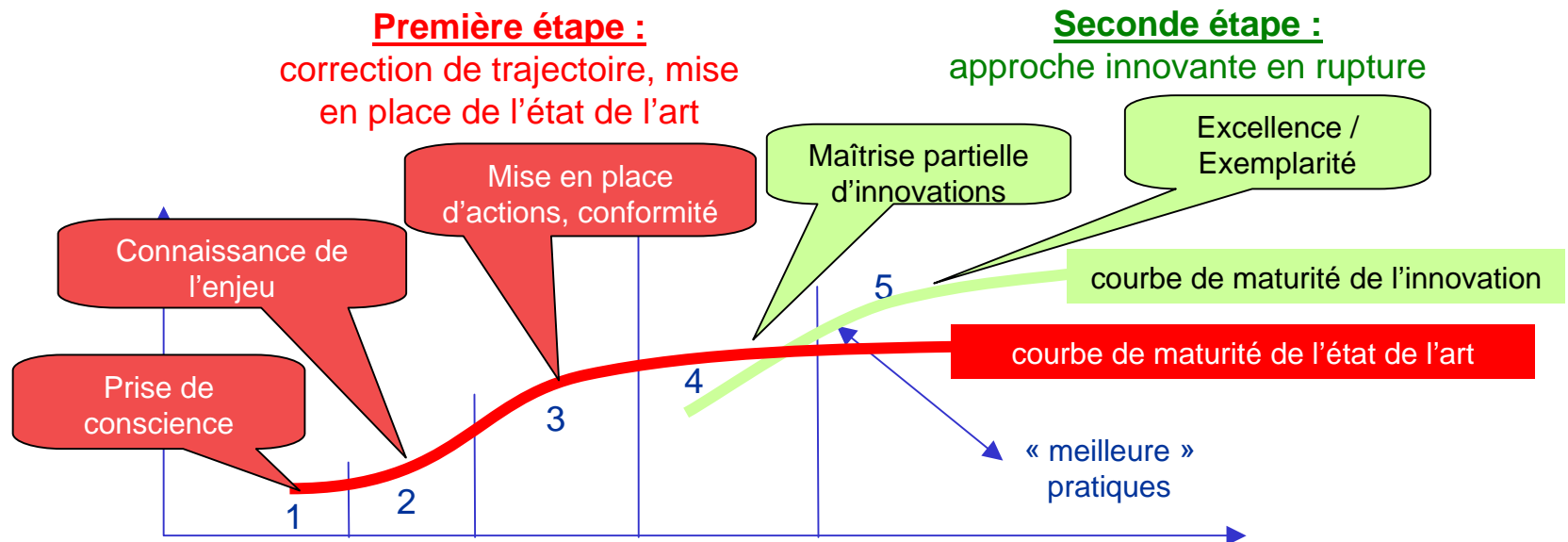
21. Travail : Conditions générales et ambiance
22. Équité
23. Emploi, compétences, formation
24. Hygiène – Sécurité - Santé
25. Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités

➤ **Enjeux de développement durable : Responsabilité environnementale**

26. L'eau : gestion des consommations
27. L'eau : pollution
28. L'énergie : Consommation
29. L'air : Pollution et gaz à effet de serre (GES)
30. Les déchets
31. Les sols : gestion et pollution
32. La biodiversité
33. Bruit et odeurs : pollutions internes et externes
34. Transports et logistique

Expérimentations SD 21000

Niveaux de Performance



Expérimentations SD 21000

Niveaux de Performance : enjeu N° 30 Déchets

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none">- Aucune connaissance de la législation ou connaissance mais pas d'application- Mise en décharge- Pas de gestion spécifiques pour les déchets	<ul style="list-style-type: none">- Conformité réglementaire partielle- Traitement ou pré-traitement des déchets (physico-chimiques, détoxification, évapo-incinération, incinération)	<ul style="list-style-type: none">- Conformité réglementaire- Recyclage ou valorisation des sous-produits de fabrication (ex: valorisation énergétique des déchets)	<ul style="list-style-type: none">- Réduction à la source de la quantité et de la toxicité des déchets (technologies propres)- Vérification du devenir réel des déchets par des visites chez les collecteurs et/ou éliminateurs	<ul style="list-style-type: none">- Gestion et maîtrise de l'ensemble du cycle de vie du produit ou service fourni afin d'éviter de produire des déchets- Réduction d'un facteur 4 de la consommation de matière première nécessaire pour un même service- Des accords sont établis avec des partenaires locaux pour valoriser les matières secondaires que l'entreprise ne peut valoriser, ni éviter en interne

Expérimentations SD 21000

Access - Base de compilation de données

Detail_Diagnostic : Formulaire

Diagnostic: Commentaire Diagnostic:

Date Réalisation: Impression Enjeux: Impression Parties:

Importance corrigée des Enjeux: Matrice Acteurs / Enjeux: Identification des Enjeux Significatifs: Relation Acteurs:

Enjeux Parties

Enjeu n° 1 Engagement de la direction Actif: Oui Non

Performance

Niv 0	<input type="radio"/>	- Engagement de la direction seulement en terme de résultats économiques	- NON
Niv 1	<input type="radio"/>	- Engagement par une planification et un suivi des opérations - Politique établie et diffusée à l'encadrement	- OUI - OUI mais la politique est qualité
Niv 2	<input checked="" type="radio"/>	- Rôle déterminant du management dans l'implication du personnel - Exemplarité et engagement par des actes visibles - Engagement vers des principes de gouvernance	- OUI - OUI notamment à travers des considérations techniques - OUI
Niv 3	<input type="radio"/>	- Engagement très fort de la direction : leadership - Développement d'une nouvelle culture et définition de la politique de développement durable partagées par tous et adaptées	- engagement très fort : OUI - NON pas pour l'instant
Niv 4	<input type="radio"/>	- Application des principes de gouvernance	

Argumentaire

- L'entreprise est-elle engagée dans une démarche développement durable ? Si oui, à quel niveau ? (direction générale, services ou départements, globalement ..)
- Comment la direction envisage t-elle de montrer son engagement en

Importance initiale: 0 1 2 3 4

Importance Corrigée: 0 1 2 3 4

Site Produit: Site Produit Site et Produit

Significatif: Oui Non

Parties Intéressées:

Date Modification:

Enr: sur 32

AVANTAGES

- Faire valider la démarche de diagnostic et d'accompagnement par un grand nombre :
 - ➔ d'entreprises (83 pour la vs1 et environ 80 pour la vs2), issues de secteurs d'activités divers
 - ➔ de consultants (36)
- Expérimentations s'appuyant sur des partenaires locaux (ancrage territorial)
- Permet une certaine exhaustivité
- Permet une hiérarchisation des priorités sur les enjeux du fait de la formalisation de la méthode

LIMITES

- Nécessité d'un certain niveau d'organisation au sein des entreprises ainsi que d'une certaine disponibilité
- Variabilité de la méthode utilisée en fonction des consultants et donc variabilité selon les expérimentateurs (méthode et compétences)
- Problèmes de temps pour l'appropriation de la démarche
- Grilles génériques, non adaptées aux filières
- Pas de travail en direct avec les parties intéressées (estimation)

Compromis entre une étude poussée et un échantillon d'entreprises suffisant

Résultats

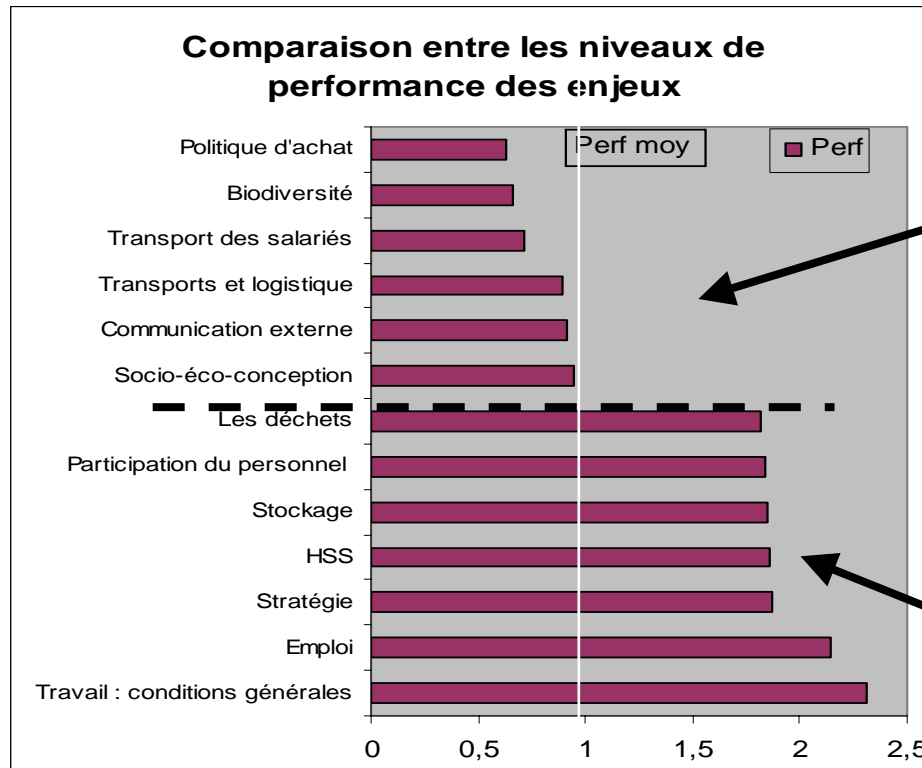
Description de l'échantillon :

- ➔ Résultats issus de 78 entreprises exploitables sur 83
- ➔ Données collectées après restitution des diagnostics

LES ENJEUX:

Moyennes des performances peu élevées (entre 0,6 et 2,3)

Différences notables entre les enjeux :



Performance Faible:

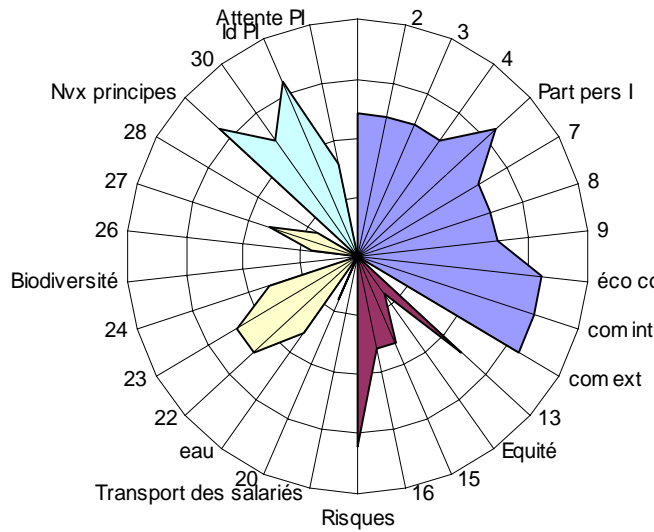
- ✓ Environnementaux
- ✓ Mode de production
- ✓ Mode de consommation

Performance élevée:

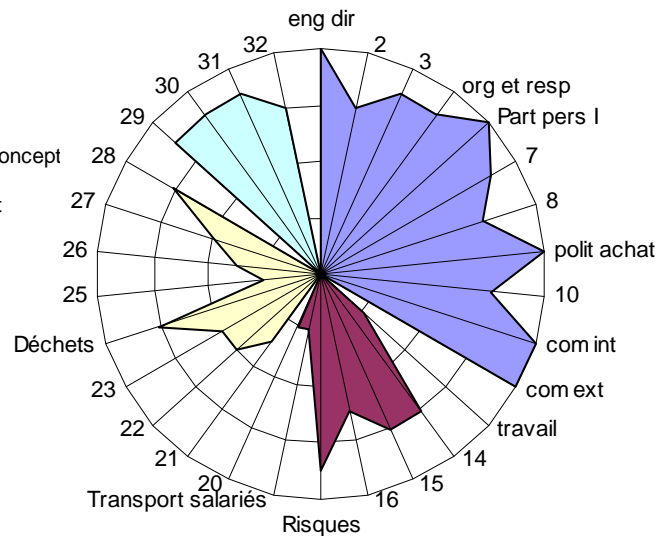
- ✓ Social
- ✓ Stratégie et management

- Résultats homogènes entre les régions
- Des profils de secteurs d'activité

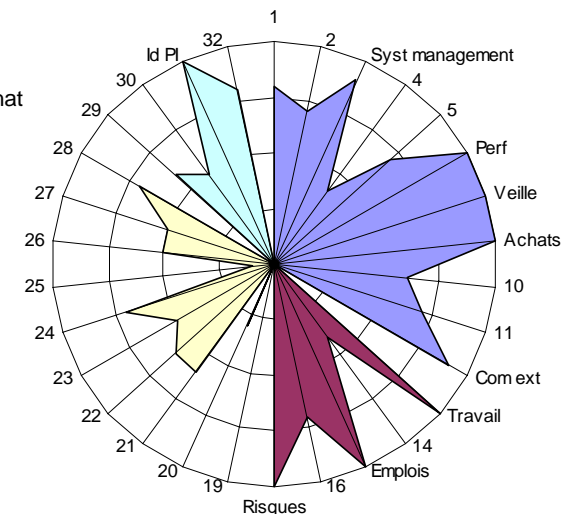
Chimie



Construction



Plasturgie

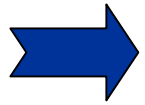


% d'agir et réagir par enjeu

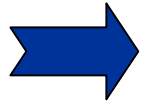
- Stratégie
- Environnement
- Social
- Autres facteurs

Expérimentations SD 21000

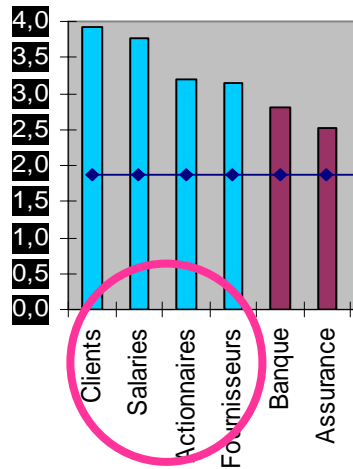
Résultats sur Parties Intéressées



Corrélation entre le niveau de relation et l'importance

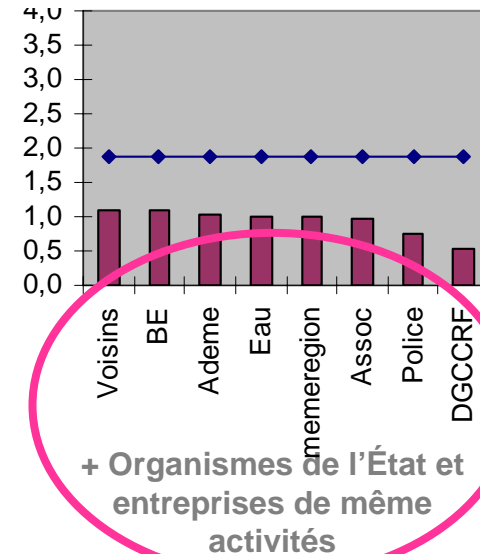


Trois catégories de parties intéressées mises en évidence



Cabinets de conseil,
instituts de
recherche,
syndicats, DRIRE,
utilisateurs et SDIS

**Les parties intéressées
« support »**



+ Organismes de l'État et
entreprises de même
activités

Les peu « connues »

Les incontournables

Expérimentations SD 21000

Mise en œuvre des plans d'actions

Échantillon :

48 entreprises

Actions très diversifiées :

à court terme comme à long terme

simples et peu coûteuses comme des actions d'envergure sur tous les thèmes

Ouverture globale vers l'extérieur :

Transfert de savoir-faire à une

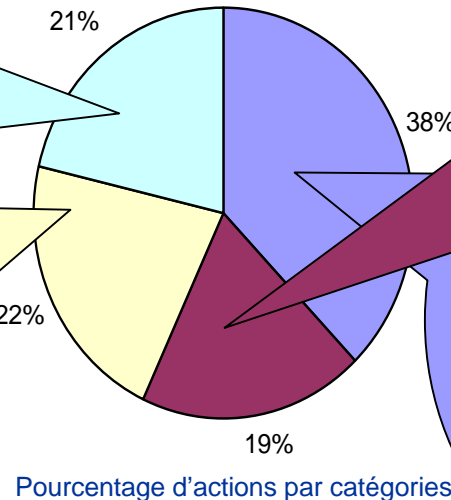
Transport et logistique :

Généralisation du transport fluvial comme mode de transport des matières premières

Équité ... salariale :

Révision des grilles salariales, notamment pour éliminer des différences homme/femme

environnementales (santé et sécurité) dans le cahier des charges des fournisseurs (50% des actions sur cet enjeu)



Stratégie

Social

Environnement

Autres facteurs


Des progrès mesurables






Performance = 3


Expérimentations SD 21000


Grandes familles d'initiatives

- ✓ **En communication :**
Publication d'un rapport de performance DD  **18 %**

- ✓ **En politique d'achat :**
**Exigences (sociales, environnementales et sécurité)
dans le cahier des charges des fournisseurs**  **50 %***

- ✓ **En éco-socio-conception :**
 - ➔ **Modification de la procédure de conception
des produits**  **50 %**
 - ➔ **Recherche d'un nouveau produit**  **17 %**

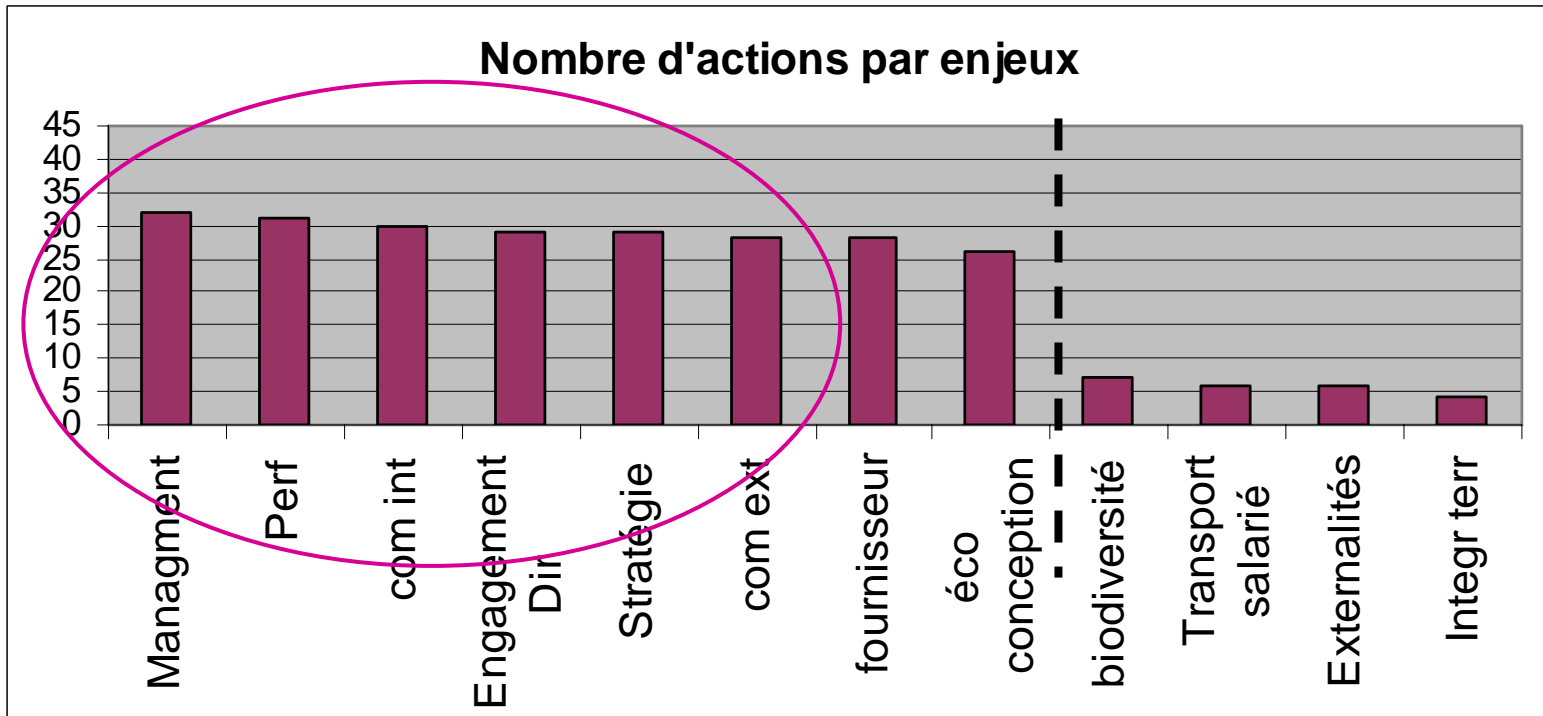
- ✓ **En équité :**
**Actions pour améliorer l'égalité salariale et réévaluer
les salaires**  **67 %***

- ✓ **En consommation d'eau :**
Récupérations d'eau en interne  **53 %***

* Entreprises qui agissent sur cet enjeu

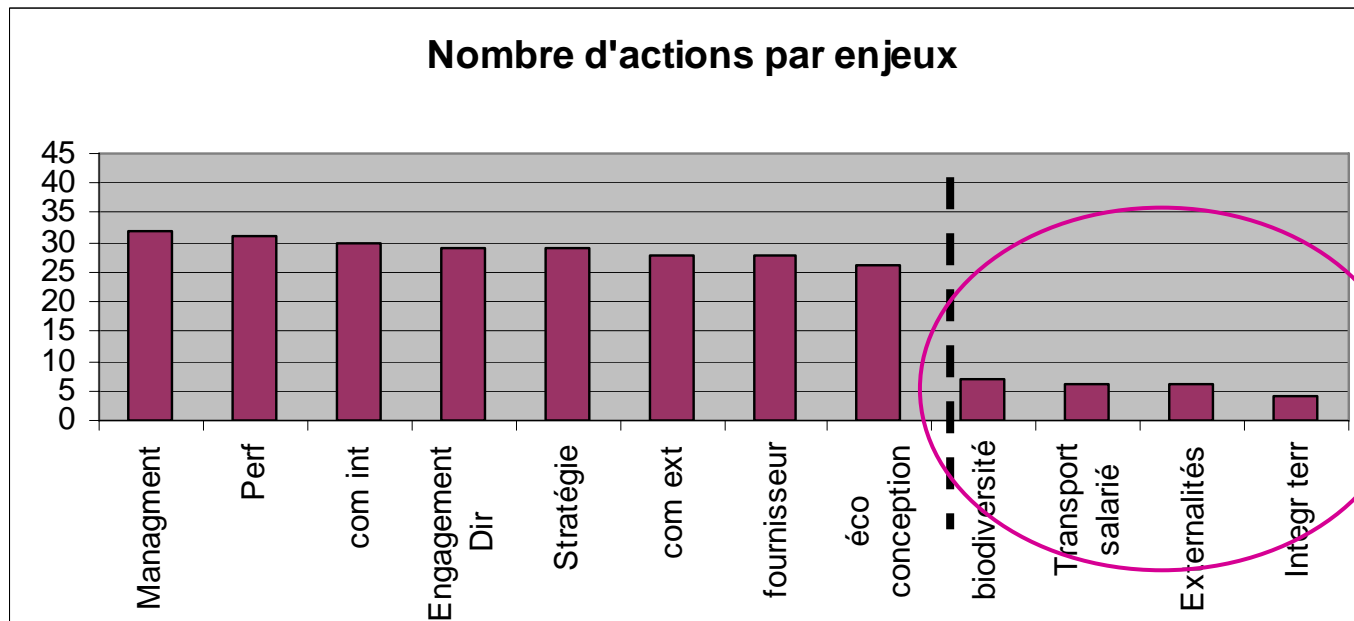
➤ Les enjeux incontournables

- Les enjeux managériaux et stratégiques
- Les enjeux commerciaux : nouveauté
- La communication : actions faciles



➤ Des enjeux non reconnus

- La biodiversité: non prioritaire pour 80% des entreprises (7 actions)
- Le transport des salariés : non prioritaires pour plus de 60% des entreprises
- L'intégration territoriale
- Gestion des externalités, 5 actions sur 44 entreprises



➤ **Des enjeux à challenge**

- Les enjeux « autres facteurs »:
 - Liens entre les attentes des PI et la politique
 - Identification des parties intéressées
 - Acceptation des nouveaux principes
 - Ouverture globale.
- La veille réglementaire
- L'équité

Moins de 50% de ces entreprise ont mené une action

Importance du conseil

Difficulté à mettre en place des actions

Enjeu n° 16 : hygiène, santé, sécurité

Parties Intéressées (PI)

- Salariés
- DRIRE
- CRAM
- Direction du travail
- Médecine du travail
- Mutuelles & prévoyance
- Assurances
- Collectivités territoriales
- Voisinage
- Générations futures

**Suivi & analyses
des AT et des absences,
mesure de
la performance « sécurité ».**

**Etude
système de récupération
des fumées de soudure.**

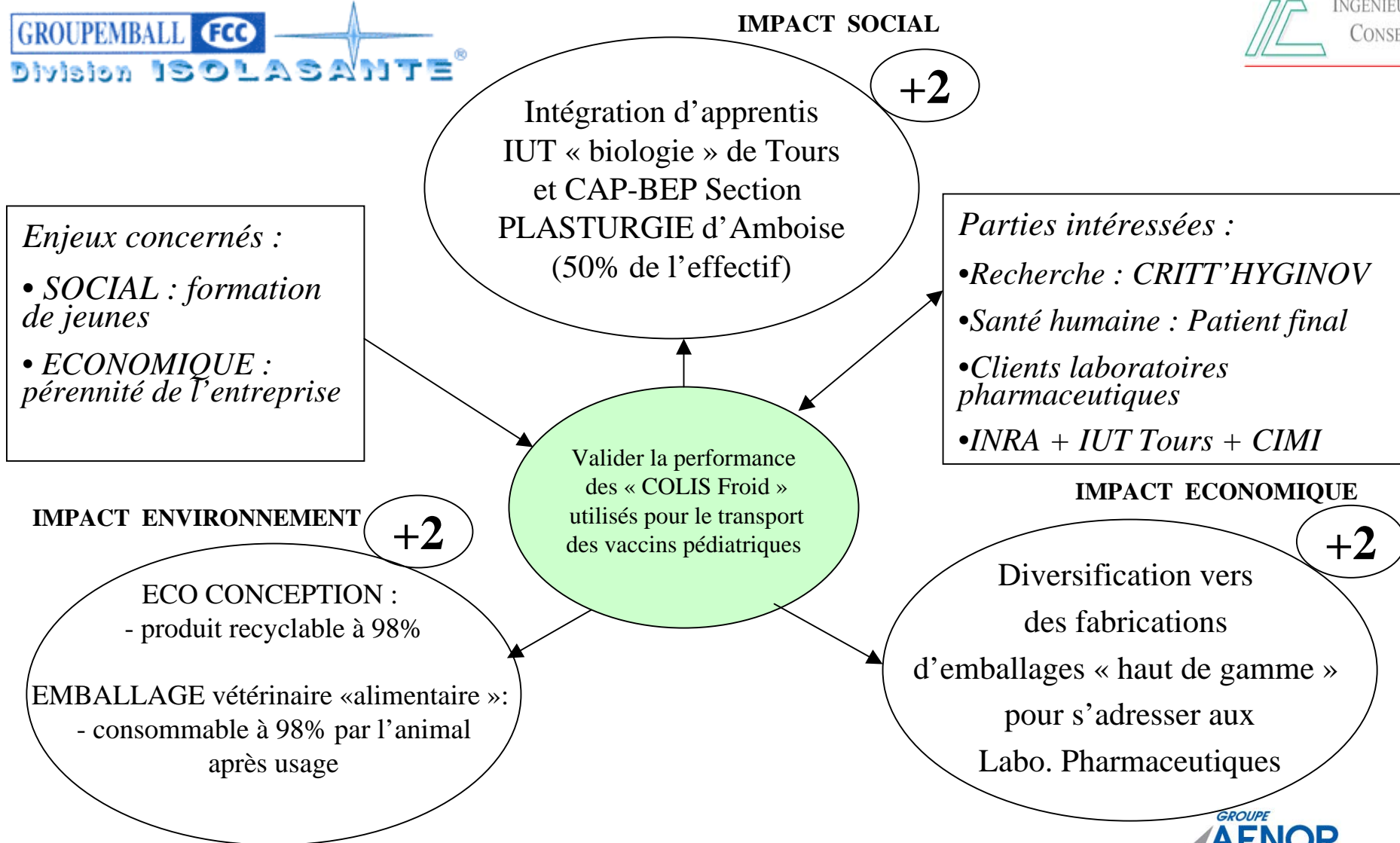
Impact social +1

- Prime de performance :
= +/- 1000 € / an
- Diminution du nombre
d'accidents
- Meilleure ambiance de travail

+1
Impact environnemental
Diminution des rejets

Impact économique +1

- Baisse de l'absentéisme
- Baisse du taux AT
- Contrôle du coût des cotisations
mutuelle et prévoyance



■ Les limites inhérentes au déroulé :

- ➔ La question de la transversalité des enjeux
- ➔ La constitution des groupes projets
- ➔ Le déclaratif
- ➔ L'estimation des attentes des parties intéressées
- ➔ La diversité d'expérimentateurs

■ La prise en compte insuffisante des enjeux de long terme ... quelques pistes d'explication :

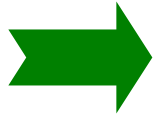
- ➔ L'impossible traduction des enjeux de long terme dans un outil d'auto-évaluation ?
- ➔ Le suivi insuffisant de la méthodologie ?
- ➔ La non organisation des transactions ?
- ➔ L'éventuelle remise en cause des approches volontaires ?
- ➔ L'impossibilité de traduire des enjeux de long terme dans le quotidien des entreprises ?



Conclusion et perceptions

Les enjeux incontournables :

- ➔ **Enjeux managériaux et stratégiques**
- ➔ **Enjeux de communication**
- ➔ Enjeux de type modes de production, modes de consommation



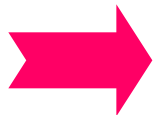
Prise de conscience, par les entreprises, de leur responsabilité

Les enjeux non reconnus :

- ➔ **Biodiversité:**
- ➔ **Transport des salariés**
- ➔ **Intégration territoriale**
- ➔ **Gestion des externalités**

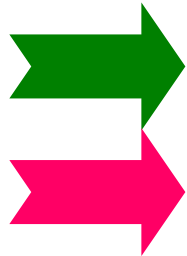


**Enjeux de
développement
durable de long
terme**



**Très faible intégration des enjeux de long terme, malgré une
approche méthodologique par les enjeux...**

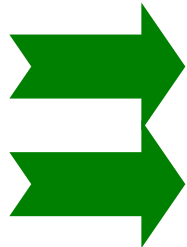
Les entreprises plus ouvertes sur les parties intéressées ont une performance globale plus grande



La prise en compte des parties intéressées est nécessaire dans une perspective de développement durable

La seule approche par les parties intéressées est insuffisante en matière de développement durable

La mise en évidence de progrès des entreprises en matière de performance



Démontre la pertinence du positionnement du guide SD21000 dans la perspective de l'ISO 26000

Valide la méthodologie développée

Importance des actions en matière de modes de production et de consommation

Mais difficulté à prendre en compte les enjeux environnementaux de long terme

■ Les motivations des dirigeants

- ➔ Volonté des directions de participer à une opération à caractère expérimental
- ➔ Faible coût pour l'entreprise et possibilité de se faire aider
- ➔ Entreprises participantes de la région
- ➔ Opportunité d'aller au-delà de la certification qualité environnement
- ➔ Faciliter la prise en compte des interlocuteurs de l'entreprise à l'extérieur
- ➔ Mieux intégrer la multiplicité des enjeux dès qu'on a une décision stratégique à prendre

■ Les freins ou les réticences

- ➔ Temps à consacrer à cette démarche
- ➔ Craintes de réactions négatives d'actionnaires ou de gros clients
- ➔ Interrogations sur l'utilité de la démarche, sur son impact réel

- La **phase d'auto évaluation** est essentielle, mais est souvent vécue de manière ambivalente par les entreprises
- Démarche parfois difficile, car révélatrice des déficits de l'entreprise
- Impressionné par le nombre de questions à se poser (et qu'on n'a pas l'habitude de se poser)
- Auto évaluation constitue une photo assez fidèle de l'entreprise
- Occasion de refaire passer les messages-clé du DD
- Certains interlocuteurs regrettent de ne pas avoir impliqué davantage de responsables dès cette phase
- Les entreprises certifiées semblent avoir plus rapidement structuré leur plan d'actions.
- Les consultants confirment les réactions des entreprises et jugent les évaluations effectuées comme relativement justes.
- La relation avec l'entreprise, dans le cadre de cette phase, est différente de celle rencontrée en audit
- **Lourdeur du diagnostic avec la contrainte d'y consacrer 1,5 jour**

- L'**outil d'auto-évaluation** permet de scanner l'entreprise dans sa globalité
- C'est un outil très complet
- La prise en compte des parties intéressées est un élément positif
- Le système de notation en 5 niveaux est apprécié
- On pense parfois que l'importance accordée à chaque groupe d'enjeux peut varier selon les entreprises ou varier dans le temps.
- C'est un outil pédagogique et opérationnel en tout état de cause qui permet de mieux comprendre ce qu'est le développement durable
- **Des réserves toutefois dans certains cas : un outil trop complet, un peu lourd, des enjeux moins prioritaires que d'autres, un outil perçu parfois comme mal adapté aux très petites entreprises et surtout nécessitant souvent un accompagnement**
- Les consultants sont positifs à l'égard de l'outil d'évaluation et au recadrage effectué en faveur des enjeux économiques

- La **phase d'accompagnement** apparaît essentielle
- Apports multiples des consultants : une assistance, des compétences qu'on n'a pas, un rôle pédagogique, une aide pour définir les priorités, un accompagnement rigoureux, sans être autoritaire, un rôle de recadrage, un regard extérieur
- Généralement, les consultants sont intervenus par demi-journée (avec une réunion en moyenne par mois). On travaille en petite équipe avec le consultant, ce qui peut poser la question de relayer l'information à tous les autres interlocuteurs impliqués.
- La durée prévue est plutôt satisfaisante, avec toutefois quelques difficultés dues aux contraintes liées à l'actualité des entreprises, à des surcharges de travail ou aux réactions négatives de certains cadres non impliqués au départ.
- **Le travail a parfois été long à démarrer effectivement, ce qui est confirmé par les consultants**

- Les **cercles d'entreprises** constituent un élément essentiel fortement apprécié
- Plusieurs points forts :
 - ➔ Les échanges et le dialogue interentreprises
 - ➔ La prise de conscience que d'autres entreprises sont plus exigeantes
 - ➔ Les apports des experts
 - ➔ Le rôle des consultants dans le cadre des ateliers, en petits groupes.

- **Les participants imaginent une suite à l'expérimentation**
- L'évaluation conclut un premier cycle et peut donner naissance à un second cycle
- L'accompagnement d'un consultant durant un cycle supplémentaire
- La poursuite des échanges dans le cadre des cercles sous une forme à définir avec les intéressés, mais avec un encadrement et en impliquant une nouvelle série d'entreprises volontaires pour une nouvelle expérimentation
- Le projet de communication au niveau régional doit apporter une reconnaissance à l'égard des entreprises participantes



**Dispositif de
sensibilisation amont**

A3D

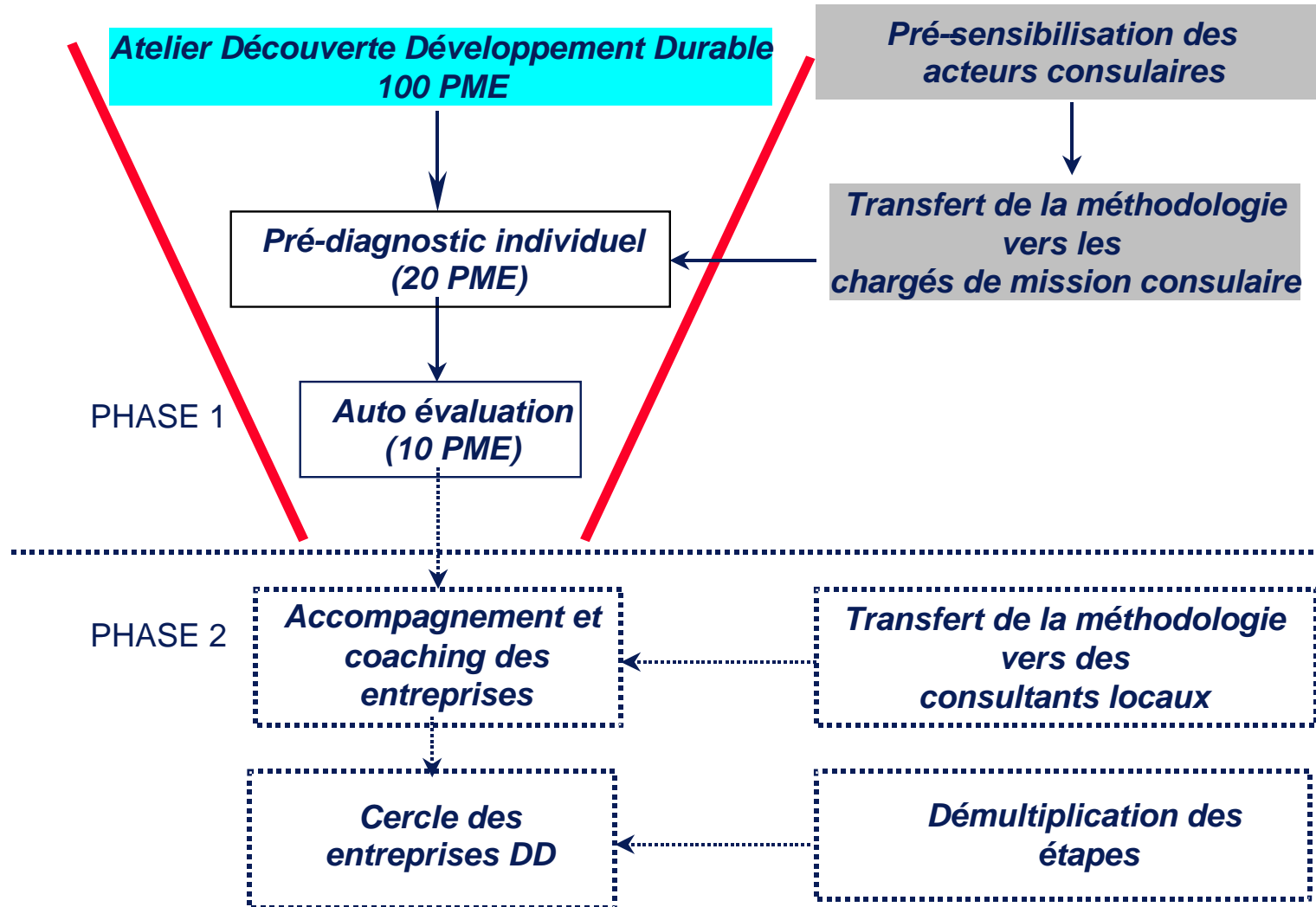
**Atelier Découverte du
Développement Durable**

Un défi...

- 👉 Convaincre en moins de 2h30 un groupe d'entreprises sur le caractère **stratégique** et **pragmatique** d'une démarche Développement Durable

... et trois objectifs

- 👉 Affirmer les **responsabilités** (économique, environnementale et sociale) de l'entreprise face au Développement Durable
- 👉 Appréhender de façon simple les notions d'**enjeux** et de **parties intéressées** en testant un **outil de positionnement** sur quelques exemples
- 👉 Identifier et comprendre la **cohérence** des **différents outils** développés autour du SD 21000



OBJECTIFS

Convaincre les décideurs de l'intérêt de la démarche RSE

Démontrer le pragmatisme de l'approche du groupe AFNOR et son adaptation au contexte des PME

Donner envie d'aller plus loin suite à la participation à l'A3D

Se concentrer sur la pratique du DD et non sa théorie

Intégrer des partenaires afin d'augmenter le nombre de dirigeants sensibilisés

Assurer un message identique de la part des différents animateurs

DIFFICULTES

Adaptation du discours à la cible et à ses préoccupations

Méthodologie liée aux expérimentations « complexe et lourde »

Insuffisance dans la lisibilité de l'offre du groupe

Format court limité à environ 2h30

Modalités de collaboration et maîtrise dans le temps du contenu de l'atelier

Hétérogénéité des connaissances et des pratiques sur le sujet

ORIENTATIONS

Proposer une réflexion stratégique autour de la responsabilité du dirigeant

Simplifier sans réduire l'approche et les outils utilisés

Structurer une logique progressive de l'offre du groupe AFNOR

Optimiser le temps de l'atelier au travers d'une ingénierie du dispositif

Développer une stratégie partenariale

Concevoir, valider et transférer le produit pédagogique

PHASE	OBJECTIF	CONTENU	DUREE
1	Changer de paradigme ⇒ responsabilité des dirigeants	Contraintes ⇔ Opportunités Bénéfices pour l'entreprise	50'
2	Donner confiance ⇒ Travail interactif de découverte de la méthode	Évaluations simplifiées ⇒ Enjeux ⇒ Parties intéressées	75'
3	Présenter l'offre ⇒ Démarche commerciale	Pour aller + loin Présentation logique de gamme AFNOR	15'
4	Détecter le « prospect » ⇒ Démarche commerciale	Évaluation bilan de l'atelier	10'

PERCEPTION POSITIVES

- Approche globale de la démarche
- Méthodologie
- Écoute des parties intéressées
- Auto-évaluation

PERCEPTIONS NEGATIVES

- Travail sur une unique catégorie d'enjeux
- Manque de temps
- Moyens pour convaincre la direction

**85% de participants très satisfaits
+ de 1000 dirigeants**



Conclusions et perspectives

■ **Développements en cours**

- ➔ **Base de données des bonnes pratiques des entreprises en matière de développement durable**
- ➔ **Travail d'analyse sur les indicateurs de développement durable**
- ➔ **Outil d'évaluation extra financière des entreprises, selon les lignes directrices du SD21000 et de la GRI et compatible à la future ISO 26000**

■ Programme de Recherche Innovation

- ➔ Lien entreprises/collectivités/administrations
- ➔ Adaptation de l'approche à des logiques de filière
- ➔ Modes de consommation et de production (dont la problématique des achats)
- ➔ Développement de la concertation avec les parties intéressées
- ➔ Développement des modes de communication des résultats



Merci de votre attention

didier.lagarde@afaq.afnor.org

+33 (0)1 46 11 38 93