

DEVELOPPEMENT DURABLE

Retours d'expériences de l'opération collective de
mise en œuvre du Guide AFNOR SD 21000 par des
PME de la Région Lorraine





- I. Ouverture de la conférence débat
- II. L'histoire du développement durable
- III. Les résultats de l'expérimentation du développement durable au plan National et en Lorraine
- IV. Table ronde : bonnes pratiques et retour d'expérience. Expression des besoins et suites à donner en Lorraine
- V. Les perspectives

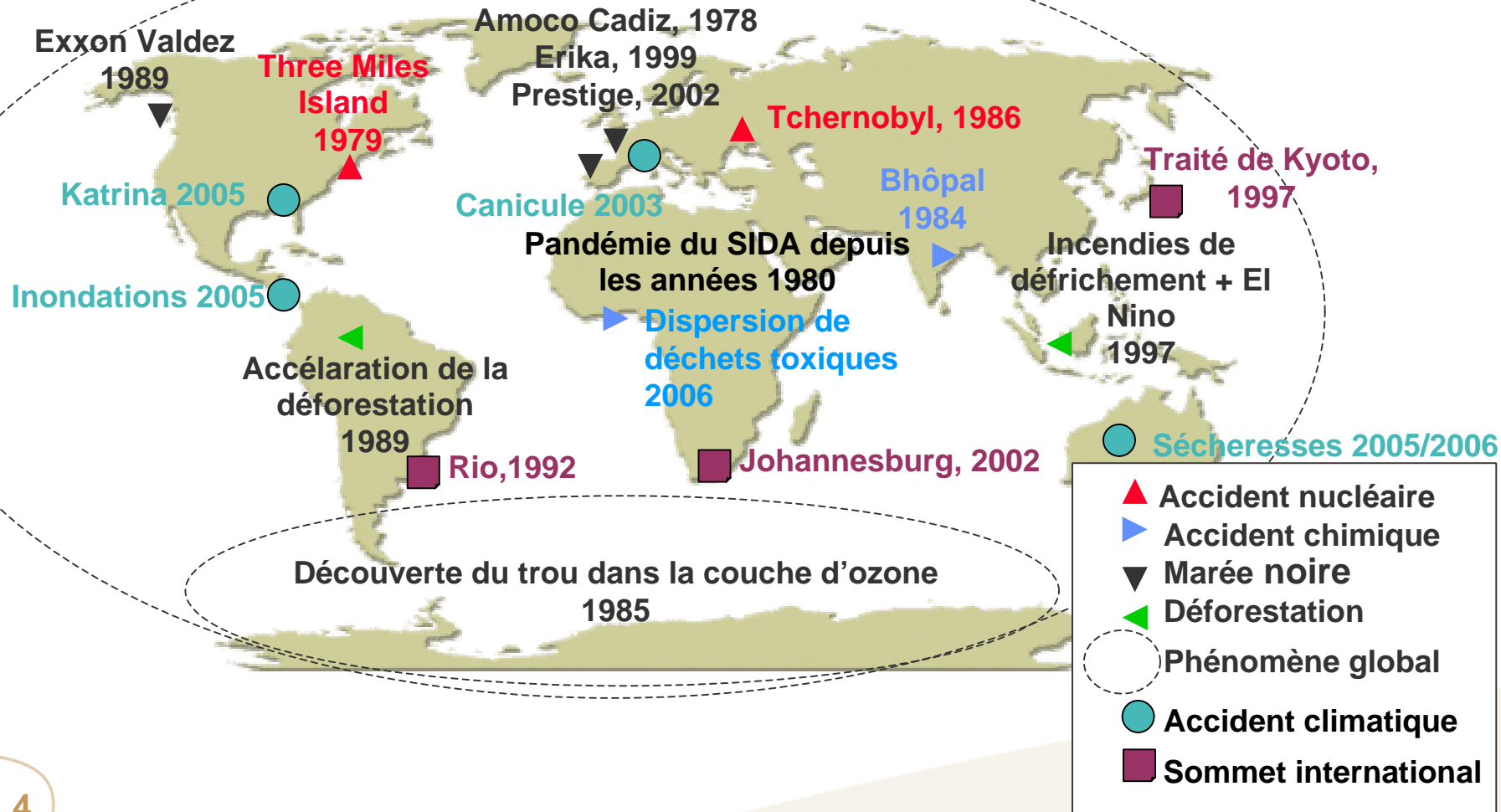
Historique du développement durable



Le concept de développement durable : La prise de conscience

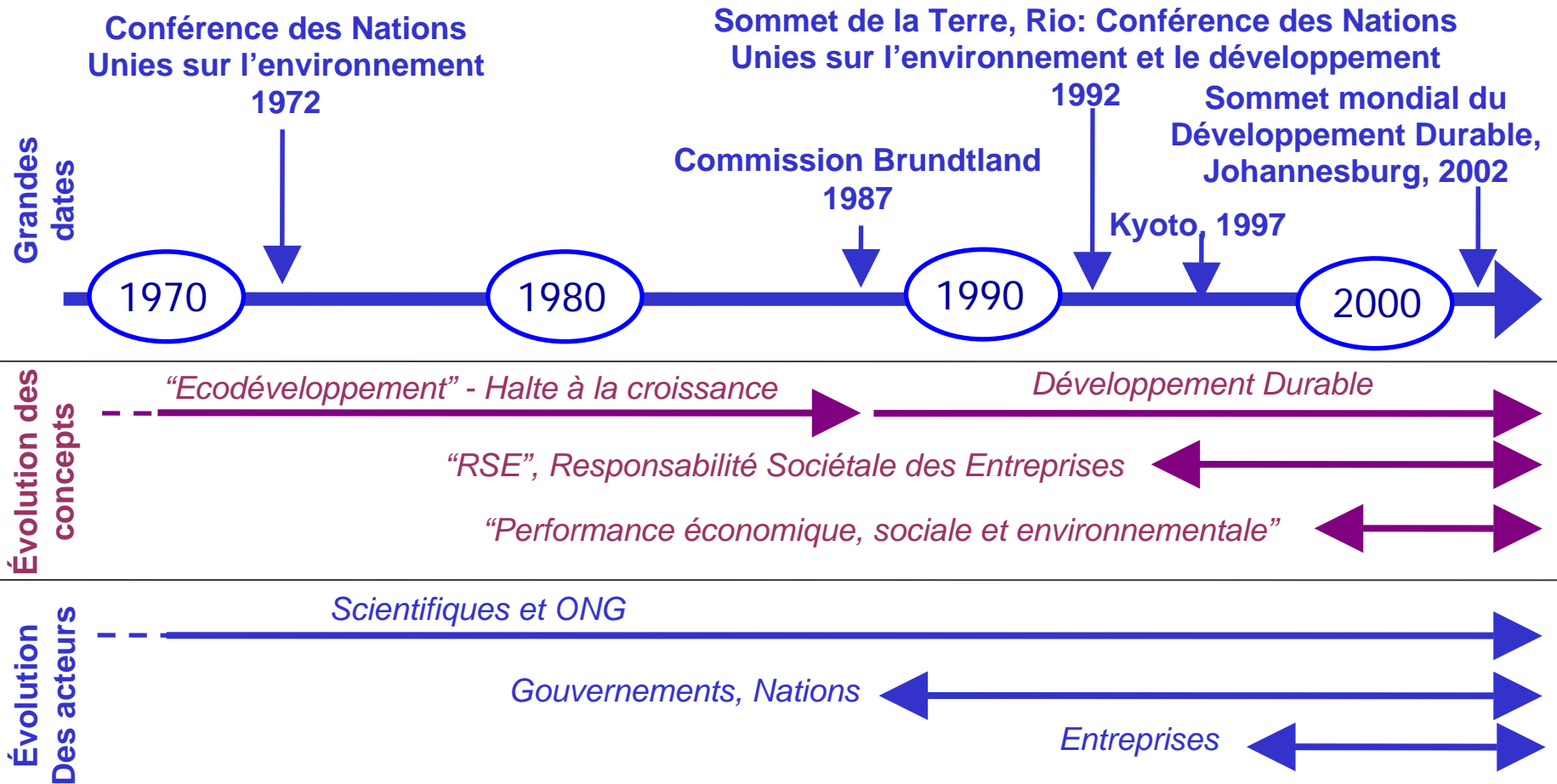


Une prise de conscience planétaire



Le concept de développement durable :

Les grandes dates



Le concept de développement durable :

Définition



« Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs. »

Deux concepts sont inhérents à cette notion :

- le concept de « besoin », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'apporter la plus grande priorité,
- et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir »

Rapport Brundtland Our Common Future 1987



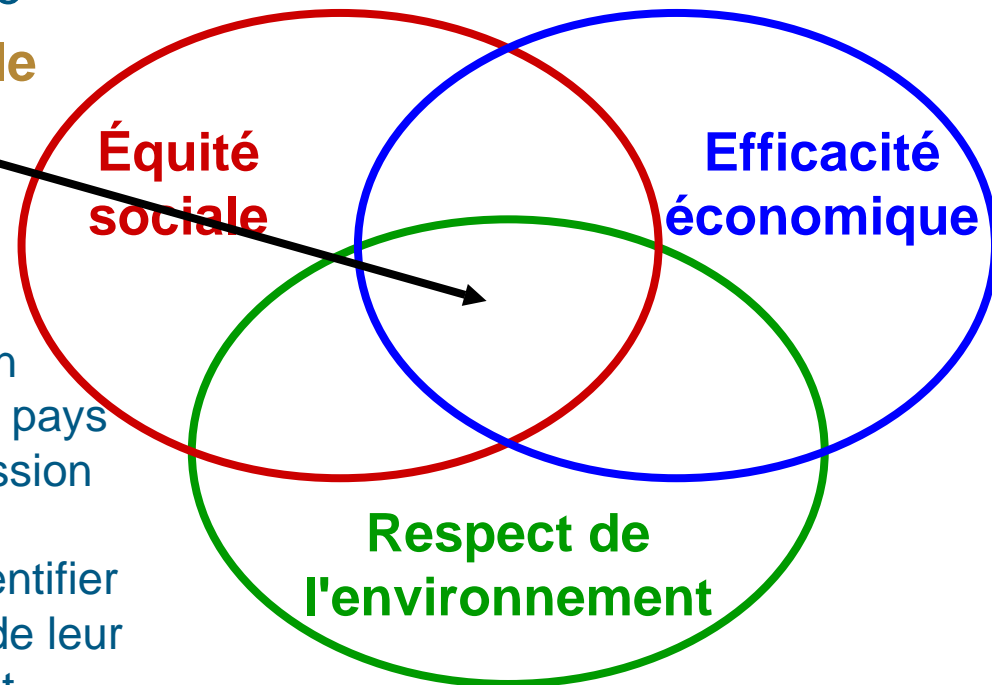
Créer de la richesse en "consommant" moins d'environnement et en contribuant au progrès social



La convergence des 3 composantes : c'est le **développement durable**

Mais il faut hiérarchiser,

- les pays du sud doivent en priorité se développer, les pays du nord diminuer leur pression sur l'environnement.
- les entreprises doivent identifier les éléments stratégiques de leur relation au développement durable



Le concept de développement durable :

Les grands textes fondateurs



■ La déclaration de Rio

- Est constituée de 27 principes
- Place « Les êtres humains au centre des préoccupations »
- Définit les valeurs fondamentales sur lesquelles s'appuient le plan d'action : l'Agenda 21

■ L'Agenda 21

- Plan d'action pour le XXI siècle
- Texte fondateur du développement durable
- Regroupe 40 chapitres
- Définit les grandes thématiques du développement durable



Le concept de développement durable : Une mobilisation internationale



- Le livre vert de la Commission Européenne :
 - ➔ promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises (juillet 2001)
- Son objectif est de « lancer un large débat sur la façon dont l'Union Européenne pourrait promouvoir la responsabilité sociale des entreprises »



1997



1999



Le Pacte Mondial

Contexte général

Menaces écologiques, démographiques et sociales de plus en plus fortes

Nouvel
environnement
politique

Prise de position
de la société
civile

Évolution
législative

**Évolution du
contexte des
entreprises**

Généralisation
du concept de
développement
durable

Développement de
l'Investissement
Socialement
Responsable

Multiplication des
référentiels
d'application
volontaire

**Quelle responsabilité des entreprises en matière
de développement durable ?**

Le but et le contexte



« Le handicap de ce triptyque économique, environnemental et social, c'est qu'en faisant un peu d'environnement, de social... on pense faire du développement durable.

Bien entendu, non! »

Christian Brodhag



Le but et le contexte :

Pourquoi le guide SD 21000 ?



- De nombreuses initiatives à travers le monde
- Un besoin de crédibiliser les démarches
- Construire une vision commune pour les entreprises
- Se positionner sur la scène internationale à l'ISO





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





INTRODUCTION

1 LE DD : ORIGINE ET DEFINITION

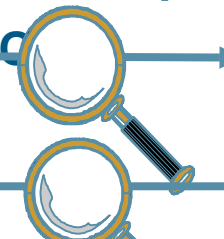
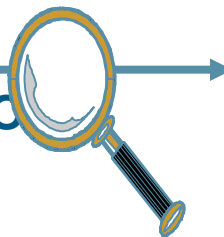
2 POUR UNE PRISE EN COMPTE DU DD :

**UNE DEMARCHE PROPRE A
CHAQUE ENTREPRISE**

3 LES CONSEQUENCES POUR LES ENTREPRISES

4 L'APPROCHE STRATEGIQUE

5 METTRE EN ŒUVRE LA DEMARCHE



3.1 LES ATOUTS POUR L'ENTREPRISE

3.2 LES PRINCIPALES DIFFICULTES
INITIALES

4.1 L'ACTUALISATION DES PRINCIPES
ET PRATIQUES DE GOUVERNANCE
DES ENTREPRISES

4.2 L'OUVERTURE VERS LES PARTIES
INTERESSEES

4.3 LA PRISE EN COMPTE DES AUTRES
FACTEURS

5.1 RESPONSABILITE DE LA DIRECTION

5.2 LE PLAN D'ACTION INITIAL

5.3 LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DU
PLAN D'ACTIONS

5.4 LES FONCTIONS ET DOMAINES
SPECIFIQUES

ANNEXES



Approche stratégique (Ch 4.)



Identifier les parties intéressées et leurs attentes

Identifier les enjeux portés par les parties intéressées

Identifier les autres facteurs

Etat des lieux, analyse du marché

Déterminer les enjeux significatifs

Responsabilité de la direction

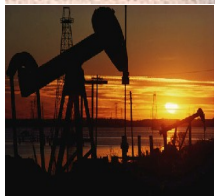
Planification Et déploiement

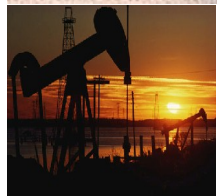
Reporting et Amélioration continue

Mise en œuvre (Ch 5.)



- Actualisation des pratiques de gouvernance
- L'ouverture vers les parties intéressées
- La prise en compte des autres facteurs
- L'identification des enjeux significatifs
- Une vision d'entreprise



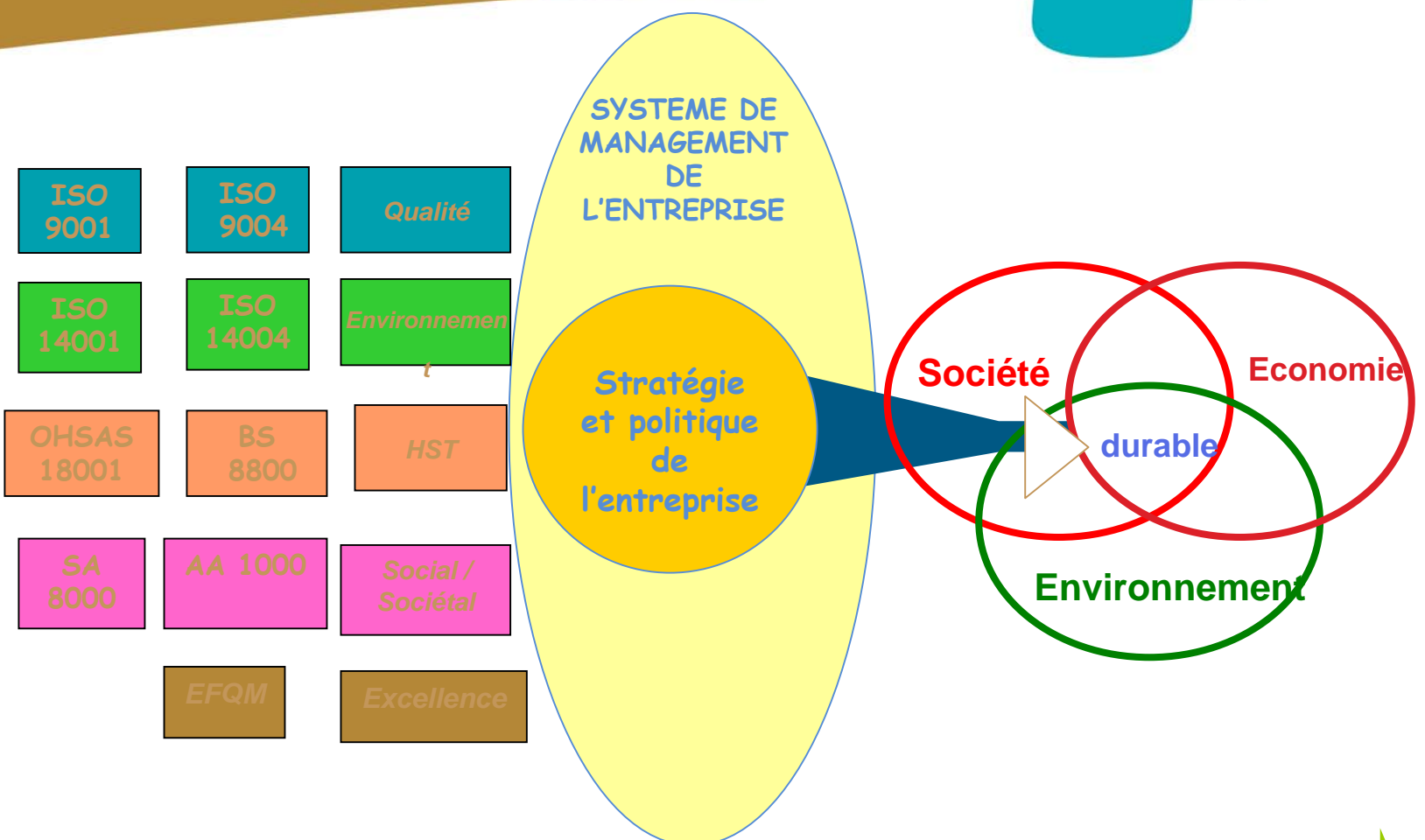
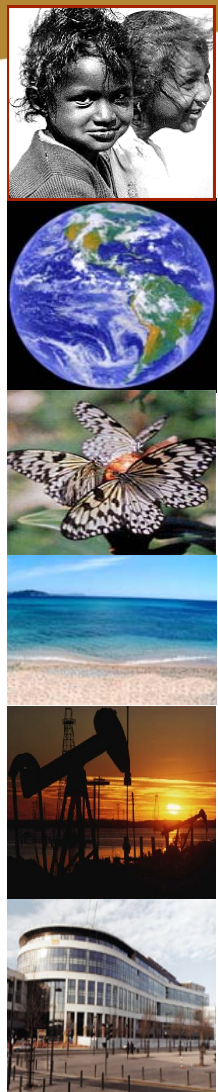


Individu ou groupe pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs

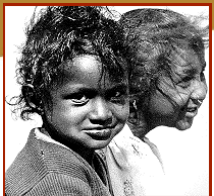
Source : SD 21000



- **Identification des parties intéressées**
- **Identification et compréhension de leurs attentes**
- **Détermination des enjeux portés par les attentes de ces parties intéressées**

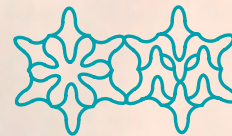


SD 21000 Guide pour la prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise

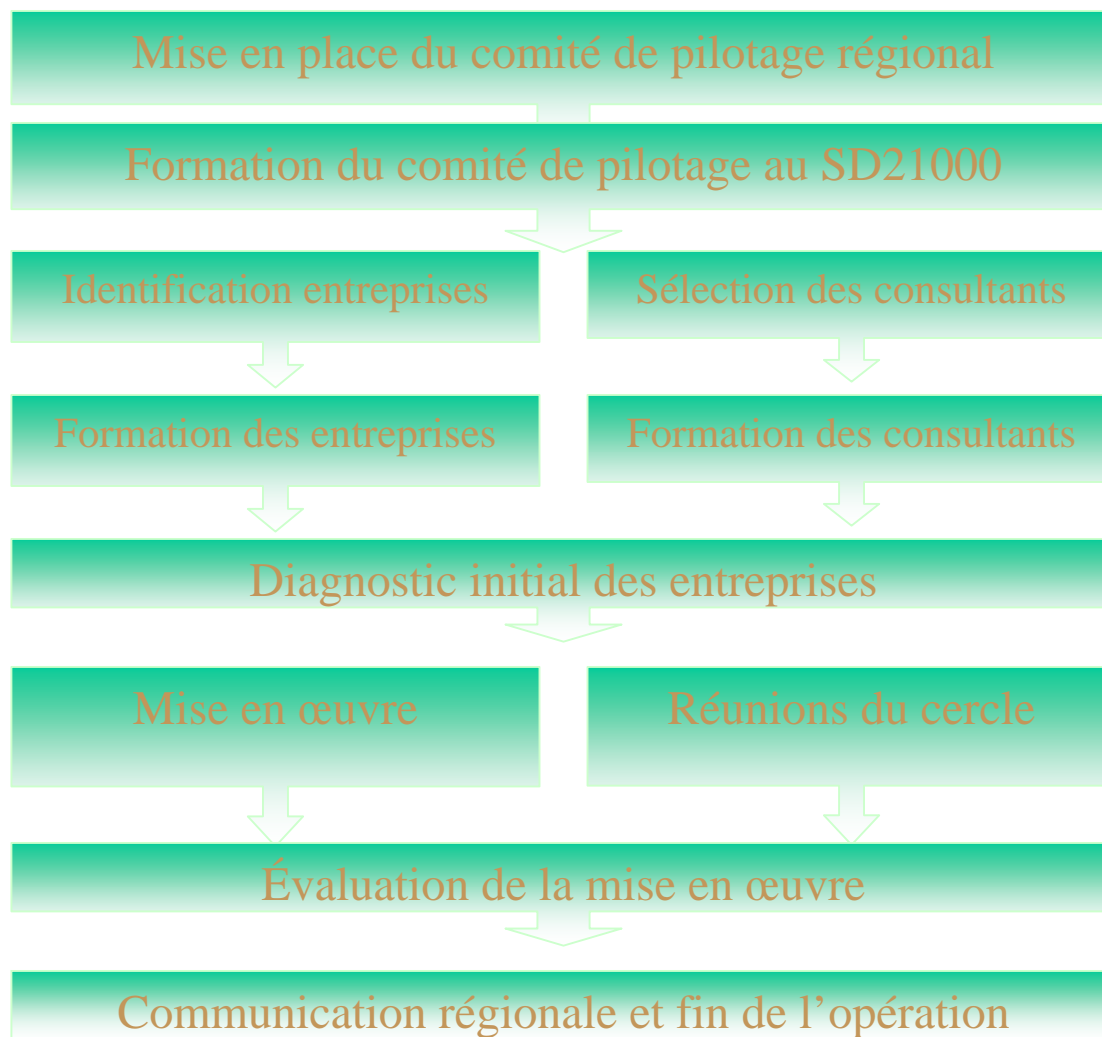


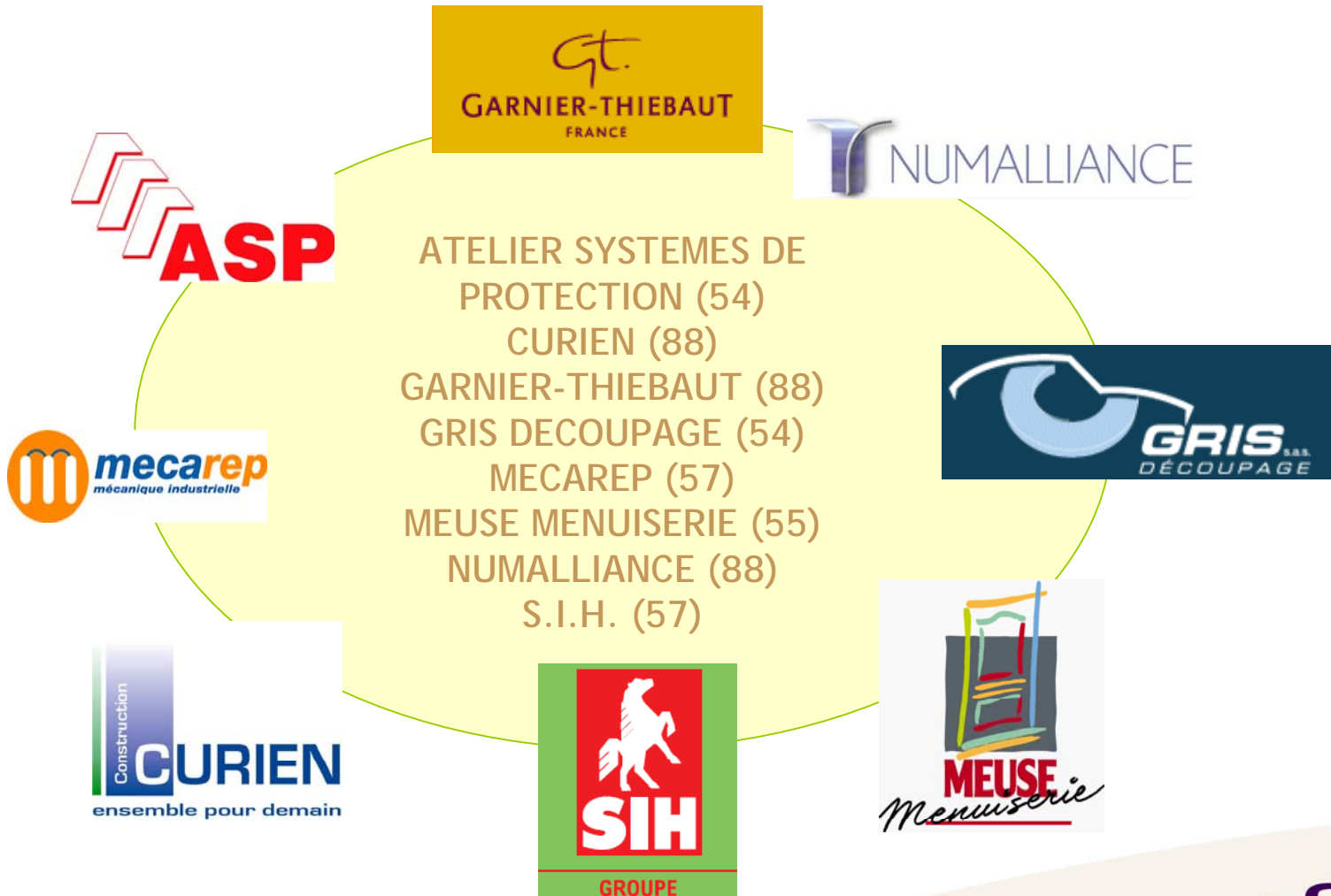
- I. Ouverture de la conférence débat
- II. L'histoire du développement durable
- III. Les résultats de l'expérimentation du développement durable au plan National et en Lorraine
- IV. Table ronde : bonnes pratiques et retour d'expérience. Expression des besoins et suites à donner en Lorraine
- V. Les perspectives

Opération SD 21000 Retour d'expérience



Le déroulement de l'opération







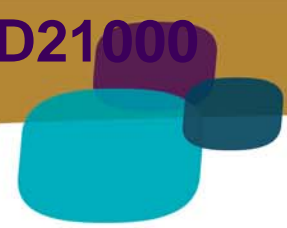
Synthèse du retour d'expérience des opérations collectives en régions

1/- Sensibilisation des entreprises et du tissu local au développement durable

2/- Les cercles d'entreprises

3/- Expérimentation : « De l'état des lieux aux premiers plans d'actions DD »

4/- Conclusion sur le dispositif



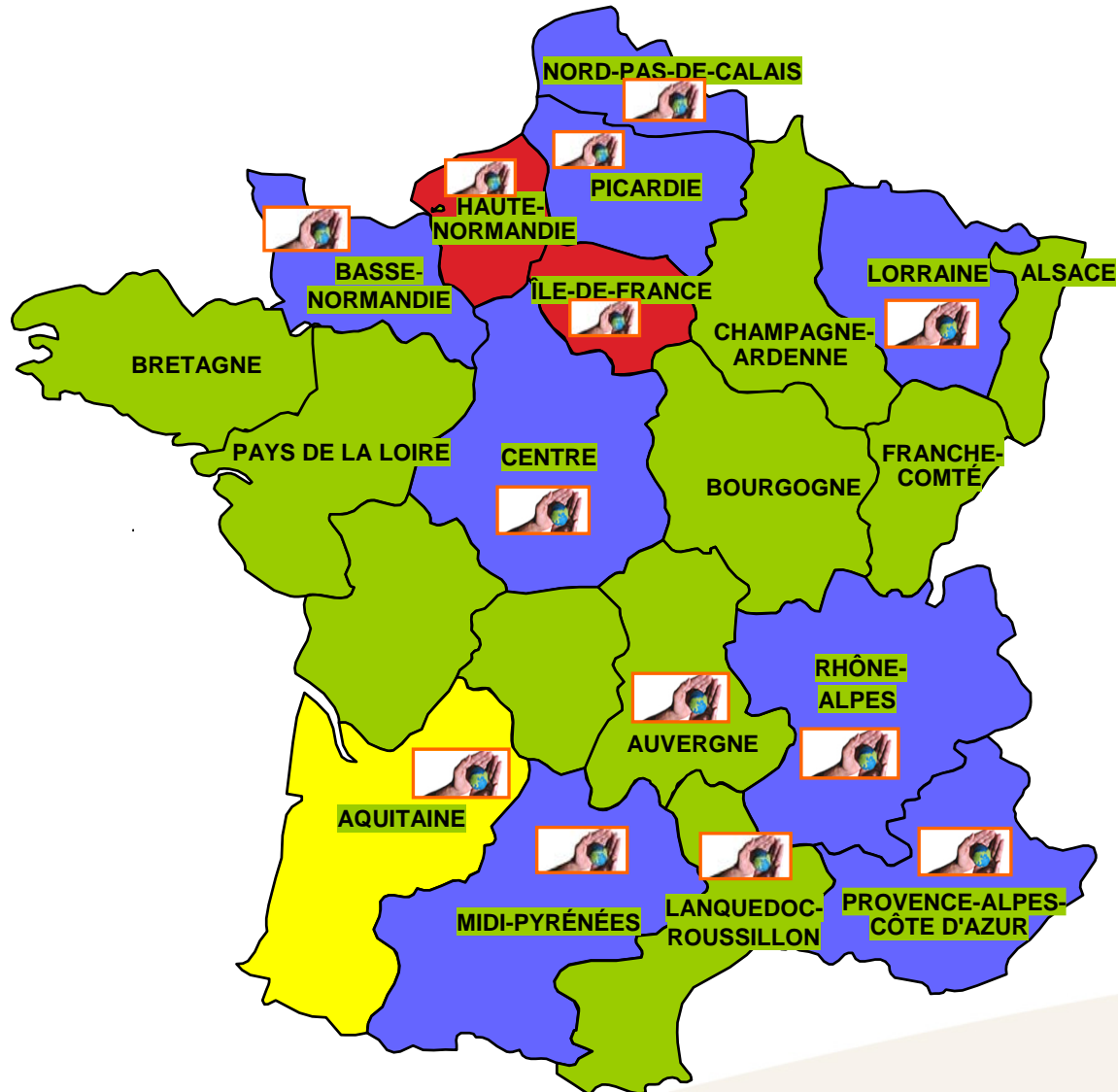
Synthèse du retour d'expérience des opérations collectives en régions

1/- Sensibilisation des entreprises et du tissu local au développement durable

2/- Les cercles d'entreprises

3/- Expérimentation : « De l'état des lieux aux premiers plans d'actions DD »

4/- Conclusion sur le dispositif





- Plus de 10 régions concernées : Nord Pas de Calais, PACA, Rhône Alpes, Midi Pyrénées, Lorraine, Centre, Basse Normandie, Haute Normandie, Picardie, Île de France, Languedoc-Roussillon
- Plus de 35 réunions publiques
- Environ 600 participants
- 250 entreprises candidates
- Près de 150 entreprises PME/PMI sélectionnées par les comités de pilotages



- Un engagement « militant » du dirigeant,
- Le partage d'expériences avec d'autres entreprises,
- Intégration des aspects sociaux et environnementaux,
- Une démarche structurée,
- Volonté d'afficher une image d'entreprise « citoyenne »,
- Incitation des donneurs d'ordres,
- Par recommandation de la DRIRE, de l'ADEME, des CCI, ...



- Manque de disponibilité du dirigeant
- La crainte que ce ne soit qu'une expérimentation
- Des interrogations sur l'impact de la démarche auprès des clients
- La crainte de voir des informations confidentielles divulguées



- Les points positifs
 - dispositif formateur,
 - compréhension du concept,
 - connaissance des parties intéressées,
 - approche pragmatique aboutissant à des plans d'actions,
 - intégration de l'entreprise dans un réseau territorial.



■ Des difficultés....

- dans certaines régions des délais trop longs entre les phases opérationnelles,
- nécessite un investissement en temps de la part du dirigeant plus important que prévu,
- absence de certificat à l'issue des expérimentations.



- permettre au dirigeant d'affirmer ses valeurs citoyennes
- développer le réseau relationnel de l'entreprise
- renforcer la réflexion stratégique



Synthèse du retour d'expérience des opérations collectives en régions

1/- Sensibilisation des entreprises et du tissu local au développement durable

2/- Les cercles d'entreprises

3/- Expérimentation : « De l'état des lieux aux premiers plans d'actions DD »

4/- Conclusion sur le dispositif



➡ EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

- ➡ Dans certaines régions, les cercles sont réalisés dans les locaux d'une des entreprises du groupe se portant volontaire.
- ➡ Visites croisées des entreprises volontaires entre elles en dehors des cercles afin de mieux se connaître et échanger sur la démarche
- ➡ Intervention d'une partie intéressée au cours d'un cercle afin de faire connaître aux entreprises ses rôles et compétences et d'échanger sur les attentes réciproques
- ➡ Souhait des entreprises d'une région de poursuivre les cercles même après les expérimentations.



- AVIS DES ENTREPRISES SUR LES CERCLES
 - ➔ « Bonne organisation des cercles »
 - ➔ « Les échanges sont très riches »
 - ➔ « Intérêt de pouvoir se confronter avec d'autres entreprises, d'autres méthodes de travail »
 - ➔ Prise de conscience que « on pourrait mettre la barre encore plus haut »
 - ➔ parfois « ça manque de concret »



Synthèse du retour d'expérience des opérations collectives en régions

1/- Sensibilisation des entreprises et du tissu local au développement durable

2/- Les cercles d'entreprises

3/- Expérimentation : « De l'état des lieux aux premiers plans d'actions DD »

4/- Conclusion sur le dispositif



Réalisation en deux phases

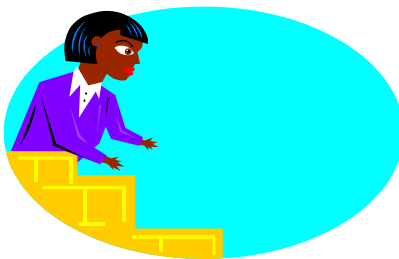
I/- Travail sur les Enjeux :

- Niveau de performance
- Niveau d'importance
- Parties Intéressées



II/- Travail sur les Parties intéressées :

- Relation
- Niveau d'importance
- Enjeux portés par leurs attentes

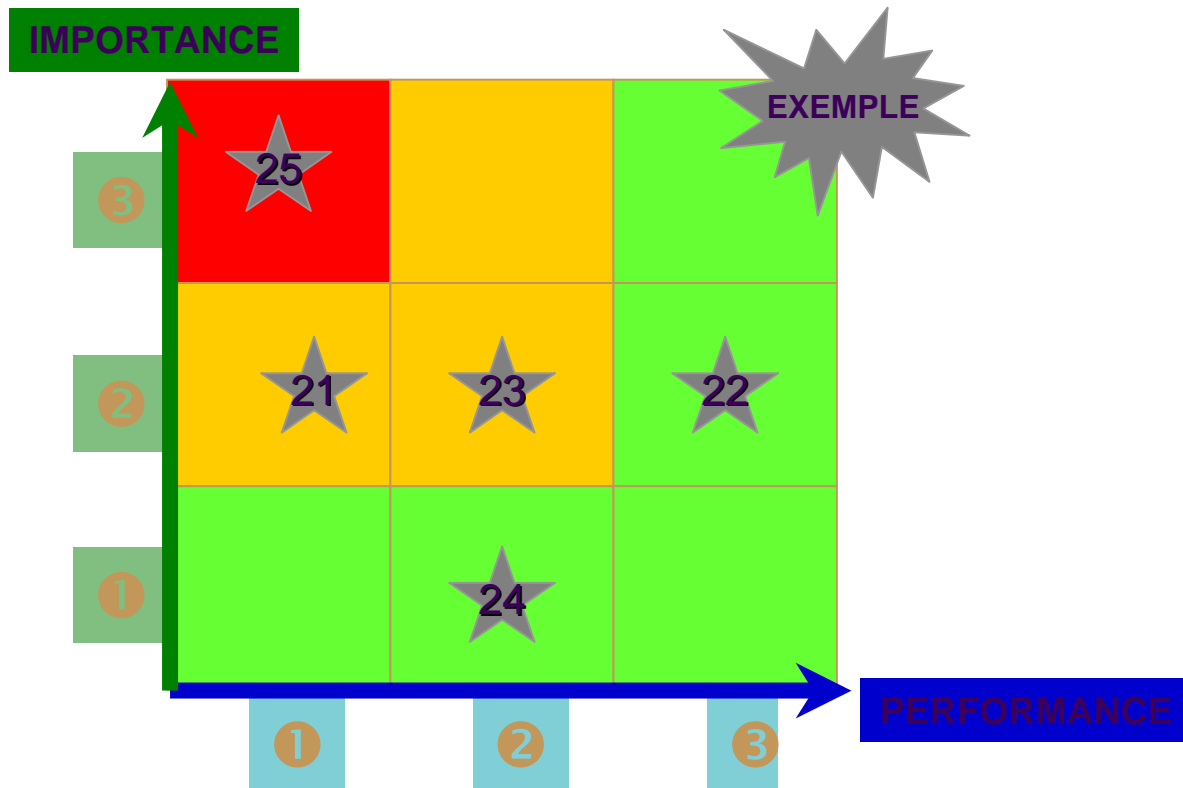




7 familles, 32 enjeux :

- Stratégie et management
- Relations commerciales et finance
- Information & communication
- Responsabilité sociétale
- Responsabilité environnementale
- Prise en compte d'autres facteurs
- Ouverture vers les parties intéressées

HIERARCHISATION DES ENJEUX (exemple)



REAGIR

Notion d'urgence et de gravité. Notion de court terme

AGIR

Planification pertinente à établir

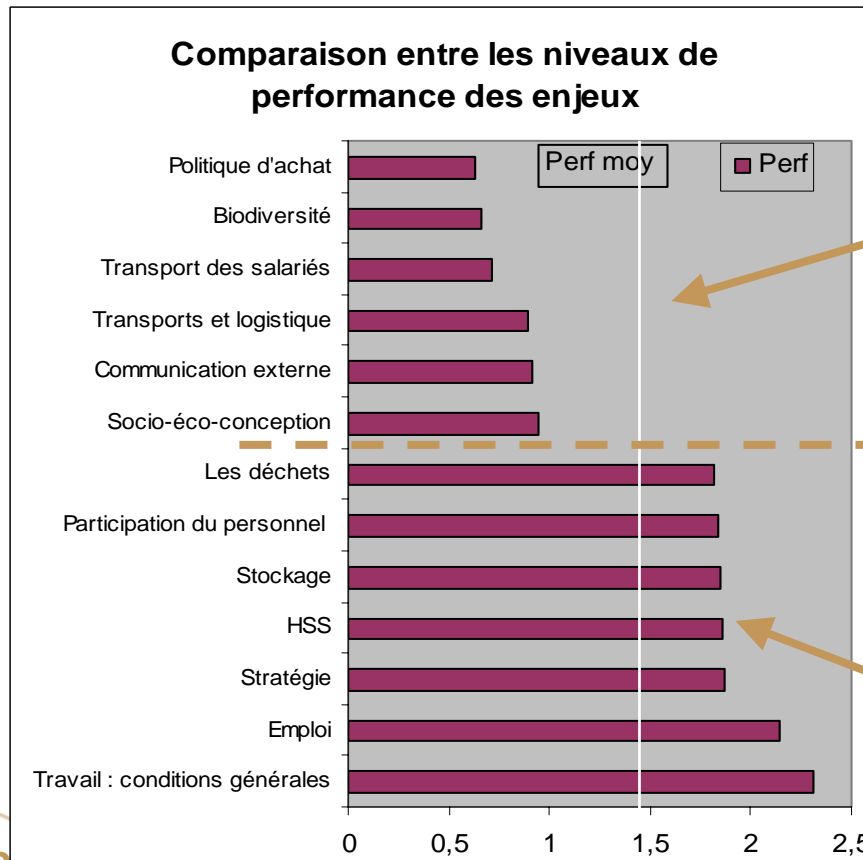
A
SURVEILLER

Soit l'enjeu est en marge de l'activité de l'entreprise et éventuellement non applicable, soit la performance doit être entretenue dans le temps



• En moyenne, les performances ne sont pas très élevées (entre 2,3 et 0,6)

• Des différences notables entre les enjeux



• **Performance Faible :**

- Environnementaux de long terme
- Mode de production
- Mode de consommation

• **Performance élevée :**

- du social
- de la stratégie et du management

Cas particulier des entreprises lorraines

ENJEUX	Entreprise 1	Entreprise 2	Entreprise 3	Entreprise 4	Entreprise 5	Entreprise 6	Entreprise 7	Entreprise 8	Entreprise 9	Entreprise 10
STRATEGIE ET MANAGEMENT										
1. ENGAGEMENT DE LA DIRECTION	2	2	2	1	2	2	2	1	2	4
2. STRATEGIE, POLITIQUE ET OBJECTIFS	3	1	3	1	2	3	1	2	3	1
3. SYSTEME DE MANAGEMENT	3	2	2	1	2	2	2	2	2	1
4. ORGANISATION ET RESPONSABILITES	2	2	2	2	3	2	1	1	2	4
5. PARTICIPATION, IMPLICATION ET MOTIVATION DU PERSONNEL (Fond entreprise)	2	1	2	1	2	3	2	3	1	2
6. PARTICIPATION, IMPLICATION ET MOTIVATION DU PERSONNEL (Aspect Financier)	4	2	3	4	4	4	2	4	4	2
7. MESURE DE LA PERFORMANCE	2	1	2	1	1	2	2	2	2	2
8. VEILLE REGLEMENTAIRE	1	4	2	2	2	4	2	2	1	1
RELATIONS COMMERCIALES / FINANCE										
9. RELATIONS AVEC LES SOUS TRAITANTS, LES FOURNISSEURS, ET POLITIQUE D'ACHAT	1	2	2	2	2	4	1	2	4	1
10. PRODUITS / ECO-SOCIO-CONCEPTION	1	4	2	1	2	4	2	1	2	4
INFORMATION / COMMUNICATION										
11. COMMUNICATION INTERNE	2	2	2	2	2	3	1	2	2	3
12. COMMUNICATION EXTERNE	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2
RESPONSABILITE SOCIETALE (SOCIALE ET TERRITORIALE)										
13. TRAVAIL : CONDITIONS GENERALES ET AMBIANCE	2	3	3	2	3	3	3	3	1	2
14. EQUITÉ	4	4	3	2	3	3	4	4	2	4
15. EMPLOI, COMPETENCES, FORMATION	2	2	3	1	3	3	2	2	2	2
16. HYGIENE – SECURITE - SANTE	4	2	3	2	3	4	3	2	2	2
17. GESTION ET PREVENTION DES RISQUES	2	1	2	2	2	2	2	4	2	2
18. INTEGRATION TERRITORIALE DE L'ENTREPRISE	2	4	4	4	4	4	2	4	4	4
19. TRANSPORT DES SALARIES	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20. GESTION DES RETOMBÉES (EXTERNALITES) ECONOMIQUES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES SUR LE TERRITOIRE	2	4	4	2	4	4	4	4	4	4
RESPONSABILITE ENVIRONNEMENTALE										
21. L'EAU : CONSOMMATION ET POLLUTION	4	4	3	2	4	4	4	4	4	2
22. L'ENERGIE : CONSOMMATION	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4
23. L'AIR : POLLUTION ET GAZ A EFFET DE SERRE (GES)	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
24. LES DECHETS	2	2	2	2	3	4	4	2	4	2
25. LA BIODIVERSITE	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
26. BRUIT ET ODEURS : POLLUTIONS INTERNES ET EXTERNES	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3
27. TRANSPORTS ET LOGISTIQUE	4	4	2	2	4	4	4	4	1	4
28. STOCKAGE	2	2	2	3	3	1	2	2	2	2
PRISE EN COMPTE D'AUTRES FACTEURS :										
29. ACCEPTATION DE NOUVEAUX PRINCIPES	4	4	2	1	4	4	2	4	4	2
30. OUVERTURE GLOBALE SUR L'EXTERIEUR	4	1	2	1	2	2	4	4	4	1
OUVERTURE VERS LES PARTIES INTERESSEES										
31. IDENTIFICATION DES PARTIES INTERESSEES	2	1	2	3	2	2	1	4	2	1
32. LIEN ENTRE LES ATTENTES DES PARTIES INTERESSEES ET LA POLITIQUE DE L'ENTREPRISE	2	1	2	2	3	2	1	2	2	3



- Les entreprises qui sont très ouvertes, ont des bonnes relations avec des acteurs peu importants.
- Si une entreprise a un bon niveau de relation avec **les acteurs faibles**, alors **sa performance** globale moyenne sera plus élevée.
- Plus l'entreprise est grande, plus elle est consciente de l'importance des PI et assure ses relations (plus de moyens humains?)



■ Évaluation du diagnostic

- Aspect pédagogique du diagnostic
- Nouvelles réflexions: ouverture des yeux
- Découverte de nouveaux acteurs
- Mise en évidence de points faibles
- Peu paraître lourd et compliqué, mais nécessaire

■ Évaluation de la restitution

- Efficacité de la démarche de restitution
- Bon outil de travail pour les plans d'actions



➤ Des actions de tout type

- Des actions planifiées à court terme comme à long terme
- Des actions simples et peu coûteuses comme des actions d'envergure nécessitant des investissements
- Un fort besoin de tisser un réseau de parties intéressées plus important qu'auparavant

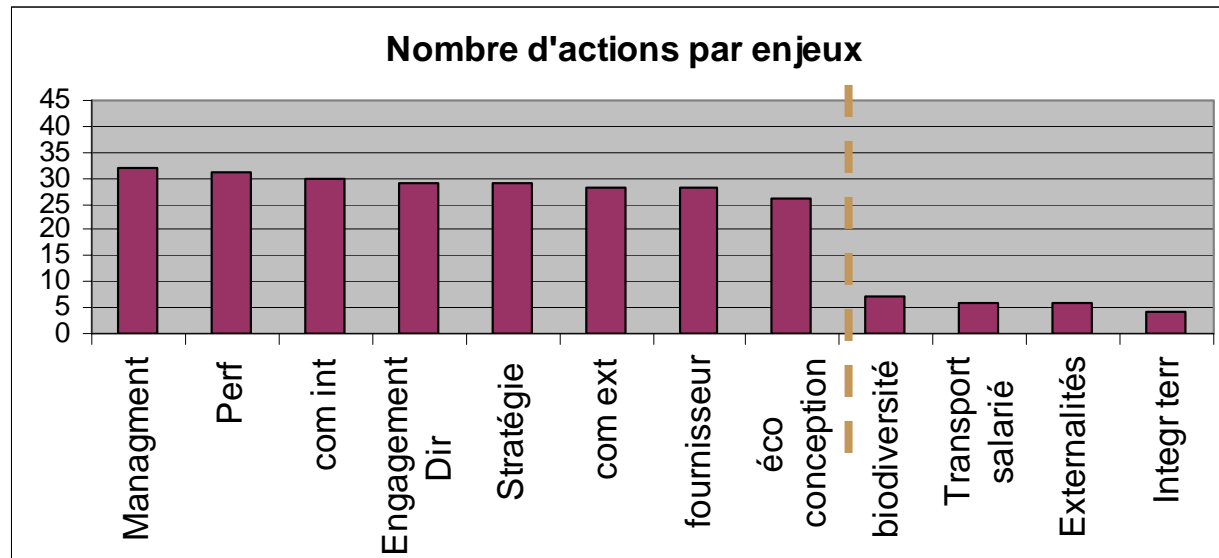


Mais sur quels enjeux ??



➤ Les enjeux incontournables

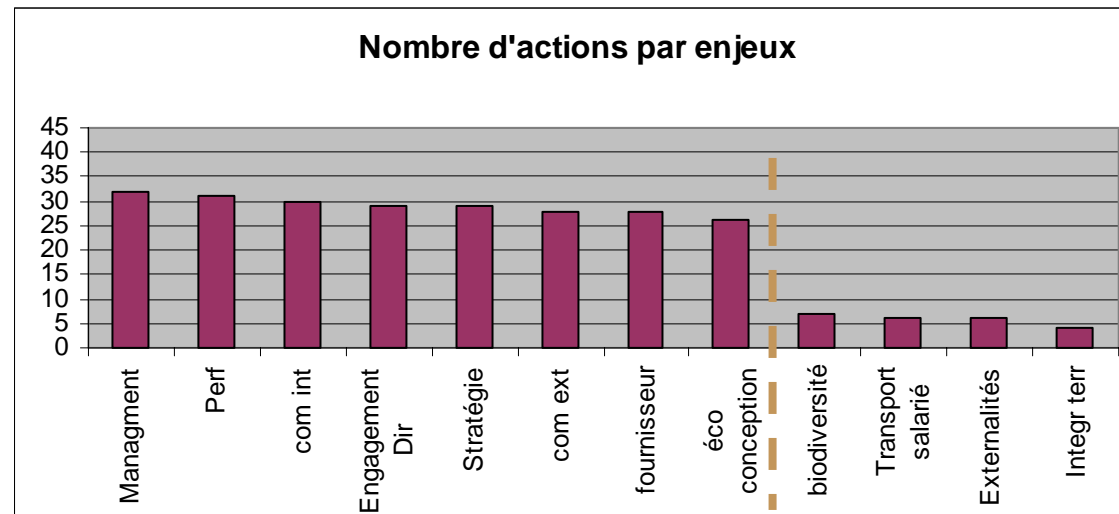
- Les enjeux managériaux et stratégiques
- Les enjeux commerciaux: nouveauté
- La communication : actions faciles.





➤ Des enjeux non reconnus

- La biodiversité:
- Le transport des salariés,
- L'intégration territoriale.



Actions : les grandes tendances



- En communication:

Publication d'un rapport de performance DD



18 % des entreprises

- En politique d'achat:

Exigences (sociales, environnementales et sécurité) dans le cahier des charges des fournisseurs



50% des entreprises qui agissent sur cet enjeu

- En éco-socio-conception:

Modification de la procédure de conception des produits



50% des entreprises qui agissent sur cet enjeu

Recherche d'un nouveau produit



17% des entreprises qui agissent sur cet enjeu

- En équité:

Actions pour améliorer l'égalité salariale et réévaluer les salaires



67% des entreprises qui agissent sur cet enjeu

- En consommation d'eau:

Récupérations d'eau en interne

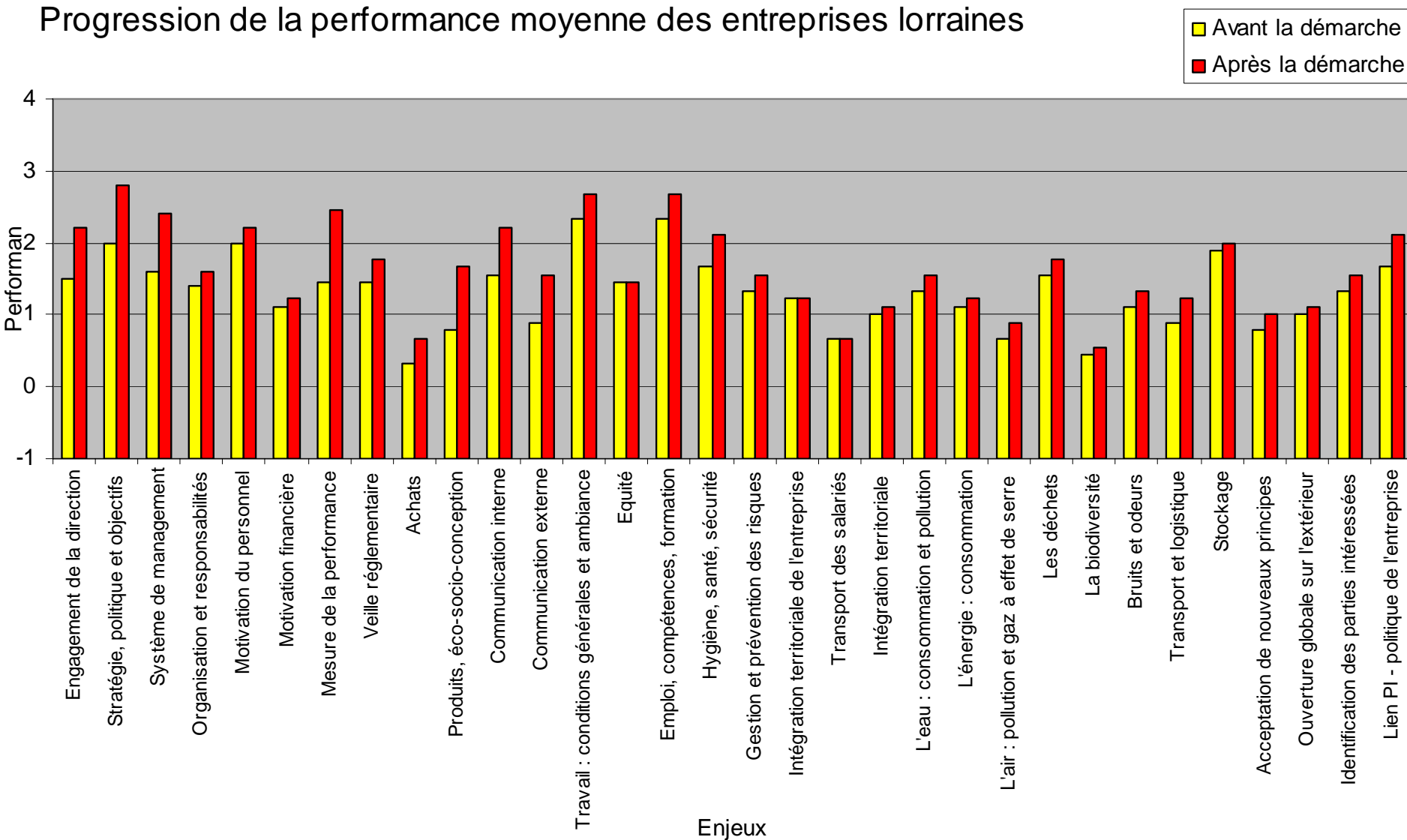


53% des entreprises qui agissent sur cet enjeu

Cas particulier des entreprises lorraines



Progression de la performance moyenne des entreprises lorraines





Synthèse du retour d'expérience des opérations collectives en régions

1/- Sensibilisation des entreprises et du tissu local au développement durable

2/- Les cercles d'entreprises

3/- Expérimentation : « De l'état des lieux aux premiers plans d'actions DD »

4/- Conclusion sur le dispositif



■ Diagnostic :

- Une phase inévitable
- Révélatrice des déficits de l'entreprise
- Parfois long et douloureux
- Une photo fidèle de l'entreprise : « ça nous a permis de révéler nos faiblesses »
- Un autre regard après 1 an de réflexion : « aujourd'hui, on se mettrais d'autres valeurs »
- « On se pose des questions qu'on a pas l'habitude de se poser »
- « Il permet de faire un plan d'action précis »



- **Accompagnement :**
 - ➔ **l'intervention d'un consultant extérieur est essentiel pour les entreprises**
 - ➔ **il nous a aidé à avancer de façon phasée et méthodique**
 - ➔ **beaucoup d'écoute, de compréhension et de pédagogie**
 - ➔ **le consultant pallie à un manque de temps et de compétences dans les PME**
 - ➔ **un bon conseil dans la détermination des priorités**
 - ➔ **un accompagnement rigoureux sans être autoritaire**
 - ➔ **un rôle de recadrage**
 - ➔ **des difficultés dues aux contraintes liées à l'actualité des entreprises et à des surcharges de travail**



- I. Ouverture de la conférence débat
- II. L'histoire du développement durable
- III. Les résultats de l'expérimentation du développement durable au plan National et en Lorraine
- IV. Table ronde : bonnes pratiques et retour d'expérience. Expression des besoins et suites à donner en Lorraine
- V. Les perspectives

TABLE RONDE

Motivations - Bonnes pratiques - Résultats

Perspectives





- I. Ouverture de la conférence débat
- II. L'histoire du développement durable
- III. Les résultats de l'expérimentation du développement durable au plan National et en Lorraine
- IV. Table ronde : bonnes pratiques et retour d'expérience
- V. Les perspectives



ISO 26000



afnor
GROUPE



**Lignes directrices pour la
Responsabilité Sociétale (RS)**



**Applicable pour tout organisme
(privé, public) dans l'ensemble
des pays (développés, en voie de
développement)**



**Recommandations
(et non des exigences)**



**Meilleures pratiques managériales
en matière de RS, cohérentes
avec les déclarations/conventions
des Nations Unies**



Publication : 2010....

STRUCTURE ENVISAGEABLE

- 0 Introduction
 - 1 Domaine d'application
 - 2 Références normatives
 - 3 Termes et définitions
 - 4 Contexte de la responsabilité sociale dans lequel opèrent tous les organismes
 - 5 Principes de la responsabilité sociale intéressant les organismes
 - 6 Lignes directrices sur la thématique et la problématique centrales en matière de responsabilité sociale
 - 7 Lignes directrices pour l'application de la responsabilité sociale par les organismes
 - 8 Annexes (lignes directrices)
- Bibliographie



Sera disponible en
mai 2008



Nos Coordonnées:

Délégation Nancy AFAQ -AFNOR

44-48 Boulevard Albert 1ER

54000 NANCY

Tél : 03 83 86 52 92

Mail : delegation.nancy@afaq.afnor.org

www.afnor.org