



## Séminaire DIDD restitution de recherches 29 mars 2006

### Introduction par Christian BRODHAG : les objectifs du séminaire

Organisé à partir des travaux de chercheurs, ce séminaire a pour objectif d'engager un processus susceptible de réduire le hiatus existant entre le monde de la recherche et les acteurs de terrain.

Ces derniers qu'il s'agisse de l'administration, des associations ou des entreprises se débattent sur un certain nombre de questions que la recherche pourrait éclairer. Mais elle n'y est pas naturellement portée ; son évaluation se fait davantage à l'intérieur même des disciplines et la validation par la société n'est pas son objectif principal.

Il faut donc ouvrir des lieux de dialogue où le recul apporté par la recherche puisse contribuer à éclairer les questions qui se posent sur le terrain

Pour la suite, notre objectif est d'identifier les questions venues du terrain et de les soumettre à des programmes de recherche. Il s'agit donc autant de débattre sur le sujet d'aujourd'hui que de fonder une méthode pour la suite.

Deux sujets pour ce premier séminaire

- le premier présente les résultats de recherche de Karen DELCHET sur le SD 21000 qui ont fait l'objet d'une thèse soutenue très récemment et qui portent à la fois sur une analyse théorique et sur une expérimentation concrète menée auprès de PME.
- Le second a trait à l'empreinte écologique ; sujet plus difficile car il n'y a pas, de recherche sur l'empreinte écologique, en France, où elle suscite de fortes controverses ; il s'agit donc plutôt de mettre sur la table un ensemble de réflexions menées notamment au sein du laboratoire de l'Ecole des Mines et des recherches faites à l'étranger où l'on trouve des publications scientifiques.

Louis de Gimel de la D4E sera le discutant pour cet exercice expérimental de coproduction en direct

## PREMIERE RESTITUTION : .LE SD 21000 SUR LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES

### I. Exposé de Karen DELCHET

Les résultats de cette thèse, réalisée au sein du groupe AFNOR, portent sur la prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation. Y a été étudiée la mise en œuvre des recommandations du guide SD21000 au sein d'une centaine de PME françaises.

L'exposé portera successivement

- 1. sur le contexte général, le sujet de la RSE, avec tout d'abord le lien entre développement durable et RSE, les mécanismes de régulation, et les différentes visions du sujet.
- 2. sur les expérimentations du guide SD 21000 dans les PME avec la problématique, la méthodologie et le déroulé de ces expérimentations
- 3. sur les résultats proprement dits que ce soit les résultats initiaux des diagnostics menés dans les PME, ceux concernant les hypothèses, les plans d'actions, ainsi que les limites de ces travaux

Les entreprises ont aujourd'hui à s'adapter pour faire face à de nouvelles menaces écologiques, démographiques et sociales qui sont de plus en plus de plus en plus fortes.

On assiste à un nouvel environnement politique, tout d'abord international, avec le « global compact », des Nations Unies qui énonce les principes d'engagement pour des entreprises de toutes tailles, les principes directeurs de l'OCDE ( plutôt pour les multinationales ) ou encore le Livre vert de la Commission européenne pour promouvoir un cadre européen pour la RSE.

En France, la Charte de l'Environnement adossée à la Constitution a été adoptée, plaçant le droit de l'environnement au niveau des droits de l'Homme ; la stratégie nationale de développement durable a fait de la responsabilité sociétale des entreprises des PME un des objectifs de son plan d'actions.

A ce nouvel environnement politique s'ajoutent les prises de position de la société civile soit contre des produits issus d'entreprises dont les pratiques sociales et environnementales sont discutables (boycotts), soit en faveur d'achats engagés pour des produits labellisés par exemple.

S'y ajoute également une évolution législative avec la loi NRE de mai 2001, qui oblige les entreprises cotées en bourse à publier au sein de leur rapport annuel leurs données sociales et environnementales, au même titre que leurs données financières ; le code des marchés publics qui donne aujourd'hui la possibilité d'intégrer des critères sociaux et environnementaux au sein des appels d'offre.

Par ailleurs le concept de développement durable tend à se généraliser : même si au départ les entreprises n'étaient pas les acteurs les plus présents, elles s'y sont peu à peu investies comme on a pu le voir au Sommet de Johannesburg en 2002. Parallèlement on assiste à une multiplication des référentiels d'application volontaire, soit issus d'organisations privées comme la norme SA 8000, relative aux droits des travailleurs, soit issus d'organismes de normalisation avec l'exemple du guide SD21000 de l'AFNOR guide pour la prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises.

Par ailleurs pour compléter le tableau de l'évolution du contexte, il faut noter le développement de l'Investissement Socialement Responsable ( l'ISR. Même s'il est plus ancien puisque né dans les années 20 aux Etats Unis, il a pris une place plus importante récemment avec le développement des agences de notation et des indices boursiers éthiques.

Dans ce nouveau contexte, quelle peut être la responsabilité des entreprises en matière de développement durable ?

## 1. contexte général

Si le développement durable a aujourd'hui une définition est à peu près consensuelle, entérinée par des organisations internationales telles que l'ONU, il existe, en revanche, une diversité d'approches.

En effet, le développement durable se situe à la rencontre de champs théoriques et historiques différents : l'économie, le social, l'environnement. Il s'appuie à la fois sur la théorie de la défaillance du marché et sur les différents problèmes environnementaux mondiaux.

L'analyse de cette diversité peut s'appuyer utilement sur les échelles de perception des approches du développement durable reprises par Aurélien BOUTAUD (intervenant de l'après midi) qui vont du moins au plus durable et de tenter de positionner les 3 champs dans les différentes échelles :

- Durabilité faible : l'économie supplante le social qui supplante lui-même l'environnement : il n'y a pas de protection de l'environnement ni de protection sociale valable sans une base économique forte ; les tenants de cette conception en étant plutôt des économistes, des entreprises et des industriels
- Durabilité équilibrée : la protection de l'environnement est conciliée avec la croissance économique et l'équité sociale, point de vue défendu plutôt par des acteurs publics ou parapublics
- Durabilité forte : pas de pérennité du système humain sans prise en compte des capacités du support écologique, point de vue des associations de protection de l'environnement et des écologistes
- 

Dans laquelle de ces perspectives s'inscrit la RSE aujourd'hui ?

### 1.1. qu'est ce que la RSE ?

Faut-il parler de responsabilité sociale ? sociétale ? sociale et environnementale ? des entreprises.

Une des sources de cette diversité terminologique provient de la traduction du terme anglais « social » plus vaste que le terme français.

Au-delà de cet aspect de simple traduction, on se trouve aussi à la rencontre de champs théoriques différents où le choix d'un terme n'est pas neutre.

La définition sur laquelle il convient de s'appuyer est celle du Livre Vert de la Commission européenne qui dit qu'être socialement responsable c'est non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les « parties prenantes » (stakeholders)

Toutefois, même si l'on peut s'accorder sur une définition commune, la question de la mise en œuvre concrète au niveau des entreprises peut s'avérer différer sensiblement, selon qu'on l'aborde sous l'angle

- des parties prenantes : il faut alors étendre la responsabilité des dirigeants à la gestion de l'ensemble des parties prenantes porteuses d'enjeux (stakeholders) sans la réserver aux seuls actionnaires (shareholders). Mais cela ne permet cependant pas de prendre en compte les acteurs faibles (ceux qui ne possèdent pas le pouvoir nécessaire pour imposer leurs choix ni défendre leurs intérêts) ni les biens publics mondiaux dont les droits de propriété ne sont pas définis, et qui ne sont pas portés par des acteurs identifiés
- du système de management : dans la continuité des normes ISO 9000, ISO 14000 ; cette approche concourt néanmoins à restreindre le champ du développement durable au seul périmètre de l'entreprise
- des systèmes d'indicateurs : résultat de la forte présence sur la scène internationale de la Global Reporting Initiative (GRI) et en France de la loi sur les Nouvelles

régulations Economiques (NRE), il n'a toutefois de véritable sens qu'en lien avec une stratégie complète

- de la responsabilité élargie à la fois à des acteurs distants dans le temps et dans l'espace

Dans ces conditions, quels peuvent être les liens entre la RSE abordée sous ces angles et le développement durable ?

On peut établir effectivement une échelle de la responsabilité à l'image de celle qui a été proposée pour la durabilité, en allant du moins au plus responsable :

- niveau 1 : aucune responsabilité : le marché définit le prix de vente sans considération ni de qualité ni de service fourni
- niveau 2 : considération du client et de la qualité : vente de produits d'une bonne qualité fonctionnelle pour la santé du consommateur avec une communication valorisant les qualités du produit
- niveau 3 : considération des parties intéressées immédiates : prise en compte des impacts environnementaux directs liés aux activités et aux produits dans le cadre d'une conformité réglementaire avec une maîtrise des responsabilités directes à travers la gestion des parties prenantes
- niveau 4 : considération des impacts indirects, avec une responsabilité étendue à la préservation de valeurs d'option pour les générations futures ( effet de serre, biodiversité) et les acteurs distants ( commerce équitable), parties qui ne peuvent du fait même de leur spécificité rétroagir avec l'entreprise
- niveau 5 : éthique générale : il n'y a pas d'utilité immédiate identifiée, le raisonnement est fait en termes de valeur d'existence recherche de réputation de l'entreprise, en phase avec les aspirations de la société.

Si on croise cette grille avec l'échelle de la durabilité vue précédemment, on voit que seuls les niveaux 3 à 5 correspondent à une prise en compte de la durabilité, faible dans le cas de la considération des parties intéressées immédiates, équilibrée dans celui de la prise en compte des impacts directs, forte dans le dernier cas.

## 1.2. les mécanismes de régulation

Aujourd'hui, la vision la plus commune de la RSE correspond à la prise en compte des attentes des parties intéressées immédiates autrement dit s'inscrit dans une perspective de durabilité faible, il convient donc de s'interroger sur les mécanismes de régulation susceptibles d'amener les entreprises à s'inscrire plutôt dans des perspectives de durabilité équilibrée ou forte

Aujourd'hui, ces mécanismes sont constitués surtout des normes juridiques nationales ou internationales (conventions lois), mais la mondialisation crée un nouvel environnement où la régulation juridique traditionnelle n'est plus forcément la plus efficiente.

Il semble désormais nécessaire de s'appuyer sur de nouveaux modes d'intervention, parmi lesquels les normes d'application volontaire. Ces derniers présentent, en effet, un certain nombre d'avantages par rapport à la régulation juridique : plus flexibles et plus rapides à élaborer, plus transparents dans les relations avec les parties intéressées dans le cadre d'organisation de consensus, plus évolutifs et dynamiques.

Ils ont toutefois des limites, qui tiennent d'abord à la diversité de leurs origines (organisations privées ou organismes de normalisation) posant la question de la légitimité, à la sous-représentation de certains acteurs dans les processus d'élaboration, ainsi qu'à la faiblesse de leur efficacité environnementale.

La mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises semble donc résider dans la complémentarité entre outils juridiques et volontaires (cf. Corinne Gendron)

Dans ces conditions, quelles sont les articulations possibles entre ces deux types d'approches ?

La normalisation (d'après la définition publiée en 1984 au JO) est une activité qui a pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux qui concernent des produits et des services.

Une norme a 4 attributs selon Borraz :

- elle repose sur des données scientifiques et techniques
- elle demeure d'application volontaire
- elle résulte d'un travail avec les parties intéressées
- elle aboutit à un consensus

En France il existe 6 catégories de référentiels normatifs qui illustrent tous la complexité de l'organisation du travail de normalisation :

- Le plus abouti, la norme française homologuée
- La norme expérimentale, projet de norme qui peut être publié avant d'être soumis à une période de mise à l'épreuve par le terrain,
- Le fascicule de documentation, document de référence à caractère informatif,
- Le guide d'application contenant différentes recommandations pour faciliter l'application d'une ou plusieurs normes existantes, ou synthèse des points clés d'une norme
- L'accord, document élaboré collectivement par des acteurs identifiés
- Le référentiel de bonnes pratiques.

Les référentiels normatifs peuvent être de produits, de services ou de systèmes, comme celle qui touche à la responsabilité sociétale des entreprises.

Une norme est un processus assez complexe et rigoureux programmé pour une durée de 3 ans et élaborée en 6 étapes :

- Identification des besoins des partenaires
- Programmation collective avec les experts
- Elaboration du référentiel par les parties prenantes
- Consensus des experts sur le projet de norme
- Validation par une large consultation
- Approbation et suivi du texte par l'organisme de normalisation et évaluation régulière

La rigueur avec laquelle la norme est élaborée et la transparence de la méthode la rendent particulièrement appropriée au sujet de la responsabilité sociétale des entreprises.

### 1.3 vers 3 visions du sujet

Actuellement il existe un certain nombre de référentiels en la matière, caractérisant une certaine mobilisation :

- o à portée internationale comme la GRI,
- o privés comme la SA 8000,
- o nationaux, comme le guide français SD 21000, les britanniques (SIGMA et AA1000), l'italien (Q-RES), l'allemand (VMS) notamment.

Mais cette diversité engendre un besoin de clarification ; la Commission européenne a d'ailleurs fait procéder entre 2002 et 2005 à une comparaison des différents référentiels en Europe pour voir si une vision européenne du sujet pouvait se dégager. Aujourd'hui tous ces référentiels sont sur la table de l'ISO, qui a pour objectif la publication d'un guide de lignes directrices sur la responsabilité sociétale des organismes, ISO 26000, à l'horizon 2008.

- Dans le cadre du projet européen de comparaison des 5 référentiels en matière de RSE, un processus comportant des étapes génériques incontournables suivantes a pu être défini : énoncé des valeurs et de la vision de l'entreprise,
- détermination des enjeux en lien direct avec la détermination des attentes des parties intéressées,
- hiérarchisation des enjeux pour déterminer les priorités,
- définition des objectifs sur ces enjeux, afin de définir une politique,
- plan d'action et mise en œuvre,
- vérification interne et externe et reporting

Ce processus combine deux approches, l'une par les enjeux, l'autre par les acteurs, les deux étant également importantes.

La comparaison, en fonction de ce schéma générique des référentiels mentionnés plus haut a conduit à distinguer :

- une vision éthique de la RSE, très aval, touchant plutôt à la transparence des processus mis en œuvre ( vision allemande avec VMS)
- une approche par les parties intéressées (Q-RES et AA 1000)
- une approche complète amont et aval (SD210000 et SIGMA)

Les cinq référentiels européens donnent donc trois visions différentes et concurrentes de la responsabilité sociétale des entreprises. Pour mieux défendre la vision française, il est alors apparu nécessaire d'expérimenter le guide SD 21000.

## 2. les expérimentations du guide SD210000

### 2.1. définition de la démarche décrite dans le SD21000 :

Elle part de l'identification des enjeux dans les 3 domaines social, économique et environnemental, enjeux qui s'appuient sur les principes de développement durable, sur les bonnes pratiques sectorielles, sur les réglementations et standards existants et sur les attentes des parties intéressées.

Ensuite sont identifiées les priorités appuyées sur la vision et les valeurs de l'entreprise, qui permettent d'identifier les enjeux significatifs sur lesquels il faut réagir avec des approches portant à la fois sur les sites, sur les produits avec une importance accordée aux politiques d'achats.

Enfin la définition de la stratégie de responsabilité en tant que telle avec la politique, les objectifs, les indicateurs et la mise en œuvre avec l'intégration des pratiques existantes au sein du système de management au travers de la définition d'un plan d'action, de formations internes, de communication, de tableaux de bord et un reporting de développement durable avec une communication des performances.

Cette démarche a été expérimentée dans des PME avec deux hypothèses majeures :

1. plus l'entreprise est ouverte sur ses parties intéressées, mieux elle intègre le développement durable et meilleures sont ses performances ;
2. si la prise en compte des parties est nécessaire elle n'est néanmoins pas suffisante pour intégrer les enjeux de développement durable

Les expérimentations ont été réalisées au sein de PME, tout d'abord parce que cela répondait à un des objectifs de la SNDD<sup>1</sup> qui stipule que les PME et TPE doivent être aidées dans leur démarche d'intégration de pratiques de développement durable ; ensuite parce que cette expérimentation pouvait recueillir le financement des DRIRE, ; également parce que l'importance des PME dans le tissu économique français et leur contribution sont tout à fait primordiales pour agir sur la réduction des impacts environnementaux et sociaux, enfin en raison de leur ancrage territorial très fort, primordial en matière de développement durable, de la stabilité de leur actionnariat, et de leurs structures à taille humaine où la prise de décision est simplifiée.

Les travaux de Natacha GONDRAN ayant montré que les PME ouvertes sur leurs parties prenantes avaient des résultats environnementaux meilleurs, l'idée était d'extrapoler ces résultats au développement durable.

Mais le fait de travailler avec des PME a imposé en revanche des contraintes de temps et donc de limites dans la méthode, de choix pour trouver des entreprises volontaires pouvant être sélectionnées avec des critères homogènes permettant l'analyse statistique, et enfin de méconnaissance du sujet et des enjeux de développement durable nécessitant au préalable une période plus longue de sensibilisation.

La méthodologie développée s'est faite en plusieurs étapes :

---

<sup>1</sup> SNDD Stratégie Nationale de Développement Durable

- D'abord il a fallu traduire les recommandations du guide SD 21000 dans un outil concret de diagnostic associé à une méthode de hiérarchisation ; cette première version a été testée avec l'aide de 3 entreprises du département de la Loire. Elle a ensuite été mise en œuvre dans 83 PME françaises dans le cadre des expérimentations portées par l'AFNOR.
- Différents entretiens ont permis de réviser les points les moins pertinents et une validation du diagnostic et de la méthode de hiérarchisation en a été faite en collaboration avec OSEO/BDPME pour les enjeux économiques, ce qui a abouti à une deuxième version qui est aujourd'hui mise en œuvre dans 80 nouvelles PME françaises

Les résultats présentés dans ce séminaire concernent la première version la seconde étant en cours d'expérimentation.

Cette méthode consiste en une auto-évaluation. C'est un diagnostic qui doit être réalisé par le dirigeant et une équipe projet, l'engagement de la direction étant primordiale pour la pertinence des résultats.

Cette première version présente 32 enjeux de développement durable (34 dans la V2), classés en 4 catégories :

- management et stratégie : l'engagement de la direction, la stratégie, la politique et les objectifs, la participation et la motivation du personnel, la mesure de la performance, les relations avec les sous traitants et la politique d'achats, les produits et l'éco-conception, et les enjeux de communication...
- responsabilité sociale : les conditions générales de travail, l'équité, la gestion des externalités...
- responsabilité environnementale : l'eau, l'énergie, l'air, les déchets...
- parties intéressées et autres acteurs : l'acceptation de nouveaux principes par l'entreprise, l'ouverture vers l'extérieur, le lien entre les attentes des parties intéressées et la politique de l'entreprise...

Sur chacun de ces enjeux l'entreprise devait évaluer sa performance sur une échelle de 0 à 4  
0 niveau de la simple prise de conscience

1. l'entreprise connaît l'enjeu mais n'agit pas encore
2. mise en place d'actions concrètes

Ces 3 premiers niveaux correspondent à une correction de trajectoire qui permet de mettre en place l'état de l'art

3. mise en place de la maîtrise partielle de l'innovation
4. excellence et exemplarité

Les 2 derniers correspondant à l'excellence partielle ou totale.

La difficulté de se positionner en fonction de ces 32 enjeux répartis sur 5 niveaux a conduit à proposer aux entreprises une grille générique pour chacun des enjeux afin que l'entreprise visualise bien ce que peut impliquer pour elle chacun des niveaux (voir tableau) sachant que se positionner à un niveau donné requiert que l'entreprise ait répondu à toutes les exigences de ce niveau.

Cependant, une unique évaluation de la performance ne permettrait pas à l'entreprise de s'inscrire dans une démarche dynamique. Il convient donc également que l'entreprise estime l'importance que revêt, pour elle, chacun des enjeux (de la même manière sur une échelle de 0 à 4), ainsi que les parties intéressées sur lesquelles l'entreprise pourrait s'appuyer afin de mieux maîtriser la problématique.

L'approche par les enjeux doit ensuite être complétée par une approche par les parties intéressées ; l'entreprise doit donc effectuer le même exercice d'évaluation des enjeux au regard des attentes des parties intéressées

Il est important de noter que la démarche, compte-tenu des caractéristiques des PME et des plannings d'expérimentations, n'a pas pu permettre de rencontrer la totalité des parties prenantes et n'a donc pu être qu'estimative.

Ensuite un mécanisme de correction des enjeux a été développé, au regard des parties intéressées, pour que ceux qui pouvaient ne pas apparaître comme prioritaires à l'entreprise mais qui représentent des attentes pour des parties intéressées très importantes puissent être corrigés ; les différents résultats ont, ensuite, été croisés afin de mettre en évidence les enjeux très importants au regard de l'entreprise et de ses parties intéressées mais pour lesquels l'entreprise n'était pas performante et pour lesquels il convient de réagir et d'agir autrement dit d'envisager des actions à court terme. De la même manière, des enjeux moyennement importants et peu maîtrisés par l'entreprise pourront être envisagés à moyen ou long terme.

Cette hiérarchisation va permettre de développer un plan d'actions à la fois sur les enjeux et sur les acteurs.

Les niveaux 3 et 4 de cette échelle peuvent paraître un peu difficiles à atteindre : il faut noter, toutefois, que un niveau 2 sur l'ensemble des enjeux semble être un objectif raisonnable pour le développement durable et que, ensuite, l'entreprise peut viser un niveau supérieur sur certains enjeux spécifiques, relatifs à sa culture, son savoir-faire, son secteur d'activité ou encore son implantation territoriale.

## 2.2. le déroulé de l'opération :

Une base Access a servi d'outil de compilation des données et de consolidation des résultats des 83 PME.

Les expérimentations ont été faites, en ce qui concerne la première version, sur 83 PME toutes filières confondues réparties dans 7 régions (NPC, Picardie, BN, Centre, lorraine, RA et PACA), grâce au partenariat régional des CR, des DRIRE et de l'ADEME notamment. Elles s'appuient sur l'expertise des consultants de l'AFNOR et parfois de consultants régionaux.

Elles ont requis la mise au point de certains outils comme la formation des consultants AFNOR à la méthodologie développée avec l'Ecole des Mines pour qu'ils partagent la même vision du sujet. Les expérimentations durent 2 ans en moyenne et s'appuient tout d'abord sur un comité de pilotage qui regroupe les financeurs et les partenaires régionaux.

L'identification des entreprises a été faite selon différents critères (taille, implication, choix du comité de pilotage) ; ont été privilégiées les PME <250 salariés, n'appartenant pas à un groupe, pour faciliter la prise de décision mais possédant cependant un système de management formalisé.

L'opération commence par une phase individuelle où un consultant est dédié à une entreprise. Les entreprises vivent un diagnostic d'un jour et demi sur lequel elles doivent estimer leurs enjeux, l'idée étant d'avoir le groupe projet le plus large et le plus impliqué possible pour que l'évaluation soit la plus consensuelle possible.

Elle se poursuit par une journée de restitution, de correction des importances et de prédétermination du plan d'actions puis par 4 jours en moyenne de mise en œuvre.

Parallèlement à ces phases individuelles, ont été proposées des phases collectives, avec constitution de cercles où toutes les entreprises d'une même région sont réunies par demi-journées pour échanger sur leurs difficultés et leurs bonnes pratiques.

La remontée des données a été organisée pour les structurer, en faire un bilan et une communication portée souvent par le comité de pilotage.

Après la première expérimentation en NPC il est apparu que le diagnostic pouvait être laborieux s'il n'avait pas été précédé par une phase de formation des entreprises pour expliciter les tenants et aboutissants des textes et des concepts; ce qui a été corrigé dès le lancement du projet dans la seconde région.

Certaines régions ont par la suite souhaité s'appuyer sur des consultants régionaux qui ont donc dû être eux aussi formés à la méthodologie afin qu'ils puissent, après la phase de diagnostic, intervenir

seuls dans les entreprises. L'organisation de la remontée des données a été renforcée en conséquence.

### 2.3 avantages et limites de la méthode :

La démarche de diagnostic et d'accompagnement a donc été validée par un grand nombre d'entreprises ainsi qu'un grand nombre de consultants de nature très diverse, ce qui constitue un succès.

Toutefois, la démarche connaît des limites :

- forte variabilité entre les consultants expérimentateurs
- temps limité pour l'expérimentation
- grilles génériques pas toujours adaptées à la spécificité de certaines filières (eau par ex)
- pas de travail direct avec les parties intéressées

C'est, en réalité, un compromis entre une étude poussée et un échantillon d'entreprises suffisant

### 2.4 les résultats

Ces résultats proviennent de l'exploitation du diagnostic de 78 entreprises sur 83, 5 s'étant arrêtées en cours d'expérimentation.

2.4.1. les résultats sur les enjeux révèlent des moyennes de performances assez peu élevées, avec des différences assez notables entre les enjeux, les plus faibles étant les enjeux environnementaux (biodiversité, par ex) ou ceux relatifs aux modes de production et de consommation (politique d'achats, éco-conception. ;

A l'opposé, les enjeux sociaux ont été très prégnants (conditions de travail, management), mais leur évaluation doit peut-être en être relativisée du fait de sa conduite par l'équipe dirigeante

Il n'apparaît pas de corrélation claire entre la performance et l'importance sur un enjeu, ce qui signifie que l'importance d'un enjeu n'implique pas sa maîtrise par l'entreprise, posant la question de la stratégie envisagée jusqu'alors sur le DD par l'entreprise

Il n'a pas été possible de faire une approche catégorielle par secteur, par taille et par localisation, le nombre d'entreprises, bien qu'intéressant n'étant pas suffisant pour ce type d'analyse.

Enfin, l'analyse statistique des liens entre les enjeux a conforté l'intuition que plus la direction est engagée dans le processus plus est grande la performance de l'entreprise sur le DD.

2.4.2. En ce qui concerne les parties intéressées, trois catégories ont été, sans surprise, mises en évidence :

- les incontournables : clients, actionnaires, salariés, fournisseurs
- les parties « supports » : cabinets de conseil, instituts de recherche, DRIRE, syndicats...
- les moins connus : voisins, bureaux d'étude, l'ADEME, l'Agence de l'eau, les associations de protection de l'environnement...
- 

et les hypothèses ont donc pu être validées, renforçant ainsi l'approche du guide SD21000 par rapport aux autres référentiels, dans la perspective de l'ISO 26000

- 1. les entreprises qui sont le plus ouvertes sur leurs parties intéressées ont de meilleures performances globales
- 2. mais la seule approche par les parties intéressées ne peut constituer une démarche de Développement durable

2.4.3. les résultats sur les plans d'actions n'ont pu concerner que les 48 entreprises qui avaient alors vraiment formalisé leur plan d'actions ; ils montrent une très grande diversité sans prédominance véritable d'un thème. La mise en oeuvre de ces actions a conduit à des améliorations notables (performance de niveau 2)

Il apparaît que les enjeux n'ont pas été intégrés de la même façon selon qu'il s'agissait :

- d'enjeux incontournables (managériaux et stratégiques, communication et modes de production et de consommation.) Les entreprises ont donc bien perçu la nécessité d'exprimer leur responsabilité dans les domaines liés à leur essence même tels que les modes de production et de consommation.
- ou à l'opposé d'enjeux non reconnus ( biodiversité, transports, intégration territoriale, gestion des externalités) qui sont les enjeux de long terme, spécifiques du développement durable.

## 2.5. les limites du travail

### 2.5.1. limites inhérentes au déroulé :

- problème de la transversalité des enjeux
- constitution des groupes projets un peu faible
- estimation des attentes des parties intéressées
- processus déclaratif, auto évaluation non vérifiée
- diversité d'expérimentateurs

2.5.2 limite majeure due à la difficulté dans la prise en compte des enjeux de long terme : se pose le problème de la traduction de ces enjeux environnementaux de long terme dans un outil d'auto- évaluation assez classique ; du suivi insuffisant de la méthodologie, les entreprises ayant peu tenu compte des corrections des importances proposées (recommandations suivies à environ 33% seulement)

2.5.3 limite également due à la non-organisation des transactions, l'absence de travail direct avec les parties intéressées sur les différents enjeux

2.5.4. remise en cause des seules approches volontaires et nécessité de les coupler avec des approches réglementaires et fiscales

## Conclusion

L'expérimentation démontre la pertinence du positionnement du guide SD 21000 dans la perspective de l'ISO 26000 et lui confère une certaine légitimité.

La méthodologie a également été validée.

L'importance des actions en matière de modes de production et de consommation a pu être mise en évidence ; le chantier d'aide aux entreprises s'avère considérable.

Enfin, l'expérimentation a montré, malgré une approche fondée sur les enjeux, la difficulté de prendre en compte les enjeux de long terme.

Les suites à envisager :

- l'organisation de travaux collectifs par branches et par territoires pour élaborer des grilles de performances et d'importance indicatives
- réflexions sur la légitimité et la durabilité des activités elles-mêmes afin de savoir si le cœur de métier de l'entreprise est durable ou non
- organiser les échanges d'informations et de transactions sur les questions liées à la durabilité sociale et environnementale dans le cadre de chaînes de production situées dans un contexte très concurrentiel et tendu

Au-delà de la responsabilité des entreprises, ces travaux démontrent la nécessité d'une plus grande implication des pouvoirs publics et des acteurs qui peuvent entourer les entreprises, dans une perspective de gouvernance mondiale.

## A.2. DEBAT

La qualité des travaux et la clarté de l'exposé ayant été unanimement saluées, il est convenu que les documents seront mis en ligne sur le site du ministère avec les actes de ce séminaire.

Louis de Gimel, discutant, s'interroge sur la place des accords volontaires et de la normalisation au sein des divers instruments à la disposition des acteurs pour promouvoir le développement durable. Il lui paraîtrait intéressant de connaître les motivations qui ont poussé les entreprises à s'engager dans la démarche qui paraît quand même assez lourde et secondaire par rapport à leurs enjeux immédiats.

L'approche économiste consiste à donner de la valeur aux choses, pas forcément directement marchande, et à considérer que les actions ne peuvent être menées que si les acteurs y trouvent de la valeur,

Dans le cas présent, si on veut éviter les engagements de principe non suivis d'effets, il convient d'identifier les avantages attendus par les différents acteurs, et notamment par les entreprises, ainsi que les raisons qui les poussent à s'engager dans la démarche : anticiper une réglementation, aider à une norme, au contraire l'éviter, participer à un processus de production, en fonction de leur qualité : sous-traitants, donneurs d'ordres, partenaires etc..

En ce qui concerne les aspects environnementaux, les accords volontaires présentent le désavantage de n'aller jamais au-delà des tendances.

Louis de Gimel s'interroge également sur la définition du terme de « parties prenantes » : parties intéressées seulement? La définition donnée dans la thèse semble très large et pouvoir intégrer les biens publics globaux

Par ailleurs, le protocole d'expérimentation, même s'il semble assez complet, n'identifie pas les moyens d'intéresser les entreprises à la démarche ; de concilier performance de DD avec performance économique, ce qui montre la nécessité d'avoir des outils plus directement opérationnels que le guide SD 21000. En insistant davantage sur la notion de capital, notion qui concerne plus facilement l'entreprise, la Grande Bretagne ne donne-t-elle pas un avantage à sa propre approche ?

Les résultats de l'expérimentation sont quelque peu décevants dans la mesure où ils font apparaître que les entreprises se placent de préférence dans la moyenne, sans s'ouvrir au risque du développement durable, sans volontarisme véritable. Il semble en ressortir également qu'il est difficile de trouver des entreprises engagées à la fois sur les enjeux environnementaux et sur les enjeux sociaux.

Enfin, sur les enjeux de long terme, Louis de Gimel attire l'attention sur la nécessité pour les collectivités locales et les organismes déconcentrés de mettre en place des moyens et instruments économiques qui impliquent davantage les entreprises pour les inciter à s'engager, tout en sachant que l'application de la directive européenne sur la responsabilité environnementale sera un appui fort.

André-Jean GUERIN, HFDD du MEDD souhaite revenir sur une des limites identifiées et reconnues par les entreprises qui concerne leur difficulté à prendre en compte les enjeux de long terme. Il ne lui semble pas que, comme le propose la démarche, ces difficultés doivent être considérées comme une limite dans la méthode mais plutôt comme une limite dans l'usage de la méthode

En conséquence, il s'interroge sur la pertinence de l'organisation en catégories ordonnées et sur la bijection opérée avec les niveaux de durabilité, rapidement assimilés dans la présentation à un ordre de valeurs. Il lui semble que cette démarche affaiblit la thèse au lieu de la renforcer

L'exemple du système hydraulique de la Durance peut illustrer son propos : la réponse du système dans son ensemble aux objectifs collectifs est régulée de l'extérieur, cela n'enlève rien à l'intérêt d'un jeu économique susceptible d'optimiser de l'intérieur les décisions des divers acteurs. On peut envisager de modifier les réponses du système en changeant les contraintes ou objectifs qui s'imposent à lui globalement (par exemple pour mieux prendre en considération certains objectifs

de développement durable) et l'optimisation économique gardera tout son intérêt même si le résultats en sont très différents. Avec le système Durance, la prise en compte d'un autre niveau de régulation, soit physique, soit légal, va déplacer les limites, sous lesquels il restera pertinent de chercher des optimisations

Il suggère donc d'approfondir l'outil en tant qu'outil de performances et d'amélioration pour les entreprises mais sans essayer de l'aligner sur un ordre de valeur.

Patrick HUBERT souhaite connaître l'articulation que l'on peut faire avec le référentiel GRI qui semble s'imposer au niveau international pour le « reporting » ; il souhaite également savoir si l'extension du périmètre de l'étude au-delà des frontières françaises a été envisagée, l'approche franco-française lui paraissant à terme préjudiciable au positionnement du SD 21000.

Fabrice DAMBRINE, HFDD du MINEFI, s'interroge sur les mécanismes à mettre en place pour inciter les entreprises à entrer spontanément dans une démarche de développement durable qui n'a pas à voir directement avec leur objet essentiel qui consiste à créer de la valeur et du profit.

La prise en compte du long terme relevant davantage du rôle des pouvoirs publics, c'est à eux qu'il appartient de créer les mécanismes vertueuses « gagnant-gagnant » où les entreprises pourront trouver un intérêt à agir.

Sur les limites de l'usage la méthode, il reste intéressant, selon Karen DELCHET, d'examiner les jeux d'acteurs même si on se place dans une perspective de durabilité faible. Sur l'articulation avec la GRI, elle rappelle que le SD 21000 ne se situe pas au même niveau, mais qu'il y a intérêt à travailler avec les deux référentiels.

Par ailleurs, sur l'éventualité de voir le SD21000 étendu hors France, ce pourrait être un objectif porté par la Francophonie (cf. séminaire de Marrakech) Mais reste le problème des financements. Enfin, elle reconnaît les limites des approches volontaires qui tiennent souvent à l'engagement personnel du dirigeant de l'entreprise, dans ce sens les incitations venant des pouvoirs publics sont indispensables.

Christian BRODHAG rappelle que si on évolue bien dans un modèle économique qui ne sait pas fonctionner s'il n'y a pas de prix, l'acteur économique ne se comporte toutefois pas uniquement de façon rationnelle et n'est pas toujours en mesure d'optimiser sa décision ; dans ses conditions l'image de l'entreprise peut compter au même titre que son capital.

Le marché régule mais il n'imagine pas ; l'approche proposée aux entreprises leur permet d'avoir un nouveau regard sur leur activité globale et leur ouvre des possibilités de choix

L'évaluation a également confirmé un phénomène important, déjà mentionné par Natacha GONDRAN dans sa thèse, qui est taux de non-conformité réglementaire des PME, en matière d'environnement, de l'ordre de 70 à 80 %. Or, une réglementation non appliquée perd sa crédibilité. L'idée est donc d'examiner les domaines où l'entreprise n'est pas en conformité et d'en mesurer l'importance : par exemple, la conformité d'une entreprise de services avec la directive emballage aura moins d'importance que la conformité d'un traiteur de surfaces avec la réglementation relative à la pollution de l'eau.

Ce qui est posé, à l'ISO d'une certaine façon, avec le processus de responsabilité sociétale des organisations, c'est la prise en compte d'un certain nombre de principes, de valeurs, de transparence, en matière des droits de l'homme, de droit du travail, d'environnement, et la cohérence avec les règles définies dans des cadres internationaux et nationaux

Il évoque, ensuite, les nouvelles approches qui intègrent désormais le long terme et qui ont émergé avec le changement climatique pris comme facteur de risque. Avec le danger que le carbone en acquérant une valeur monétaire ne cannibalise le système de réflexion...

Christian Brodhag relève également qu'une Intelligence collective se dégage de la méthode qui permet de faire évoluer la grille en fonction des situations locales et des risques locaux spécifiques ; or, avec l'intervention des acteurs publics locaux, comme les DRIRE, les transactions sont autorisées plus facilement pour obtenir des performances supérieures à la réglementation.

Sur la GRI qui a été évoquée, Christian Brodhag fait remarquer que le « reporting » est intéressant mais ne permet pas de hiérarchiser les enjeux ; or ce qui semble pertinent c'est de rapporter sur les enjeux significatifs et non sur tout afin de dégager les pistes de progrès..

Enfin, sur la dernière question relative à l'ISO, la traduction du texte en anglais et sa diffusion sont la preuve que la France n'entend pas s'isoler dans sa tour d'ivoire.

Pour M. Jean-Paul DORRIER, du ministère des PME, une distinction doit être effectuée au sein de l'entité PME que l'on a tendance à croire très homogène alors qu'il y a deux catégories bien distinctes : les TPE ( de 0 à 19 salariés) et les moyennes entreprises ( de 20 à 249 salariés); or la question de la RSE ne s'y pose pas de la même façon selon que l'on a une équipe de direction susceptible de piloter une équipe projet ou non

La question cruciale est bien de trouver les moyens d'impliquer les TPE compte tenu de leur fort impact sur l'environnement. Quels sont les organismes intermédiaires que l'on pourrait mobiliser ?

Il faut avoir conscience quand on parle de performances pour ces TPE que la question essentielle est d'abord celle de leur survie, de leur compétitivité et pas seulement capitalistique. Quand, en plus, elles interviennent en sous traitantes, la question devient celle de leur indépendance

C. QUENISSET, directrice de formation à l'INSUP de Bordeaux, rappelle qu'un des problèmes majeurs à ses yeux est la non-conformité de certaines PME avec les normes déjà existantes, et qu'en matière de développement durable, certaines ne savent même pas ce que c'est ; elle propose d'en intégrer l'enseignement dans le cursus des écoles d'ingénieurs. Elle relève enfin que le FRAC pourrait être utilement mobilisé pour promouvoir le développement durable, ou la préservation de la biodiversité, à l'image de ce que s'est fait dans le domaine de la santé où les résultats sont très probants

H JAFFEUX DNP, revient sur les conclusions tirées par K. DELCHET en ce qui concerne la prise en compte du long terme. Il s'interroge sur l'implication des entreprises sur les grands problèmes du développement durable et sur la façon dont les pouvoirs publics pourraient traduire ces enjeux pour les leur rendre audibles. Est-ce que l'internalisation de ces services dans la comptabilité des entreprises pourrait être un moyen efficace ?

E QUERE, Conseil général du Finistère souhaite avoir des précisions sur l'application du guide SD21000 aux collectivités et sur les liens qui peuvent être faits, dans ce cas, avec la démarche des agendas 21.

Pour A CHARRAVIN les deux logiques auxquelles sont confrontées les PME lui semblent difficilement conciliables : celle de la guerre économique qui pousse à privilégier le court terme et la rentabilité immédiate, et celle du développement durable qui implique le long terme. Quelle que soit la volonté généreuse des PME elles ne peuvent y faire face.

JP CASTRIC salue la clarté de l'exposé mais regrette que les conclusions n'insistent pas davantage sur les côtés positifs des normes pour les PME ni sur les exemples convaincants qui pourraient être mutualisés pour inciter les PME à s'engager

M TERRASSON, élu local, suggère que le sujet de cette recherche soit étendu vers des entreprises nationales à caractère de service public, dans les domaines de l'énergie, du transport, de l'eau par exemple.

F DESPRES, doctorant, se demande si au lieu de rester un concept un peu vague, le développement durable ne doit pas être intégré dans la stratégie de l'entreprise pour améliorer ses performances à partir des leviers environnementaux et sociaux ; d'inverser en quelque sorte le paradigme, comme on l'a fait pour la santé au travail où on ne parle plus de soigner des maladies mais de préserver la capital humain et social comme facteur de performance de l'entreprise. Ce qui suppose de disposer de nouvelles normes comptables qui les prennent en compte.

S DELPLACE, conseiller en entreprise souhaite connaître quels retours de cette expérience dédiée aux PME on peut attendre vers les très grandes entreprises ( TGE. Comment développer l'éco

conception dans l'ensemble d'une filière de branche, sachant que la PME qui ne traite que d'une tranche de vie limitée n'en a pas la maîtrise. Il lui semble nécessaire de développer des politiques de filières et de branches en faveur du développement durable et d'y impliquer les TGE.

En réponse à ces observations et interrogations, Karen DELCHET relève que la mobilisation des donneurs d'ordre par les PME est susceptible d'avoir le plus grand effet levier ; elle admet que leur vision sur l'ensemble de la chaîne n'est pas très claire. Des travaux de recherche complémentaires doivent être menés sur ce point.

En ce qui concerne les agendas 21, Christian BRODHAG affirme qu'ils constituent bien un cadre générique valable pour toute organisation. Il fait remarquer que les réflexions de l'ISO ne se cantonnent pas aux entreprises mais peuvent être elles aussi étendues à tout type d'organisation. Il relève qu'en raison de l'impact de l'activité d'une entreprise sur un territoire, un certain nombre de questions devraient être co-gérées entre les deux approches.

Sur la logique de filière, il estime que des travaux doivent être engagés par service ultime afin de déterminer les moyens de gérer de façon cohérente l'ensemble de la chaîne de valeur. Il existe des exemples de pratiques émergentes (uniformes de la Poste) sur lesquels on peut utilement s'appuyer.

Il reconnaît que les grands groupes ne se sont pas vraiment intéressés au SD 21000 et attendent d'en avoir testé l'efficacité.

Enfin, sur la question des transports évoquée par une participante, il fait remarquer que la prise de conscience évolue rapidement avec l'impact climatique : il évoque le contre exemple de l'implantation de France Télécom sur Toulouse où tous les gains du bâtiment en haute qualité environnementale sont perdus en transports à cause de la mauvaise localisation. La question du carbone va devoir désormais être prise en compte dans l'étalement urbain avec la nécessité de procéder à un bilan carbone pour toute implantation.