

Les expérimentations du guide SD 21000 en France et leurs apports aux travaux internationaux

Karen Delchet

Séminaire international « normalisation et responsabilité sociétale pour le développement durable

Marrakech, 13 au 15 décembre 2005

Prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise

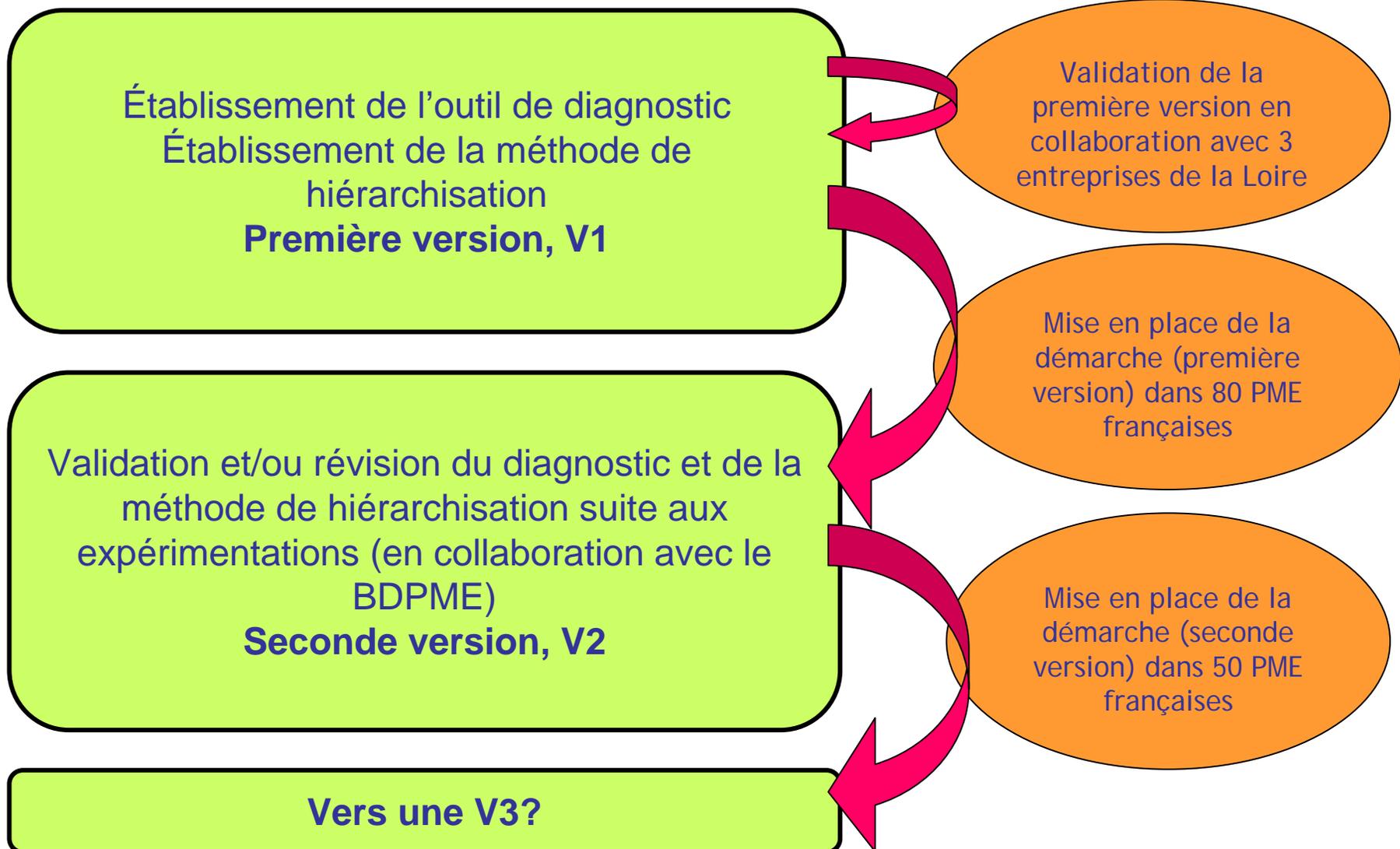
Groupe AFNOR
SD 21000



- **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**

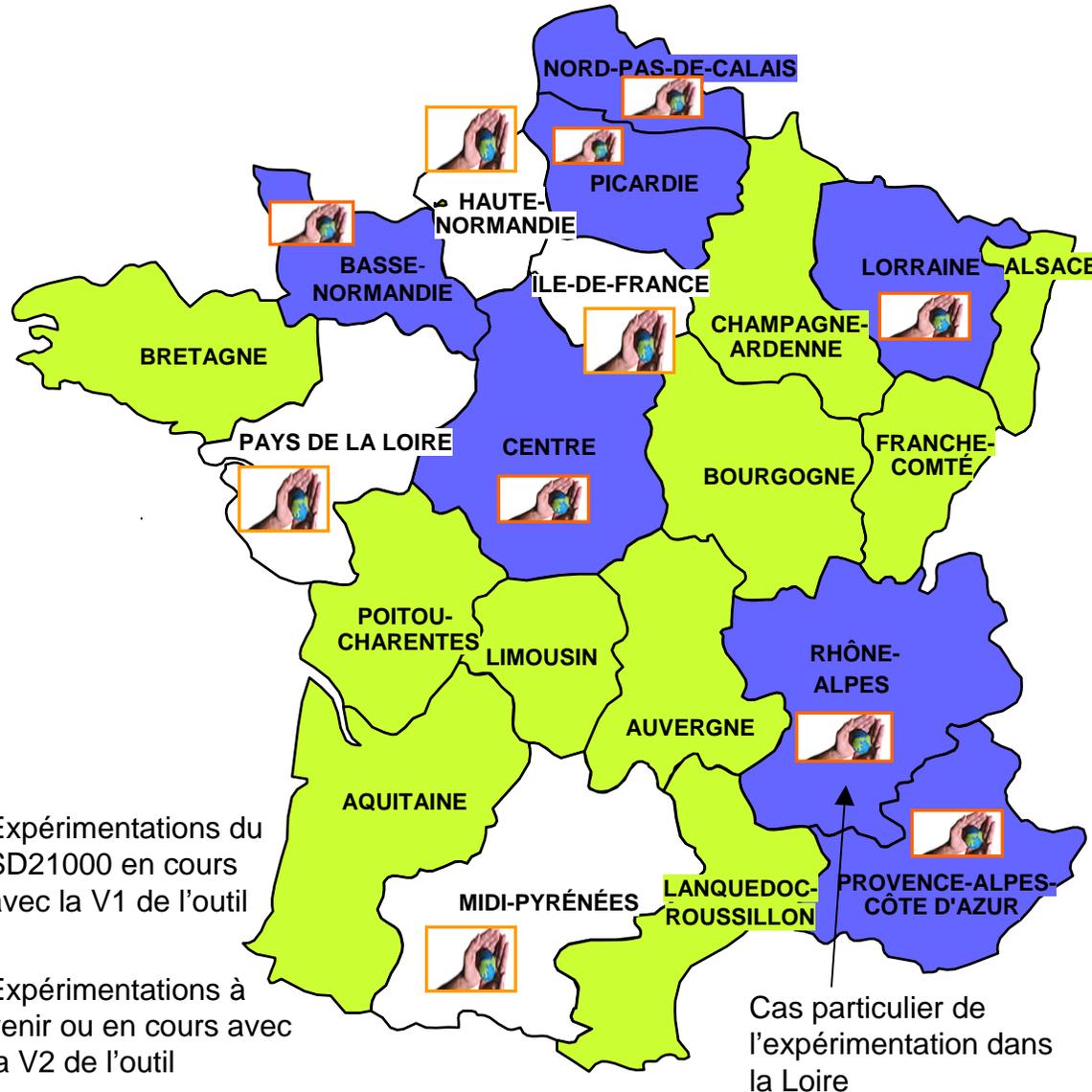
Le guide SD 21 000 n'est pas un référentiel destiné à la certification

Déroulement de l'étude



7 expérimentations régionales en cours

(avec la V1 de l'outil)



- 78 PME, toutes filières confondues
- 2,5j de diagnostic et hiérarchisation puis 4j d'accompagnement sur une durée de 2 ans
- Organisation de cercles pour favoriser les échanges entre les entreprises
- Expérimentations menées avec des partenaires régionaux (CCI, CR, ADEME...)

Un outil d'auto évaluation

- Fondé sur la réflexion des enjeux de développement durable
- S'appuyant sur 5 niveaux de performance
- Permettant la détermination, par la suite, d'un plan d'action

Les enjeux abordés (V1)

Management et stratégie

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_1, 6- participation, implication et motivation du personnel_2, 7- mesure de la performance, 8- veille réglementaire, 9- relations avec les sous-traitants, fournisseurs et politique d'achat, 10- produits, écosocioconception, 11- communication interne, 12- communication externe

Responsabilité sociale

13- travail : conditions générales et ambiance, 14- équité, 15- emploi, compétences, formation, 16- hygiène, santé, sécurité, 17- gestion et prévention des risques, 18- intégration territoriale de l'entreprise, 19- transport des salariés, 20- gestion des retombées (externalités) économiques, environnementales et sociales

Responsabilité environnementale

21- l'eau : consommation et pollution, 22- l'énergie : consommation, 23- l'air : pollution et gaz à effet de serre, 24- les déchets, 25- la biodiversité, 26- bruits et odeurs : pollutions internes et externes, 27- transport et logistique, 28- stockage

Parties intéressées et autres facteurs

29- acceptation de nouveaux principes, 30- ouverture globale sur l'extérieur, 31- identification des parties intéressées, 32- liens entre les attentes des parties intéressées et la politique de l'entreprise

5 niveaux de performance

- 0. Prise de conscience** : Aucune action n'existe pour l'instant cependant le chef d'entreprise est conscient de l'importance de cet enjeu et est prêt à lancer des actions.
- 1. Mesure** : l'entreprise évalue la situation à l'instant t pour connaître sa position, ses résultats par rapport aux critères concernés, elle a mis en place un système de collecte de l'information.
- 2. Mise en place d'actions visant à faire progresser les performances de l'entreprise**: après avoir pris connaissance de ces résultats actuels sur les différents critères caractérisant l'enjeu, l'entreprise met en place les actions qui amélioreraient ses performances sur chaque critère.
- 3. Maîtrise partielle** : L'entreprise a atteint une maturité dans la gestion de l'enjeu vis à vis de l'état de l'art (par exemple mise en place des MTD Meilleures Technologies Disponibles). Elle a identifié et mis en œuvre, une action de rupture stratégique, la prochaine innovation. Elle mène des actions organisées de veille sur les innovations.
- 4. Excellence / exemplarité** : l'entreprise a généralisé une innovation qui la place à un niveau d'excellence au delà de l'état de l'art et des pratiques courantes dans le domaine.

Par exemple: « énergie: consommation »

Performance (0 à 4) :

0	1	2	3	4
Aucune gestion de la consommation énergétique Aucune ou peu de connaissances des énergies consommées	Bilan détaillé des consommations et évaluation de la répartition des coûts	Optimisation des consommations et suivi formalisé Actions de sensibilisation à la maîtrise et l'économie d'énergie.	Diminution d'un facteur 4 de la consommation énergétique Utilisation de sources d'énergies provenant de la production (déchets, récupération de chaleur...) et d'énergies renouvelables	Diminution d'un facteur 10 de la consommation énergétique Utilisation exclusive de sources d'énergies renouvelables

Importance (0 à 4) :

Parties intéressées :

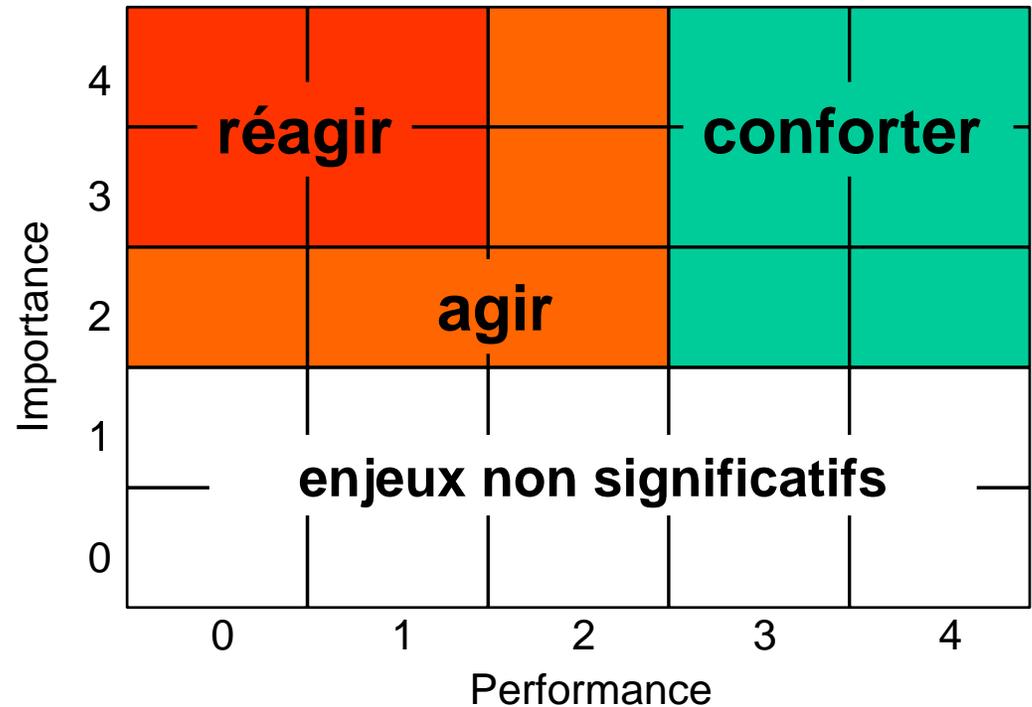
Ouverture vers les parties intéressées

- Détermination du niveau de relation et de l'importance de chacune des parties intéressées
- Détermination des enjeux portés par les attentes de ces parties intéressées
- Correction éventuelle des importances au regard des parties intéressées

Le croisement importance/performance permet d'identifier les priorités

Matrice
enjeu

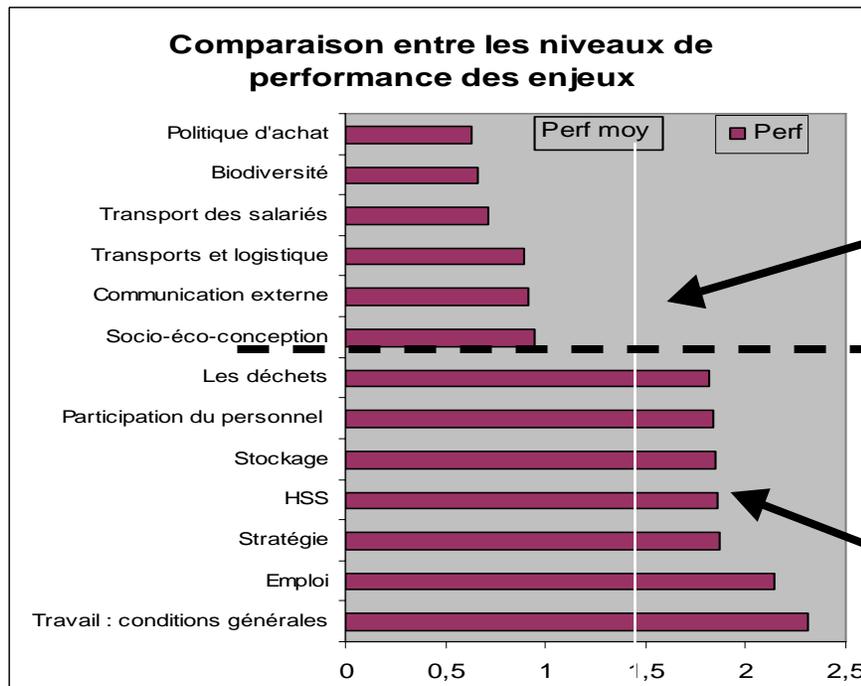
enjeux	Performance	Importance corrigée
	P	I
enjeu 1	{0.4}	{0.4}
enjeu 2	{0.4}	{0.4}
enjeu 3	{0.4}	{0.4}
enjeu i	{0.4}	{0.4}
enjeu j	{0.4}	{0.4}
enjeu n	{0.4}	{0.4}



Source : C. BRODHAG

Performance et importance des entreprises sur chacun des enjeux

- En moyenne, les performances ne sont pas très élevées (entre 2,3 et 0,6)
- Des différences notables entre les enjeux



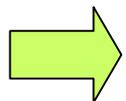
• Performance Faible:

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

• Performance élevée:

- du social
- de la stratégie et du management

- Il n'y a pas de corrélation de la performance et l'importance

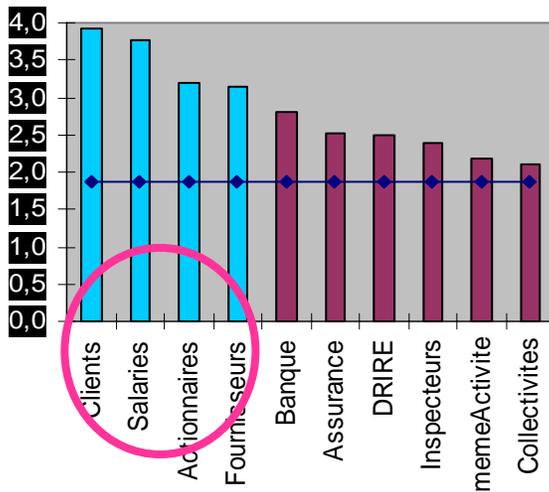


Aspect subjectif de la maîtrise

Perception des PI par les entreprises

(selon l'importance et le niveau de relation)

Les PI les plus importantes

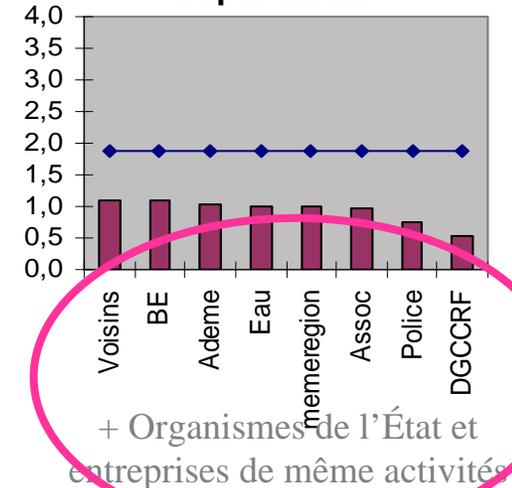


Les incontournables

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

Les parties intéressées
« support »

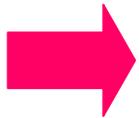
Les PI les moins importantes



Les peu « connues »

+ Organismes de l'État et
entreprises de même activités

Il n'y a pas de lien entre la performance sur les « enjeux distants » et le nombre de parties intéressées considérées

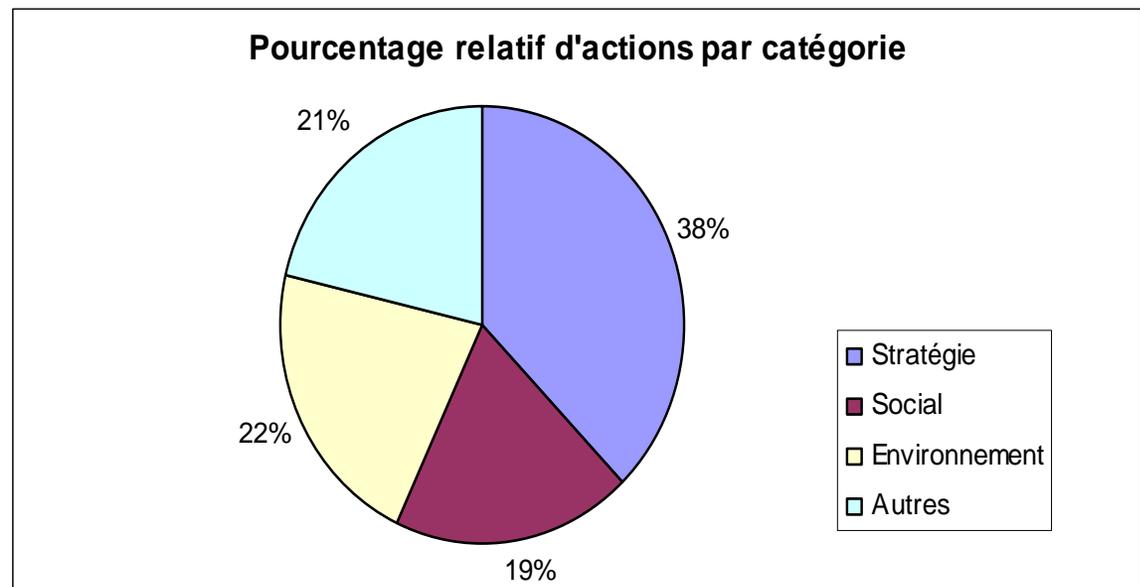


La seule approche par les parties intéressées ne peut constituer une démarche de développement durable

Mise en œuvre des programmes d'actions

Des actions de tout type

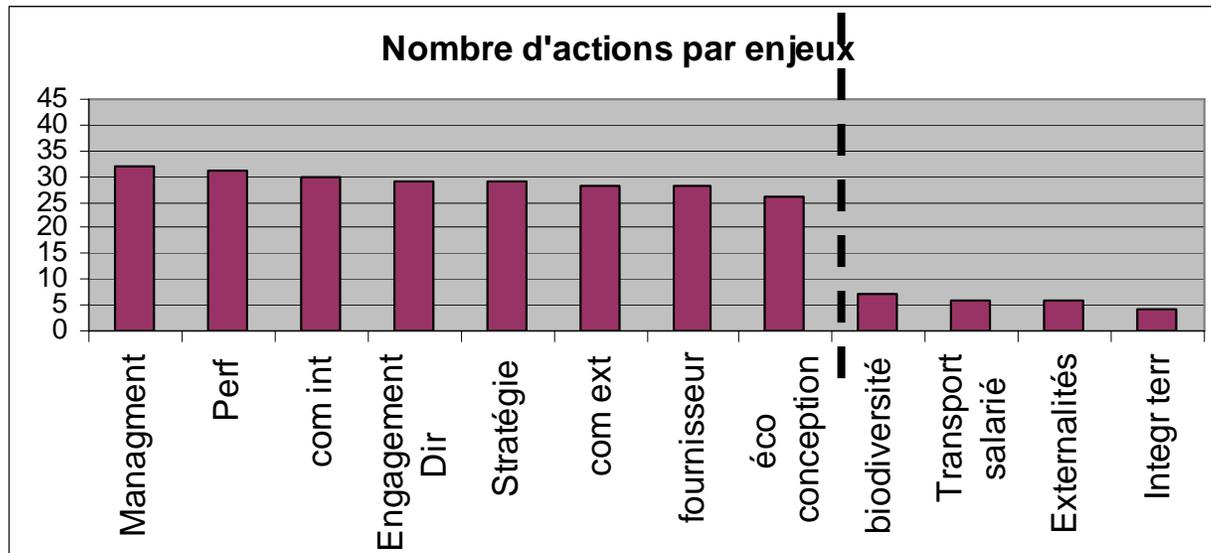
- à court terme comme à long terme
- simples et peu coûteuses comme des actions d'envergure nécessitant des investissements
- Un fort besoin de tisser un réseau
- sur tous les thèmes



3 catégories d'enjeux au regard des plans d'action

➤ Les enjeux incontournables

- Les enjeux managériaux et stratégiques
- Les enjeux de communication
- Les enjeux de type modes de production, modes de consommation



➤ Des enjeux non reconnus

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

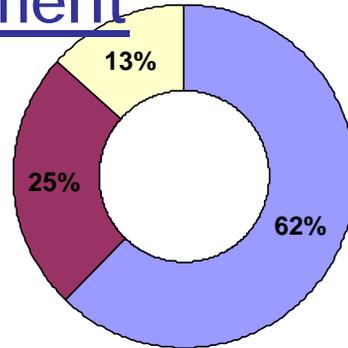
➤ Des enjeux à challenge

- 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

Augmentation de la performance moyenne grâce aux plans d'actions

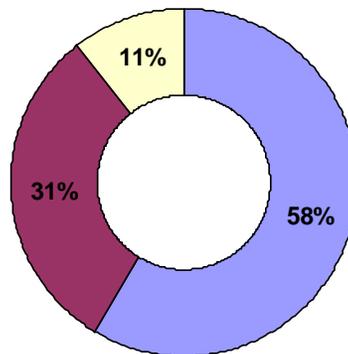
Estimation

Stratégie et management



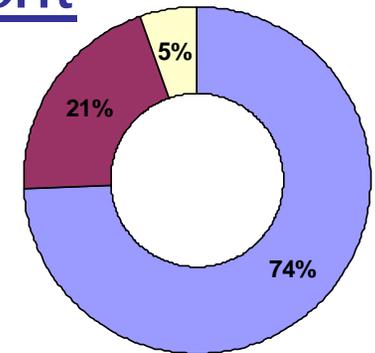
$P_{\text{initiale}} = 1.39 \Rightarrow P_{\text{finale}} = 1.99$

Social



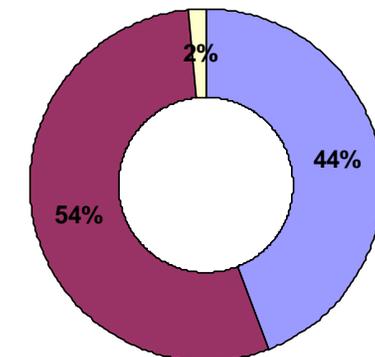
$1.36 \Rightarrow 2.13$

Environnement



$1.31 \Rightarrow 2.14$

Autres facteurs

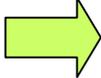


$1.45 \Rightarrow 2.10$

Actions : les grandes tendances

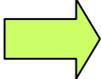
- En communication:

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

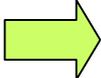
 **50% des entreprises qui agissent sur cet enjeu**

- En éco-socio-conception:

Modification de la procédure de conception des produits

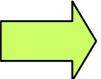
 **50%**

Recherche d'un nouveau produit

 **17%**

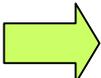
- En équité:

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**

Actuellement en cours

- Développement d'une base de données des bonnes pratiques en matière de développement durable
- Détermination des enjeux les plus pertinents et des leviers les plus performants en matière de développement durable et en particulier les modes de production et de consommation
- Affirmation par le terrain de la position française: la RSE n'est pas la seule prise en compte des parties intéressées
- Mise en évidence de progrès concrets réalisés par les entreprises suite à la mise en œuvre des recommandations du SD21000



Démonstration de la pertinence du SD21000 sur ces points dans la perspective de l'ISO 26000

Suite à donner aux travaux

- Faire valoir ces résultats sur la scène internationale
- Organisation de travaux collectifs par branche et par territoire afin d'élaborer des grilles de performance mais aussi d'importance indicative
- Poser la question de la durabilité de l'activité