ORSE
Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

Le développement durable

Quels enjeux pour les PME ?

Etude n° 8 - Juin 2005

Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises
7 impasse Léger 75017 PARIS • Tél. 01 56 79 35 00 • Fax 01 56 79 35 03
Email : contact@orse.org • Site internet : www.orse.org

Le développement durable

Quels enjeux pour les PME ?

Responsable du groupe de travail :
Thierry VINCENT (CCIP)

Animateur du groupe et rédacteur du rapport :
Alan FUSTEC (Goodwill Management)

Etude n° 8 - Juin 2005

Sommaire

Introduction : Pourquoi une telle étude ?

Première partie : développement durable et création de valeur

I - Considérations générales sur la création de valeur
- I.1 Définition
- I.2 Comprendre ce qui fait la valeur d'une entreprise
- I.3 Une entreprise « responsable » n'est pas nécessairement rentable
- I.4 L'expérience des fonds éthiques
- I.5 Le poids de l'opinion publique
- I.6 Illustration par des exemples de grands groupes

II - Qu'en est-il des PME ?
- II.1 Les conclusions de plusieurs enquêtes
- II.2 Des études de cas probants

Deuxième partie : Les nouvelles attentes des partenaires de la PME

I - Les donneurs d'ordres
- I.1 Introduction
- I.2 Fondamentaux d'une politique d'achat responsable
- I.3 Etat des lieux des pratiques actuelles et perspectives d'évolution
  - I.3.1 L'approche des agences de notation sociale et environnementale
  - I.3.2 Les exigences des directions achats : témoignages d'Accor et des AGF
  - I.3.3 L'accompagnement des fournisseurs par les donneurs d'ordres : témoignages de Casino et de Prosign
- I.4 Conséquences pour les PME
  - 1.4.1 Des signes avant-coureurs de changement
  - 1.4.2 Premiers éléments de méthode

II - Les pouvoirs publics
- II.1 La stratégie nationale du développement durable
  - II.1.1 Activités économiques (entreprises et consommateurs)
  - II.1.2 Vers un Etat exemplaire
- II.2 L'achat éco-responsable :
  - II.2.1 L'achat public avant la réforme
  - II.2.2 A ce jour
- II.3 La campagne PROCURA +
- II.4 Conséquences pour les PME

III - Les partenaires financiers
- III.1 Identification des risques sociaux et environnementaux par la société générale
- III.2 Les nouvelles offres assurentielles proposées par Axa
- III.3 Conséquences pour les PME

Troisième partie : les systèmes de management durable et d'auto-évaluation des entreprises

I - Panorama général des modèles disponibles
- I.1 Présentation
- I.2 Diffusion et financement pour les PME

II - Zoom sur 5 modèles
- II.1 Le modèle Performance durable du CJD
- II.2 Le bilan sociétal du CJDES
- II.3 Le guide SD 21000 de l'AFNOR
- II.4 RL Europe
- II.5 Goodcorporation

III - Que faut-il en penser ?

Conclusion

Calendrier, thèmes des réunions et intervenants

Annexes

Glossaire

Introduction :

Pourquoi une telle étude ?

Le groupe de travail « développement durable, quels enjeux pour les PME », créé à l'initiative de l'ORSE, a réuni entre fin 2003 et mi 2004, plusieurs spécialistes du sujet à savoir (cf. liste des intervenants en **annexe**).

Les nombreux débats et témoignages et l'analyse de divers documents ont permis au groupe d'identifier trois facteurs de changement qui devraient inciter les PME à s'engager dans le développement durable :

- Les nouvelles attentes des donneurs d'ordres (grandes entreprises et collectivités)
  . externalisation, appels d'offre,
  . accompagnement positif des grandes entreprises,
  . accompagnement par les pouvoirs publics (aides auxquelles les PME peuvent prétendre)

- Le changement d'attitude des partenaires financiers
  . accès au crédit bancaire,
  . accès aux produits d'assurance

- L'amélioration des systèmes de mesures de la performance
  . système de notation
  . systèmes d'auto évaluation
  . systèmes de management du développement durable

Afin de rendre l'ensemble de ces travaux convaincants pour les dirigeants des PME, le groupe s'est efforcé de présenter des situations concrètes, vécues dans tous les domaines explorés. Par son importance, un chapitre est consacré à la notion de création de valeur et à ses liens avec le développement durable.

Première Partie

Développement Durable et création de valeur

I. Considérations générales sur la création de valeur

- Le développement durable crée-t-il de la richesse pour les entreprises qui s'y engagent, ou au contraire en détruit-il ?
- Le développement durable renforce-t-il les entreprises, notamment les PME, ou au contraire les fragilise-t-il ?
- Un dirigeant peut-il / doit-il s'engager seul dans cette démarche ou ne risque-t-il pas de se pénaliser s'il le fait ?
  Par conséquent, doit-il prendre l'initiative ou attendre que cela lui soit imposé, sous forme de réglementation par exemple ?

Ces quelques questions résument assez bien les préoccupations des acteurs et observateurs économiques quand il s'agit du développement durable. Toutes les réponses données à ces questions forgeront les conditions de mise en œuvre de cette nouvelle exigence de marché. La rapidité du changement dépendra du rythme de la modification des règles du jeu économique et de la capacité des acteurs économiques à assumer de nouvelles fonctions.

La question du lien entre développement durable et création de valeur est capitale et mérite d'être présentée. Mais le sujet est ardu et la corrélation n'est pas toujours facile à établir pour l'instant comme le montre modestement le présent rapport. Les points présentés ci après sont à considérer avec prudence tant le sujet est évolutif.

I.1. Définition

D'un point de vue financier, la valeur créée par une entreprise commerciale est la différence entre la rentabilité des capitaux investis et le coût de ceux-ci. On pourrait illustrer, a contrario, la destruction de valeur par l'exemple d'un individu qui crée une activité marchande avec ses propres économies dont la rentabilité est inférieure à un placement sans risques, comme les obligations d'Etat.

Une autre manière de présenter la création de valeur est de la relier au prix de l'entreprise en ce sens que plus une entreprise est rentable, plus son prix est élevé.

Toutefois, ce lien n'est pas toujours systématique : ainsi, par exemple, le cours de bourse d'une entreprise peut chuter malgré une bonne rentabilité à cause d'un problème de réputation, d'un risque futur identifié par les investisseurs, etc.

Ce chapitre essaiera d'étudier en quoi le développement durable :
- augmente ou réduit les bénéfices d'une entreprise
- améliore ou dégrade la valorisation des entreprises

I.2. Comprendre ce qui fait la valeur d'une entreprise

La valorisation d'une entreprise se compose de deux parties :
- la valeur nette comptable
- le goodwill (encore appelé survaleur).

L'existence d'un goodwill signifie que les investisseurs acceptent de payer une entreprise plus chère que sa valeur comptable en misant sur sa capacité à dégager des bénéfices dans le futur**.**
Sur une longue période, l'écart moyen entre la valeur globale de l'entreprise et la valeur nette comptable a une forte tendance à croître, de sorte que la valeur d'une entreprise se lit de moins en moins dans les comptes.

Ainsi une étude faite par le cabinet Mazars[1] montre que sur la décennie 1990-2000 la valeur de bilan des entreprises cotées n'a représenté en moyenne qu'un tiers de leur valeur totale.

Divers travaux de recherche dans le domaine de la finance, notamment ceux menés par Leif Edvinsson et Malone [2], Karl Erick Sveiby[3], J. Low et P. Cohen Kalafut[4] et B. Lev[5], ont permis d'établir des méthodes financières visant à mieux cerner ce qui justifie le paiement d'un goodwill. Ils ont pu démontrer que les actifs « invisibles » dans les états financiers de l'entreprise, appelés actifs immatériels, constituent une part importante voire l'essentiel de la valeur de l'entreprise.

Malgré leur diversité, ces actifs peuvent être regroupés en 4 catégories (selon les auteurs cités en sus):
- **la clientèle** c'est à dire le nombre de clients, leur fidélité, leur santé financière, leur rentabilité, leur notoriété….
- **le personnel:** la compétence, la motivation, l'esprit de coopération, la fidélité et la loyauté des hauts potentiels et celle de l'équipe dirigeante…
- **la structure en elle-même :** organisation, savoir faire, brevets, système d'information, marques….
- **les fournisseurs :** leur fidélité, leur santé, leur qualité, leur loyauté…

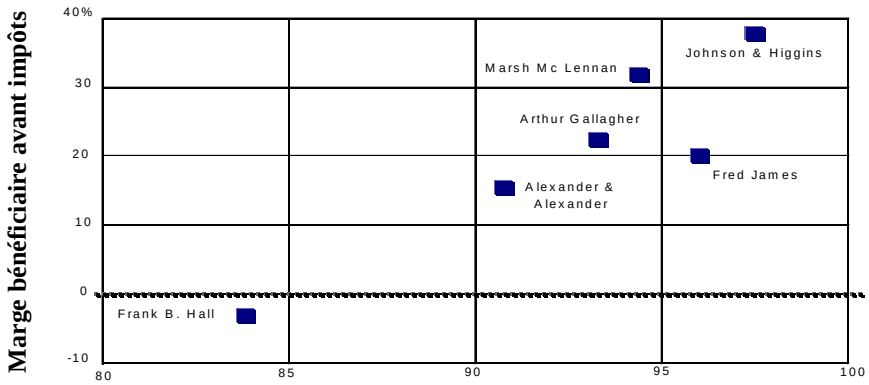
A ce titre, l'ouvrage « *L'effet Loyauté » de Frederick F. ReichHeld*[6] souligne que les entreprises loyales envers leurs clients, leurs actionnaires et leurs salariés sont globalement plus performantes tout en reconnaissant que la loyauté et la fidélité ne sont pas encore des valeurs dominantes dans les entreprises. Ainsi, aux Etats Unis, les entreprises perdent la moitié de leurs clients en cinq ans, la moitié de leurs salariés en quatre ans et la moitié de leurs actionnaires en moins d'un an.

De statistiques équivalentes n'existent pas en France mais il est assez probable que le turn over des clients et les actionnaires soit le même tandis que celui des salariés soit plus lent, compte tenu de la législation du travail.

La mise en place d'une politique de fidélisation des parties prenantes (clients, fournisseurs, collaborateurs…) est un fort levier de création de valeur, comme le montre le schéma ci-après extrait de ce livre. Ainsi, il est admis aujourd'hui que les entreprises ayant le plus fort taux de fidélité de la clientèle sont aussi celles qui sont celles qui génèrent le plus de cash flows.

1 Andrieux, Marie Ange: Comment Valoriser son Capital Immatériel - Option Finance - 26 mars 2001.
2 Le capital immatériel de l'entreprise - Editions Maxima - 1999.
3 La nouvelle Richesse des entreprises Editions Maxima 2000.
4 Invisible Advantage, Perseus Publishing – 2002.
5 Intangibles : Management, Measurement and Reporting, The Brookings Institution, 2001.
6 L'effet Loyauté, Dunod, 1996.

RELATION ENTRE FIDELISATION DE LA CLIENTELE ET RENTABILITE DANS LE COURTAGE D 'ASSURANCE, 1983-1988



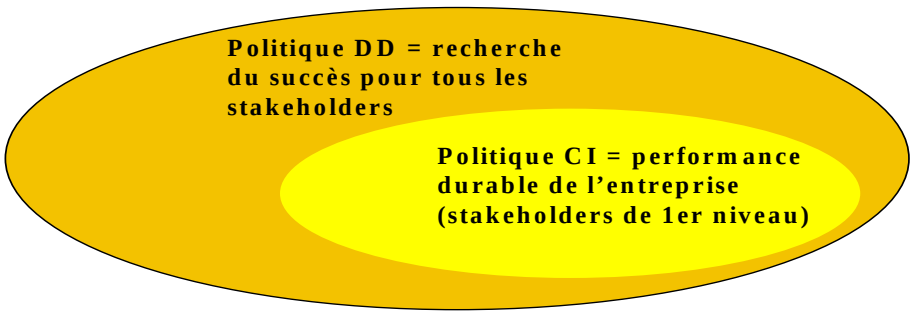
Sources : Rapports annuels, estimation, Bain.
NB : Uniquement pour les activités aux Etats-Unis

Les actifs immatériels sont donc des indicateurs de prospérité future et de pérennité de l'entreprise. Si le capital client d'une entreprise est fragile, l'entreprise est fragile, même si sa performance économique passée et présente est bonne.

Pour mieux faire comprendre ce qu'est le capital immatériel, Edvinsson fait l'analogie entre une entreprise et un arbre. Il compare, à cette fin, le capital immatériel aux racines et le bilan au feuillage.
Un arbre peut avoir un beau feuillage (le bilan visible), mais si ses racines sont en mauvais état (le capital immatériel invisible) son développement futur sera difficile, voire compromis.

L'entrepreneur qui pilote son entreprise avec le souci d'accroître sa prospérité à long terme et sa valeur globale cherchera à développer son capital client, son capital humain, son capital fournisseur….Il mènera donc une politique de performance globale et durable qui passe par une recherche du succès pour ses parties prenantes, car il est quasiment impossible de développer durablement son capital immatériel sans respecter ses clients, ses collaborateurs,….

La recherche de la performance économique **à long terme** rejoint donc les valeurs du développement durable. Le capital immatériel (CI) est un sous-ensemble du développement durable centré sur la création de valeur dans l'entreprise avec les partenaires de l'entreprise de premier niveau (clients, fournisseurs, salariés) comme l'illustre le schéma ci-dessous.



I.3. Une entreprise "responsable" n'est pas nécessairement rentable

L'une des limites actuelles aux raisonnements relatifs à la performance économique du développement durable vient du fait qu'ils se bornent à vouloir faire le lien entre la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et la création de valeur.

Pour mémoire, la RSE vise à évaluer la manière dont les entreprises intègrent l'éthique et la responsabilité dans leur fonctionnement et leurs relations avec les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les salariés, la société civile, l'environnement.

Selon l'agence de rating Vigeo « L'entreprise socialement responsable est celle qui, non seulement satisfait pleinement aux obligations juridiques et conventionnelles qui lui sont applicables mais qui intègre, aussi, en tant qu'investissement stratégique, les dimensions sociales, environnementales et sociétales dans ses politiques globales »

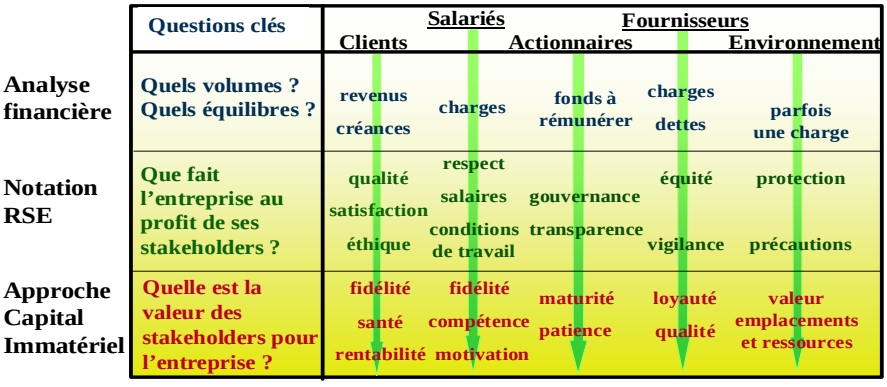
Cette définition sous-tend qu'il y ait un lien entre comportement social et environnemental responsable de l'entreprise et rentabilité. Ce lien est bien illustré par un adage qui a fortement prospéré ces dernières années aux Etats-Unis: « Ethic pays ». Mais la situation est plus complexe.

En effet, comme le montre une étude de l'ORSE publiée en juillet 2003 et intitulée « *Les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises* », la relation positive entre RSE et création de valeur ne peut être établie, pas plus que ne peut l'être une corrélation négative. Le « management responsable » est donc une condition nécessaire mais pas suffisante pour créer de la valeur.

Le lien entre développement durable et création de valeur se fera d'autant plus aisément que l'on combine la RSE et le capital immatériel. Une évaluation complète de la politique d'une entreprise reviendrait donc à se poser deux questions :

- Comment l'entreprise se comporte-t-elle vis-à-vis de ses parties prenantes : c'est l'approche RSE
- Quelle est la capacité des parties prenantes à contribuer à la création de valeur de l'entreprise : valeur des hommes, valeur des clients, valeur des fournisseurs… : c'est l'approche capital immatériel.

La clé de la création de valeur durable pour l'entreprise repose donc sur sa santé financière actuelle, sa RSE et la qualité ses actifs intangibles.



Source : Goodwill-Managment

I.4. L'expérience des fonds éthiques

Les fonds éthiques, créés dans les années 1920 aux Etats Unis (église Méthodiste américaine et Quaker's), connaissent un fort développement depuis 20 ans environ, surtout dans les pays anglo-saxons. En Europe, le premier fonds éthique anglais fut créé en 1984 et le premier fonds français remonte à 1992.

L'investissement éthique représente environ 13 % des placements de la bourse américaine mais seulement 1 % de la bourse Française. Il y a toutefois près de 110 fonds éthiques recensés en France et les montants investis représentent un encours de 5 milliards d'euros fin 2004.

Plusieurs travaux de l'ORSE, d'observateurs indépendants les uns des autres, confirment que les fonds socialement responsables sont à peu près aussi performants que les fonds traditionnels mais pas plus.

Ainsi, depuis trois ans l'agence de notation Innovest effectue un suivi de six fonds éthiques parmi ses clients. Chacun d'eux a investi dans 50 à 120 valeurs ayant une politique de développement durable affichée, notamment en matière de respect de l'environnement. Cinq de ces six fonds ont une performance supérieure de deux points aux principaux indices boursiers (Dow Jones, CAC 40….) aussi bien en période de conjoncture favorable que défavorable. Une synthèse de 80 études sur l'investissement responsable menée par la même agence montre qu'une majorité (60 %) d'opérations d'investissement éthique sont sur-performantes, qu'environ 30 % d'entre-elles sont dans la moyenne des performances et que 10 % affichent une performance décevante.

Ces résultats corroborent l'étude de comparaison entre :

- l'indice éthique DSI 400 (Domini Stock Index) comparé lau Dow Jones
- le rapport d'enquête de l'inspection des finances, rédigé en 2002, sur «*La finance socialement responsable et la finance solidaire* »[7]
- les études de la banque Suisse Lombard Odier.

Malgré la corrélation apparente entre performance boursière et rentabilité des entreprises, il convient toutefois de rester prudent car :

- Le suivi de ces indicateurs est récent,
- Le nombre d'entreprises est limité,
- Les politiques de développement durables sont en construction,
- Les analyses sont partielles. Par exemple, l'étude d'Innovest n'a analysé que le lien entre création de valeur et politique environnementale en négligeant le social.

Enfin, un rapport récent publié par le Natural Capital Institut de Paul Hawken montre que le portfolio cumulé des fonds ISR est virtuellement identique à celui des autres fonds. Ceci nous pousse donc à explorer des pistes complémentaires.

[7] Pierre-Alain MUET, Serge BAYARD, Agnès PANNIER-RUNACHER**-** rapport de l'inspection des finances – 2002

I.5. Le poids de l'opinion publique

Il est admis que la qualité intrinsèque d'un produit ou d'un service ne suffit pas pour qu'il se vende. Il en est de même pour l'entreprise : la qualité de son management, de son organisation ne suffisent pas pour qu'elle soit rentable. La valeur qu'on lui attribue est la plupart du temps très émotionnelle. C'est pourquoi on confère aux marques une si grande importance. Ainsi par exemple, le cabinet Interbrand a évalué la marque Coca Cola à 80 Milliard de dollars.

Il apparaît donc qu'une interaction très forte existe entre l'opinion et la valeur.

La relation entre opinion et création de valeur



Même si ce lien entre marque et création de valeur existe, il ne s'établit que lentement. Les comportements de consommateurs schizophrènes ne manquent pas. L'un d'eux s'appelle le phénomène NIMBY, Not In My Backyard (pas dans mon jardin) : « J*e suis contre le nouvel aéroport en île de France mais je passe toutes mes vacances à l'étranger et je suis gros consommateur de transport aérien. Je suis contre le travail des enfants mais à Noël je vais acheter les jouets les moins chers (chacun sait qu'ils sont fabriqués en Chine et notamment par des enfants) ».*
Ce genre d'observations montre un sens très sélectif de la responsabilité mais il ne remet pas en cause la boucle *"opinion publique - valeur"* sur le long terme.

C'est pourquoi des grands groupes anticipent sur ce que l'on appelle désormais le risque de réputation en défendant notamment leur marque, actif immatériel de tout premier plan. Cet actif constitue une part majeure de la valeur de nombreuses entreprises (la valeur de la marque Coca Cola dépasse de 95 % celle de tous les actifs du groupe).
La réputation d'une entreprise ou d'une marque n'est pas en soi créatrice de valeur. Les entreprises en difficulté qui ont une excellente réputation sont légion. En revanche un problème de réputation peut ternir une marque, sa valeur et par conséquent la valeur de l'entreprise, comme le faisait remarquer Geneviève Ferone, présidente de Core-Ratings, dans une étude de l'ORSE « les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance économique des entreprises ? », 2003.

A titre d'exemple, en 2003, le fonds de pension californien Calpers, actionnaire important de la firme pharmaceutique Glaxo, demandait récemment à celle-ci, en dehors de toute considération humaniste, **de diviser par deux** le prix des médicaments antisida pour les pays pauvres. En effet, pour les actionnaires de Calpers, le risque de pertes liée à une dégradation de la réputation de Glaxo était à leur yeux bien supérieur au risque de gains liés à une politique de prix forts dans tous les pays.

Il est fort à parier que cet activisme actionnarial, véritable relais de l'opinion publique, sera encore plus marqué demain. La gestion responsable des entreprises en matière sociale et environnementale sera certainement génératrice de valeur demain.

I.6. Illustration par des exemples de grands groupes

Le lien entre développement durable et création de richesses est illustré par l'action menée par quelques grands groupes :

- **Le groupe Lafarge** a créé une Joint-Venture avec une centrale thermique au charbon en Grande Bretagne pour valoriser ses 400 000 tonnes de cendres volantes et de mâchefers produites chaque année dans ses cimenteries. Une tonne de cendres volantes utilisées dans des applications cimentaires préserve 1,6 tonne de ressources naturelles (calcaire, argile…) et évite les émissions d'une tonne de CO2. L'utilisation d'une tonne de mâchefers permet de préserver une quantité équivalente de granulats. Enfin, le coût de production du ciment est diminué[8].

- **Patagonia,** le fabricant de vêtements de sport de haute qualité pour la montagne produit son tissu polaire à partir de bouteilles en plastique recyclées. Il faut 25 bouteilles pour un blouson Synchilla (sorte de laine polaire), de sorte que 150 polaires permettent de recycler 3.700 bouteilles soit l'équivalent d'un baril de pétrole[9].

- **Accor** a mis en place dès 1993, un programme écologique visant à :
  - Mieux gérer les consommations et les déchets (30 % recyclés sur chaque site),
  - Installer des chauffes-eau solaires dans ses hôtels en France, en Espagne et aux Antilles avec plus de 1.300 m 2 de capteurs solaires thermiques (record français), soit une économie annuelle de 921.000 kWh et une réduction des émissions de CO2 de 241 tonnes[9].

Ces quelques exemples montrent que **le développement durable n'est pas nécessairement une somme de contraintes coûteuses qui entament la rentabilité des entreprises.**

Le développement durable est **un nouveau modèle économique,** plus global et plus responsable**.** Certaines actions sont plus coûteuses que dans le modèle classique mais d'autres le sont moins. Les politiques de développement durable, réductrices des risques, peuvent également sécuriser la performance économique durable des entreprises[10].

II. Qu'en est-il des PME ?

Les PME étant tributaires des mêmes lois économiques que les grands groupes, les principaux éléments décrits dans le chapitre précédent leur sont applicables.

N'en déduisons pas que toute solution opérationnelle imaginée pour un grand groupe est réutilisable sans modification pour une PME. Dans une PME, en effet :
- la capacité d'allocation de ressources financières ou humaines pour des projets à long terme est plus limitée,
- la sensibilité aux cycles économiques est plus forte,
- l'inertie est plus réduite,
- la culture "terrain" est plus développée.

---

8 voir www.lafarge.com rubrique développement durable – cas pratiques.

9 L'entreprise verte – Elisabeth Laville – Village mondial – 2002.

10 L'entreprise responsable - Alain Chauveau et Jean Jacques Rosé – Editions d'Organisation – 2003.
Union Carbide n'a pas survécu à la catastrophe de Bhopal en inde (1984), 5 dirigeants de Roche furent condamnés à des peines de prison suite à la catastrophe de Seveso (Intoxication à la Dioxine)

Des changements de modalités s'imposent donc mais ne remettent pas en cause les conclusions :

- **l'éthique et la loyauté sont des valeurs aussi rentables pour les grands groupes que pour les PME,**
- **les PME doivent soigner, tout autant que les grands groupes , leur image et tenir compte de l'évolution de l'opinion.,**
- **les initiatives de développement durable sont génératrices d'économies aussi bien dans les grands groupes que les PME.**

Les initiatives relatives au développement durable sont moins visibles dans les PME pour deux raisons principales :

- la PME, par sa taille, attire moins l'attention,
- les principales incitations au développement durable touchent plus directement les grands groupes que les PME à savoir :
  - le marché financier et la notation extra financière des politiques RSE
  - la réglementation, notamment la loi NRE
  - les grands mouvements d'opinion.

Plusieurs enquêtes et études de cas montrent que les politiques de développement durable créent de la valeur dans les PME.

Revue de détail.

II.1. Les conclusions de plusieurs enquêtes

- **Le produit Prévair de la Banque Populaire d'Alsace**

  Prévair est une offre de crédit conçue par cette banque. Elle consiste à allouer des prêts à taux préférentiel à des entreprises qui mettent en place des investissements liés à la protection de l'environnement.
  Les entreprises candidates font l'objet d'une étude préalable à l'accord de crédit qui ne tient pas seulement compte des aspects financiers. L'intérêt environnemental de l'investissement est étudié ainsi que la situation générale de l'entreprise selon une logique de rating extra financier qui s'inspire fortement du capital immatériel.

  Un comité indépendant décide ensuite d'accorder ou non le crédit à l'entreprise. Ce comité et ses méthodes sont une première dans le monde du crédit puisque ce dispositif complète sensiblement les études bancaires traditionnelles préalables à toute acceptation d'un crédit.

  Après 13 ans d'expérience et 774 crédits accordés, les résultats de cette initiative sont probants: le taux de défaillance des entreprises qui ont bénéficié d'un crédit Prévair est de deux fois moindre que dans les engagements de crédit traditionnels. Les politiques de développement durable ne sont pas incompatibles avec la rentabilité des entreprises.

  Cette approche originale du métier de banquier, encore très peu pratiquée par ailleurs, a permis à la Banque Populaire d'Alsace d'associer trois risques que les autres banques dissocient à savoir :
  - l'allocation du crédit,
  - la gestion du taux,
  - la gestion du risque.

En posant des questions allant au delà de l'analyse de la santé financière de l'entreprise (structure de la clientèle, identification de risques business…), la Banque Populaire d'Alsace a corrigé des erreurs d'investissement et a amélioré le management de l'entreprise. En ceci cette banque joue un vrai rôle de conseil partenaire et non pas seulement le rôle d'un bailleur de fonds.

- **Le coût de la certification ISO 14 000**
  Dans un tout autre domaine, selon l'AFNOR, les PME ayant eu recours à la démarche ISO 14000 ne relatent jamais de retour sur investissement négatif. Ceci tend à montrer que les initiatives responsables relatives à l'environnement ne sont pas génératrices de coûts pénalisant à long terme pour les entreprises.

II.2. Des études de cas probants

Les PME n'ont pas attendu l'avènement du concept de développement durable pour s'engager dans des comportements respectueux de leur environnement naturel et humain. Leurs dirigeants, par conviction souvent, ont mis au point des politiques de développement durable sans le savoir ou sans le dire.
Les initiatives présentées ci-après, créatrices de valeur, sont issus d'un CD-Rom[11].

- **Entreprise Toupnot - Lourdes - industries de la viande**
  - Projet : concentration d'effluents par compression mécanique de vapeur
  - Avantages : plus besoin de station d'épuration et valorisation du sous-produit (suif)
  - Rentable au bout de : un an

- **Entreprise Duwicquet - Duisans (62) - travail des métaux**
- Projet : condensation de vapeur de trichloréthylène issue d'un bain de dégraissage par piégeage cryogénique
- Avantages : réduction de 70 % des rejets de vapeur de trichloréthylène, ambiance plus saine dans les ateliers, économie en eaux de forage
- Rentable au bout de : deux ans

- **Entreprise Bohin - L'Aigle (61) - travail des métaux**
- Projet : récupération de Nickel par électrodialyse
- Avantages : passage de la consommation de Nickel de 1,3 M3 par semaine à 1,3 M3 par an - très faible consommation d'électricité
- Rentable au bout de : deux ans

- **Cartonnerie Cascades - Blendecques (62) - Industrie du papier**
- Projet : récupération d'effluents de couchage par ultrafiltration
- Avantages : récupération et recyclage d'effluents, évite la mise en décharge de 800 tonnes de déchets par an, évite le traitement à la chaux (achat de 600 tonnes et rejet de 200 tonnes de boues)
- Rentable au bout de : trois ans

- **Legrand - Limoges - Industrie électrique**
- Projet : électrolytes en galvanoplastie par électrodialyse
- Avantages : diminution d'effluents, économies de matière première (récupération d'un kg de cuivre, d'un kg d'argent et d'un kg de Nickel par heure)
- Rentable au bout de : 14 mois

[11] « L'électricité au service de l'environnement dans l'industrie »- Centre Français de l'Electricité .

- **Alliance Agroalimentaire - Toulouse - Laiterie**
- Projet : traitement des eaux blanches par ultrafiltration
- Avantages : récupération d'un équivalent de 327.000 litres de lait par an. recyclages de protéines récupérées, économie d'eau…
- Rentable au bout de : 19 mois

Une idée reçue assez répandue revient à dire qu'il faut attendre des lois afin que tous les acteurs économiques évoluent ensemble et que les plus vertueux ne soient pas pénalisés.

Implicitement cette affirmation soutient que le développement durable coûte plus qu'il ne rapporte. Il y a en fait trois grands arguments qui poussent le dirigeant de PME à s'engager rapidement dans des pratiques de développement durable :

- le développement durable est source potentielle d'une plus grande prospérité de l'entreprise à long terme.
- la mise en conformité avec des lois, lorsqu'elle doit être conduite dans de brefs délais est parfois extrêmement coûteuse. Elle peut même être fatale. Prenons un exemple : dans les années 80, longtemps avant l'interdiction effectives des CFC (chloro-fluoro-carbones qui détruisent la couche d'ozone) l'industrie frigorifique a mis en place des programmes de recherche et développement pour trouver des produits de substitution à ces gaz. Grand bien lui en a pris car la mise au point à demandé plusieurs années. Dans ce genre de situation, attendre eut été suicidaire.
- de nombreux acteurs économiques montrent dès à présent une forte sensibilité sur ces questions : les grandes entreprises, les partenaires financiers, l'Etat et les collectivités locales.

C'est cette dernière idée qui sera développée dans les autres chapitres de cette étude.

Deuxième partie

Les nouvelles attentes des partenaires de la PME

La première partie de ce document a montré que le développement durable et la création de valeur n'étaient pas des notions opposées ou incompatibles. L'engagement de la PME dans la voie de l'éthique et de la responsabilité globale est, au contraire, un facteur clé de succès.

Dans cette deuxième partie, trois traductions opérationnelles de la RSE pour les PME sont décrites. Elles sont le résultat de l'évolution des :
- pratiques d'achat des grandes entreprises,
- critères des marchés publics,
- attentes des partenaires financiers.

Cette évolution est porteuse de nouvelles exigences pour les PME, susceptibles de leur faire perdre des marchés ou des ressources financières si elles ne les anticipent pas. Anticiper c'est effectivement prendre l'avantage sur ses concurrents et consolider ses positions voire gagner des parts de marché.

I. Les donneurs d'ordre

I.1. Introduction

L'engagement des grandes entreprises dans le développement durable est fortement sollicité par :
- les marchés financiers (à ne pas réduire aux fonds éthiques) qui prennent très au sérieux le risque de réputation ;
- l'opinion publique qui, en influençant les marchés de manière non négligeable, joue un rôle déterminant, quoique indirect, sur les comportements des décideurs ;
- la loi NRE qui impose à toute entreprise cotée en France d'intégrer dans son rapport de gestion annuel un chapitre social et environnemental.

Une des traductions de la politique de développement durable d'un grand groupe est le changement de comportement de la direction des achats à l'égard de leurs fournisseurs. Certains groupes pourraient être d'ailleurs tentés d'externaliser tout ce qui pourrait compromettre leur réputation (pollutions, accidents du travail…) à des sous-traitants.

Le document essaiera de répondre aux trois questions suivantes :
- sur quels éléments réglementaires principaux et sur quel codes de bonnes conduites les référentiels de RSE s'appuient-ils ?
- quelles en sont les conséquences actuelles au niveau des directions des achats et quelle évolution peut-on prévoir ?
- quelles sont les conséquences pour les PME ?

I.2. Fondamentaux d'une politique d'achat responsable

Les textes de référence décrivant les bonnes pratiques de la relation client-fournisseur sont si nombreux que l'on pourrait s'y perdre.

Parmi les travaux les plus connus, ont peut citer ceux de l'ONU, de l'OCDE, de la Commission européenne, du droit français mais aussi d'ONG telles que la GRI (Global Reporting Initiative), la table ronde de Caux (Caux Round Table), le référentiel AA1000, les normes ISO…

L'objectif du groupe de travail n'était pas de dresser un inventaire exhaustif de ces différentes sources. Une présentation synthétique des travaux de l'OCDE, de la GRIris, de la table ronde de Caux, de la loi NRE sur la relation clients fournisseurs est donnée en **annexe 1**.

La lecture de ces différents documents, parfois redondants, montre qu'une politique d'achat responsable la plus complète couvre de nombreux domaines, regroupés en quatre grandes catégories :

- les caractéristiques du produit acheté : sa qualité, sa sécurité pour le client, son niveau de respect et de protection de l'environnement….Ces critères sont examinés pour l'objet lui-même mais aussi pour ses conditions d'élaboration et de distribution (politique qualité, supply chain...)...
- Les critères d'éligibilité du fournisseur : la vigilance de l'acheteur intègre notamment des aspects relatifs à l'acte de vente : éthique marketing, transparence, loyauté, respect des engagements...
- Le mode de gestion de l'acte d'achat : éthique du référencement, de la conduite des appels d'offres, lutte contre la corruption, lutte contre le conflit d'intérêt,...
- Les mesures d'accompagnement, d'aide et de recherche de relations gagnant-gagnant avec les fournisseurs: politique de prix équitable, politique d'achat local, réduction du turn-over des fournisseurs, éducation et accompagnement des fournisseurs...

I.3. Etat des lieux des pratiques actuelles et perspectives d'évolution

Il n'existe à ce jour aucune étude exhaustive sur l'évolution récente des pratiques et politiques d'achat. Les conclusions présentées dans ce document sont donc à prendre avec beaucoup de réserves. Elles s'appuient en particulier sur des travaux d'agences de rating social et environnemental ainsi que sur des témoignages de grandes entreprises assez avancées sur le sujet.

I.3.1. L'approche des agences de notation sociale et environnementale

Dans leur évaluation du niveau de responsabilité des entreprises dans la mise en œuvre de leurs politiques d'achats et des relations fournisseurs, les agences de notation prennent en compte les critères exposés précédemment, chaque agence ayant bien sûr à cet égard sa propre sensibilité.

Ces évaluations reposent sur deux types de notation :

- La notation déclarative qui consiste en une veille permanente de ce que font les grandes entreprises cotées en matière de RSE. Cette veille résulte de leur communication institutionnelle, des événements médiatiques qu'elles organisent, des réponses qu'elles font aux questionnaires que leur adresse l'agence de notation.
- La notation sollicitée qui intervient à la demande de l'entreprise qui cherche à mesurer, à travers un audit réalisé par l'agence, la qualité et le niveau de sa politique sociale et environnementale.
  La notation sollicitée est par définition nettement plus approfondie et plus précise que la notation déclarative. Mais elle en est encore à ses débuts. Seules quelques entreprises françaises ont eu recours à ce type de notation.

Une première analyse montre que les politiques d'achat pratiquées par les entreprises sont très inégales et pourraient se résumer aux constats suivants :

- la qualité et la sécurité des produits sont des préoccupations de longue date des entreprises (bien antérieure au concept RSE). En revanche, l'écologie, les conditions de fabrication et de distribution des produits, représentent un champ de réflexion encore balbutiant.

- La vigilance des acheteurs à l'égard de la politique sociale et environnementale globale des fournisseurs est un sujet d'intérêt dans un nombre croissant d'entreprises comme le montrent ci-dessous les exemples d'AGF et d'Accor. Cette évolution est directement liée à l'affirmation du concept de la RSE

- Les codes déontologiques d'achats sont peu utilisés et portent sur des niveaux de responsabilité très variables d'un secteur à l'autre. Seule une minorité de groupes a formalisé de manière rigoureuse ses pratiques en la matière. Dans la plupart des cas, les procédures d'achat s'avèrent globalement responsables mais informelles et non sécurisées. Beaucoup d'entreprises malheureusement n'ont pas conscience de l'importance des procédures d'achats.

- Les mesures d'accompagnement, de formation et d'aide des fournisseurs sont des initiatives récentes, d'autant plus visibles qu'elles sont exemplaires. Les témoignages entendus dans le groupe de travail (voir ci-dessous les expériences de Casino et de Prosign) complètent ceux donnés dans l'étude de l'ORSE sur «l'*accompagnement des PME par les grands groupes dans une logique de développement durable*».

I.3.2. Les exigences des directions achats : témoignages d'Accor et des AGF

Parmi les quelques grandes entreprises qui ont entrepris de modifier leurs pratiques d'achat, on peut citer Accor et AGF, deux exemples représentatifs des initiatives actuelles. Insistons sur le fait que ces actions sont récentes et qu'elles préfigurent probablement un mouvement de plus grande ampleur.

I.3.2.1. Le témoignage d'Accor

Les travaux de la direction France des achats du groupe Accor, validés et appuyés par le comité de développement durable du groupe ont consisté à :

- dans un premier temps, définir une charte d'achat durable traduisant la volonté du groupe de travailler uniquement avec des entreprises responsables tant sur le plan social qu'environnemental. Cette charte, jointe en **annexe 2**, a été adressée en juin 2003 à tous les fournisseurs,

- dans un deuxième temps, établir un questionnaire afin d'évaluer les politiques sociales et environnementales des fournisseurs et leur volonté de progresser dans ces domaines. Ce questionnaire est unique pour toutes les entreprises.

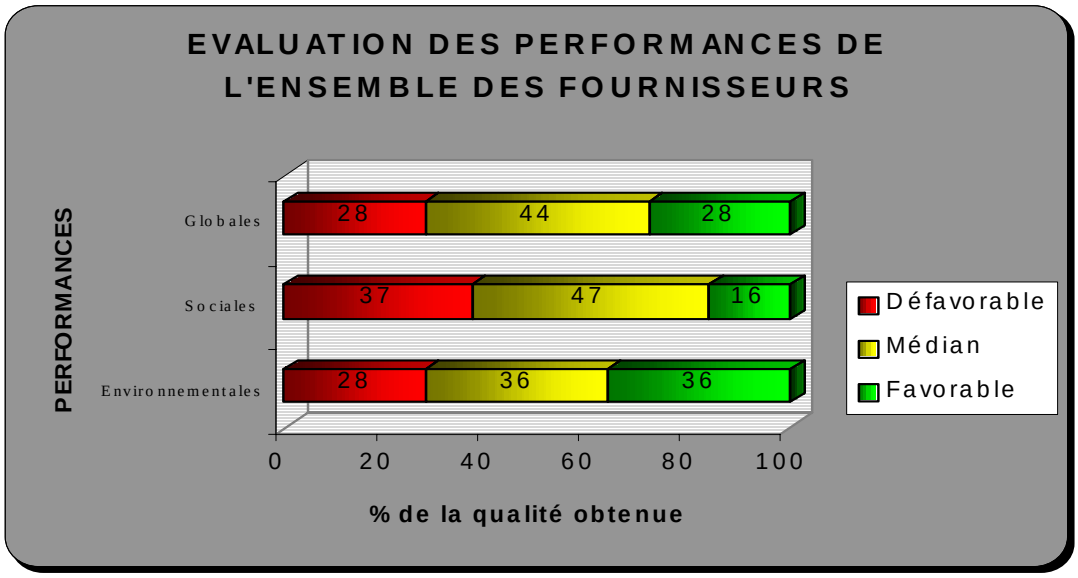
Le questionnaire (voir **annexe 2**) prend en compte 3 types de critères :
- la qualité de l'information transmise,
- la performance environnementale,
- la performance sociale

Ce processus a été appliqué aux 137 principaux fournisseurs français représentant environ 80 % du volume des achats. Une cellule d'assistance a été mise en place à la direction des achats pour aider les fournisseurs à répondre à ce questionnaire sous trois mois.

Pour évaluer les fournisseurs, la direction des achats a développé une grille d'analyse informatique dont les critères sont pondérés en fonction du secteur et de la taille de l'entreprise : un grand groupe n'est pas noté comme une PME.

Les fournisseurs d'Accor ont globalement bien participé à la démarche (voir résultats ci-dessous), les grands groupes étant assez frileux à communiquer les informations demandées, les PME souffrant elles de problèmes de disponibilité.

Les résultats (voir schéma), basés sur les trois critères précités, ont fait l'objet d'une restitution aux fournisseurs .



Cette première évaluation de la RSE des fournisseurs d'Accor lui offre un observatoire de grande qualité pour piloter au mieux sa propre politique d'achat durable dans l'avenir. Ainsi Accor peut concentrer son action sur 28 % de fournisseurs dont les résultats ne sont pas satisfaisants. Ses fournisseurs auront donc probablement des progrès à faire pour pourvoir continuer de travailler avec le groupe Accor.

Pour l'heure, la démarche d'Accor n'est pas d'exclure. Les résultats, même s'ils sont défavorables, ne sont pas éliminatoires. La volonté du groupe est plutôt d'entrer dans une démarche d'amélioration continue avec ses partenaires.
Les nouveaux fournisseurs ne peuvent être référencés que s'ils répondent au questionnaire, contrairement aux fournisseurs existants qui ont encore une marge de manœuvre. Les mauvais résultats n'empêchent pas de gagner, pour l'instant, un appel d'offre.

D'autres actions sont prévues par le groupe Accor :
- améliorer la formation de ses acheteurs sur ces nouveaux critères
- étendre ce dispositif aux acheteurs du groupe présents dans 25 pays (le champ d'activité du groupe couvre, quant à lui, 190 pays)
- mener des opérations de co-développement de produits avec ses fournisseurs,
- poursuivre et amplifier les expériences réussies de commerce équitable notamment dans les hôtels Sofitel qui achètent désormais du café équitable ,

- accepter de payer un faible surcoût pour faire travailler préférentiellement les entreprises dites « responsables »,
- rédiger sa propre charte de déontologie d'achat,
- développer de plus en plus des filières durables (ce qui implique l'adhésion et la collaboration des autres managers du groupe : éco-construction, énergies renouvelables, ampoules basses consommation….).

I.3.2.2. Le témoignage d'AGF

Selon le responsable du développement durable des AGF, les travaux de la direction des achats de son groupe sont proches de ceux d'Accor sur de nombreux points :

- Il n'y a pas de charte mais une clause "éthique et développement durable" incluse dans tous les contrats. Cette clause, définie par un volet social et environnemental, est pour l'heure peu exigeante puisqu'elle se limite à l'application de la réglementation en vigueur. Toutefois, en cas de manquement, le contrat peut être résilié sans indemnité.

- En complément un questionnaire comportant 7 questions a été adressé à l'ensemble des fournisseurs référencés :
  - L'entreprise a-t-elle été notée par une agence de rating ?
  - L'entreprise publie-t-elle un bilan de ses actions en faveur du développement durable ?
  - L'entreprise dispose-t-elle une certification ISO9000 ou ISO14000 ?
  - L'entreprise a-t-elle des produits portant un label reconnu de protection de l'environnement ?
  - Dans les services proposés aux clients, existe t-il des procédures qui visent à la protection de l'environnement ?
  - Dans la conduite des affaires, l'entreprise dispose-t-elle d'un code éthique ou déontologique particulier ?
  - Quelle suggestion l'entreprise peut-elle faire pour mieux intégrer le développement durable à la relation client-fournisseur ?

Comme on le voit, ce questionnaire est plus orienté vers l'environnement et la relation commerciale que vers le social. Il a fait l'objet, à ce jour, d'un nombre de réponses encore limité mais un effort particulier sera fait en 2004 pour en accroître la mise en œuvre. Il est prévu que, par la suite, ce questionnaire soit soumis aux fournisseurs une fois par an et qu'une notation en résulte.
Celle-ci permettra de départager les fournisseurs sur des critères de développement durable, en cas de réponse comparable aux critères habituels de dépouillement des appels d'offre (qualité, prix…)

La démarche des AGF intègre par ailleurs un code de déontologie d'achats qui a été signé par un certain nombre d'acheteurs de la profession.

I.3.3. L'accompagnement des fournisseurs par les donneurs d'ordre : témoignages de Casino et de Prosign

Des entreprises comme Accor et les AGF ont développé des formules d'accompagnement et d'aide de leurs fournisseurs, dans le cadre d'une politique étendue de développement durable.
Une étude de l'ORSE publiée en septembre 2003 sur «l'*accompagnement des PME par les grands groupes dans une logique de développement durable*» a présenté les motifs qui peuvent conduire les grandes entreprises à s'engager en faveur des PME.

Selon cette étude, les initiatives identifiées relèvent de :

- **L'engagement sociétal de l'entreprise.**
  Cet engagement peut prendre deux formes : l'aide à l'exportation et le soutien local sous forme d'actions de tutorat, de portage à l'étranger ou d'essaimage.
  Ainsi, par exemple, Total a lancé le programme solidarité qui soutient des projets de PME/PMI en région (appui technologique, aide financière,…). Des structures d'accompagnement similaire existent dans l'autres groupes comme par exemple chez St Gobain, Michelin, PSA…
  Dans le domaine de l'appui à l'export, on peut citer Partenariat France, une association financée par 30 grands groupes français, qui soutiennent les initiatives des pouvoirs publics en faveur des PME à l'export (aide logistique, information et conseil sur les marchés, organisation de missions de prospection….).

  Pour que ces actions soient couronnées de succès, il semble nécessaire que :
  - l'initiative des grandes entreprises intervienne en complément des actions menées par les pouvoirs publics;
  - le donneur d'ordre ait une bonne connaissance des besoins des PME qu'il souhaite aider;
  - les dirigeants des PME concernées soient engagés dans l'action.

  Mais les principaux freins au développement de telles opérations sont la faible mobilisation des directions générales des grandes entreprises, l'insuffisante sensibilisation des opérationnels et enfin l'incertitude du contexte économique.

- **La responsabilisation du donneur d'ordre.**
  Cette attitude vise à mettre en place des partenariats dans divers domaines, souvent commerciaux, ou à accompagner les fournisseurs (sensibilisation, formation) en matière de santé, sécurité, environnement et de certification.

  C'est le cas de l'action de la Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD) qui encourage les entreprises de distribution et les PME à mieux dialoguer pour surmonter leurs désaccords commerciaux (création d'un observatoire, introduction d'une clause de médiation dans les contrats,…).

  C'est aussi le cas de la démarche de Sanofi-Aventis à l'adresse de ses façonniers et fournisseurs (sensibilisation et formation des sous-traitants à l'hygiène et à la sécurité, rencontres, visites de sites,…).

  Bien qu'encore peu nombreuses ces relations client-fournisseurs d'un nouveau type méritent d'être rapportées et encouragées. Elles montrent notamment le donneur d'ordre sous un autre jour, plus ouvert, plus constructif, plus humain. Elles permettent de ne pas le résumer à un acteur froid, motivé exclusivement par la logique du moins disant.

  Si la RSE appliquée à la relation avec les fournisseurs devait se résumer à une **«double injonction contradictoire»,** pourtant fréquemment observée, l'échec est garanti.
  En effet, demander aux fournisseurs de mettre en place de multiples dispositions de responsabilité sociale et environnementale tout en exigeant une baisse de tarifs (ex : « augmentez vos salaires et baissez vos prix de vente ») n'est pas viable.

I.3.3.1 Le témoignage de Casino

EMC, la centrale d'achat de Casino, travaille actuellement avec plus de 4.000 fournisseurs. Dans le cadre de la politique de développement durable du groupe, EMC a engagé un important projet d'accompagnement de ses fournisseurs.

L'objectif du partenariat est de fidéliser les meilleurs fournisseurs et de rendre la relation d'affaire plus fructueuse pour les deux parties. L'enjeu est de taille puisque les PME représentent 85 % des fournisseurs et 50 % du volume des achats.

Ce programme, qui vise à l'amélioration de la façon de travailler avec les PME, se décline selon plusieurs modalités.

- Il s'agit en premier lieu de la création du "Contrat de croissance" qui offre aux PME des contrats sur plusieurs années avec un engagement de Casino de faire progresser le volume d'affaires (minimum 20 % sur 2 ans). Dans cette logique, un interlocuteur dédié a été nommé pour chaque fournisseur.
- Par ailleurs, des opérations d'immersion d'acheteurs dans les entreprises partenaires sont organisées pour renforcer la compréhension mutuelle. En cas de difficulté, un médiateur prend le relais.
- Enfin, Casino accompagne ses fournisseurs sur l'Euro, le dispositif WWRE (WorldWide Retail Exchange), la sécurité du consommateur ...Il a également mis en place, le cercle Marco Polo, pour faciliter le partage d'expérience avec les PME :

Les retombées pour le groupe en termes de qualité de service et d'efficacité économique sont importantes. Elles portent notamment sur

- une offre différenciée et innovante pour le consommateur, adaptée à chaque site et à chaque région, ce qui est une source de développement des ventes. Par exemple, en Bretagne, Casino fait travailler 200 fournisseurs de crêpes différents, qui sont tous des PME.

- l'optimisation de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement (réactivité, efficacité, transparence et traçabilité, productivité).

D'autres bénéfices sont également générés :

- par le travail d'enseigne qui ouvre ses linéaires aux PME et valorise leurs marques,
- par les marques distributeur (valorisation de l'outil industriel et du savoir-faire des PME).

I.3.3.2 Le témoignage de Prosign

Prosign, entreprise de marquage routier, est une PME de 380 salariés. Son action illustre le large éventail de possibilités d'accompagnement dans la relation clients-fournisseurs. Un cas intéressant où une PME comme Prosign réussit à modifier le comportement de ses fournisseurs, en l'occurrence des grands groupes.

Le marché du marquage routier, sur lequel intervient Prosign est en fort développement. Il est passé de 3.000 tonnes de produits (peintures, enduits, bandes préfabriquées) en 1973 à 33.000 tonnes en 2000. Les produits sont souvent toxiques, nocifs, irritants, et inflammables.
Prosign s'est engagée de manière volontariste dans une politique de développement durable qui vise à supprimer les risques que ses produits représentent pour l'Homme et pour l'environnement.

Cela se traduit par de gros efforts de R&D pour trouver des produits de substitution aux gammes existantes. Ainsi, pour une peinture jaune de marquage routier, le remplacement d'un pigment au chromate de plomb, toxique, par un pigment organique a, dans un premier temps, abouti à une impasse économique.
Après un nouvel effort de R&D, et la mise à disposition par les fournisseurs de nouvelles matières premières, une solution satisfaisante a été trouvée : un pigment organique qui augmente peu le prix du produit. Restait à faire accepter au marché ce surcoût.

Pour atteindre ses objectifs, l'entreprise doit demander des évolutions du côté de ses fournisseurs. Or ces changements ne sont pas faciles à obtenir car ses fournisseurs sont des multinationales:

- Rohm et Haas (17 500 personnes)
- Dupont de Nemour (79 000 personnes)
- BASF (89 000 personnes)

Pour y parvenir, une politique de relations fournisseurs originale a été établie. Ainsi, ces derniers ont été classés en trois catégories :

- les fournisseurs stratégiques qui vendent la matière première et qui ont des positions monopolistiques ou incontournables sur le marché.
- les fournisseurs spécifiques de matière première avec lesquels l'entreprise établit des liens plus ponctuels.
- les fournisseurs génériques (fournitures, consommables….).

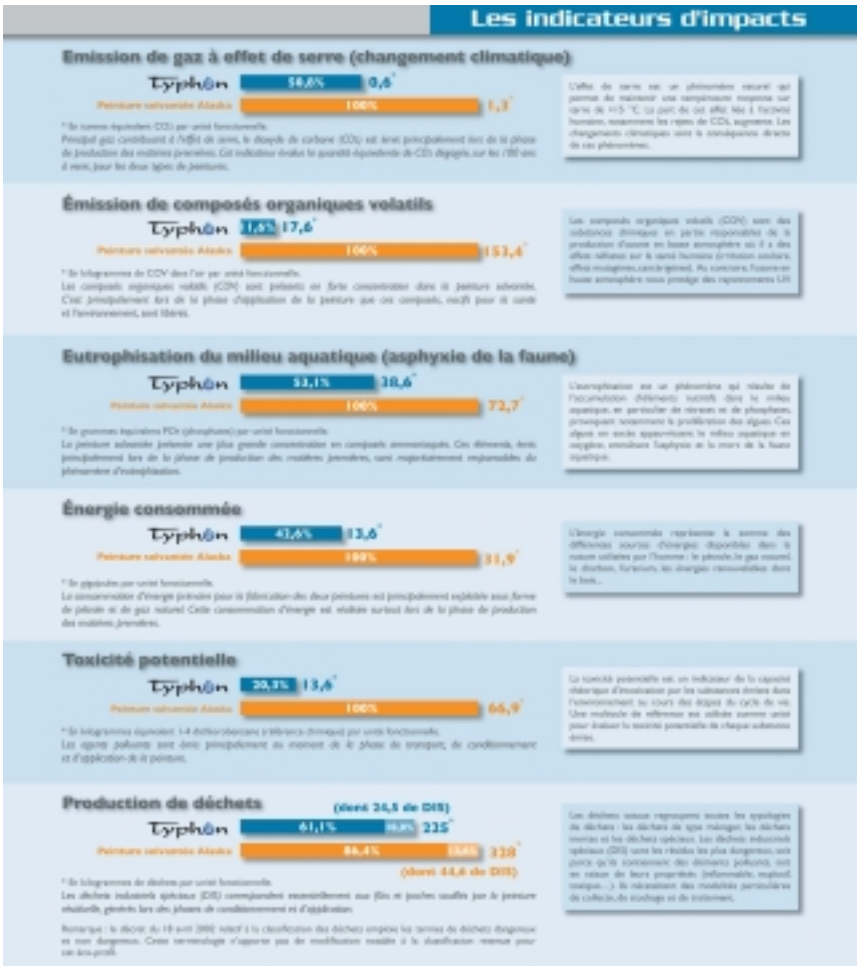
Avec les premiers, la technique employée est celle du lobbying. Ainsi, pour fabriquer des peintures rétro-réfléchissantes, des micro billes de verre sont utilisées. Il n'existe que 3 fabricants en Europe.

Ces billes sont fabriquées à partir de verre blanc, plat, issu du recyclage. Prosign a souhaité que les fabricants de billes améliorent leurs process de fabrication (gros consommateurs de gaz), afin de pouvoir communiquer sur l'éco-conception de ses produits intégrant ce type de bille. Malheureusement ces efforts ne sont pas encore aujourd'hui pris en compte par les fabricants.

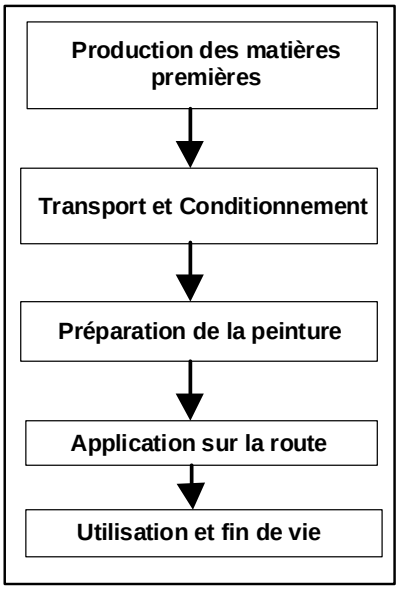
Pour un autre type de produit (une peinture routière) un fournisseur a été mis à contribution pour la réalisation d'un éco-profil, c'est à dire une Analyse du Cycle de Vie commentée et expliquée (« carte d'identité » environnementale décrivant les impacts écologiques de la fabrication, de la distribution et de l'utilisation du produit).
Le fournisseur a accepté de co-financer cette démarche et en a lui-même retiré un bénéfice d'image et de communication puisqu'il a diffusé cette étude à travers ses implantations dans le monde entier. Une démarche très positive de co-branding en est finalement ressortie.

Pour un autre produit (Enduit à chaud) la même démarche a été envisagée avec un autre fournisseur de matière première. Cependant, ce dernier, s'est montré réfractaire à l'approche.

Exemple d'Eco Profil



Toutes les phases présentes dans le schéma ci dessous sont incluse dans l'élaboration d'une ACV.



L'éco-profil (à gauche) est la synthèse communiquée au public afin d'expliquer clairement les impacts étudiés et les conclusions de l'analyse. Etude disponible auprès de Emmanuel BERTHET : e.berthet@prosign.fr

Dans le domaine des fournisseurs génériques, Prosign procède de la même manière et tente de faire évoluer ses fournisseurs mais ce n'est pas toujours couronné de succès.
Ainsi, suite à une analyse du cycle de vie sur un emballage éco-conçu, un taux d'eutrophisation (développement d'algues dans l'eau) important a été trouvé. Il a rapidement été identifié que la fabrication du carton en était l'origine.
Pendant un an, l'entreprise a demandé au fournisseur de carton de présenter ses rejets dans les eaux et ses systèmes de traitements avant rejet.
Ces demandes sont restées vaines malgré de multiples relances. C'est finalement la société Otor Picardie qui, ayant compris la démarche et accepté la contrainte d'un audit de Prosign, a obtenu le marché. Ce dernier exemple montre qu'une politique environnementale constitue à la fois une contrainte et une opportunité pour une entreprise.

Dans toutes ces opérations, la logique du marketing n'est jamais perdue de vue ni pour le client ni pour son fournisseur car ces initiatives sont autant de facteurs de différenciation qui sont mis en valeur auprès des clients de Prosign.
Différents types de labels, comme la marque NF Environnement, aident l'entreprise à y parvenir mais ils constituent aussi des investissements qui attendent une juste rémunération.

En complément, Prosign adhère à la charte de l'Engagement de Progrès de l'UIC (Union des Industries Chimiques) et rappelle à ses fournisseurs (qui en sont aussi adhérents) de l'appliquer.

A l'instar de ce que font AGF et Accor, l'entreprise demande à ses fournisseurs de remplir un questionnaire relatif à leur politique environnementale (sont-ils certifiés ISO14000, ont-ils une politique environnementale, qui est la personne en charge de ces questions, ont-ils eu des pollutions des sols/air/eau ?….).

Cette expérience offre par ailleurs à ses responsables une bonne position d'observateur des difficultés de la mise en œuvre du développement durable dans les PME.
Ainsi, le manque de ressources humaines, d'information, de temps, de capacité d'investissement sont les principaux freins, dans une PME, à la mise en place de systèmes de management du DD, de gestion des déchets et des effluents, d'une politique d'éco-conception et d'eco design, de l'intégration de technologies économes et propres, de l'utilisation rationnelle de l'énergie...
Mais elle montre aussi qu'une direction générale engagée et volontaire, qu'une motivation transversale dans l'entreprise, de la R et D, des sites de fabrication et du Marketing, sont des éléments incontournables d'une politique de développement durable, que ce soit pour une PME ou un grand groupe.

Autre frein, la contrainte environnementale présente une intensité variable selon les secteurs :

- **Pression forte :** Industrie pétrolière, Chimie, Automobile, Transport, BTP.
- **Pression moyenne :** Restauration collective, Grande distribution, Agro-alimentaire, Labo pharmaceutiques.
- **Pression faible :** Banque et Assurance, Internet, Commerce, Télécommunication.

Pour l'instant, les exigences de la part de l'acheteur public sont très faibles en matière de l'environnement, mais cela devrait changer très bientôt en particulier avec le nouveau code des marchés qui laisse une large place au mieux disant environnementale.

I.4. Conséquences pour les PME

Le mouvement décrit précédemment visant à introduire dans la relation clients-fournisseurs des éléments d'éthique, de responsabilité, de développement durable est encore timide.

I.4.1 Des signes avant coureurs de changement

A court terme, les PME peuvent craindre de nouvelles contraintes et exigences. La capacité des PME à les anticiper conditionnera leur performance commerciale future. Il ne semble donc pas prudent de rester à l'écart, même si l'évolution actuelle mérite d'être affinée.

Dans cette nouvelle définition des relations d'affaires, les grandes entreprises ne font pas encore coïncider leur élévation du niveau d'exigence et l'amélioration de leur politique de prix, de transparence et de déontologie d'achat, du respect des délais de paiement. Il est toutefois très probable qu'un équilibrage s'opère à moyen terme.

Prenons deux exemples :

1. Si une grande entreprise exige de tous ces fournisseurs une mesure coûteuse sans vouloir en payer le prix, dans un premier temps, elle privilégiera les entreprises qui en assument le surcoût. Mais le jour où tous ses fournisseurs ont adopté la nouvelle exigence, l'équilibre économique ne peut que se rétablir ! (cela peut certes prendre du temps).

2. Un grand groupe peut exiger aujourd'hui beaucoup d'éthique et de transparence de la part de ses fournisseurs sans progresser de son côté mais cette attitude ne peut durer pour plusieurs raisons :
   - La dissonance entre le discours et l'acte : nul ne peut exiger d'autrui dans la durée un comportement qu'il n'adopte pas lui même.
   - Les exigences des grands groupes sont le résultat des pressions exercées par les agences de notation, l'opinion publique, les marchés financiers et les organismes de contrôle. Ces veilleurs ne devraient pas tolérer durablement des insuffisances de mise en œuvre du développement durable.
   - Dès lors que le développement durable devient une valeur importante **pour tous**, nombre de grandes entreprises, évoluant depuis toujours dans un univers compétitif voudront faire figure de leader, *de premier de la classe.* C'est un processus naturel d'émulation.

Il est donc à parier que cette évolution se traduise à terme par des bénéfices pour tous : plus de transparence, plus d'équité … et plus de performance.

I.4.2. Premiers éléments de méthode

Le dirigeant de PME qui engage un programme de développement durable aujourd'hui dans son entreprise jouit d'un énorme avantage **: il est encore très libre de prendre le problème à sa manière, de se donner du temps pour changer**. Il a le droit à l'erreur, à l'insuffisance….car il n'y a pas pour l'instant à proprement parler d'exigence de mise en conformité. Il s'agit de prendre une nouvelle voie, de montrer sa volonté de progresser, d'agir et, bien entendu, de mettre ses actes en phase avec ses discours.

Le développement durable apparaît avant comme un nouveau « business model », très probablement plus rentable que coûteux. Cependant, le changement brutal sous la contrainte peut engendrer un surcoût qui peut-être très élevé.

Une politique de développement durable peut représenter des pistes de réflexion peu coûteuses qui peuvent demain être mises en œuvre dans la plupart des PME, et qui donneront satisfaction à l'acheteur en cas de besoin.

Les pistes de réflexion qui suivent n'ont aucune prétention d'exhaustivité, loin d'en faut. Elles visent principalement à montrer que de petites mesures cumulées peuvent produire un résultat visible et convaincant. C'est la raison pour laquelle des projets plus lourds tels que la conduite d'une certification ISO 9000 ou ISO 14000, ne figurent pas ici.
Un exposé plus détaillé d'une politique de développement durable appliqué à une PME est faite en troisième partie.

Ainsi est-il pertinent de :

- **Sur le plan de la relation client**
  - Mettre en place une mesure de la fidélité des clients
  - Faire une enquête de satisfaction annuelle

- Former les commerciaux à l'éthique commerciale
- Revoir les formules de rémunération variable des commerciaux en y intégrant des objectifs à long terme

- **Sur le plan de la relation fournisseur**
  - Tenir compte de la politique du fournisseur sur le plan social et environne-mental au moment de sa sélection
  - Mettre en place une mesure de la fidélité des fournisseurs
  - Rédiger une procédure d'achat intégrant des critères d'équité
  - Revoir la politique d'achat en y intégrant des objectifs à long terme

- **Sur le plan de la relation managériale et sociale**
  - Mettre en place un suivi du turn over
  - Publier une fois par an un baromètre social ou une enquête de satisfaction des collaborateurs
  - Améliorer la transparence et d'une manière générale la communication vis-à-vis des collaborateurs
  - Veiller au climat interne - notamment avec les partenaires sociaux mais aussi au niveau du style de management
  - Suivre avec une grande attention les conditions de confort, d'hygiène et de sécurité au travail.
  - Rester attentif à l'employabilité des salariés
  - Mettre en place un suivi des écarts de rémunérations hommes-femmes
  - Associer les salariés au capital

- **Sur le plan de la protection de l'environnement**
  - Mettre en place un plan d'économies d'énergie (en commençant par éteindre les lumières et les ordinateurs le soir - l'économie résultante est significative au plan national)
  - Mettre en place un plan de réduction de la consommation de papier (intranet, recyclage…)
  - Se préoccuper du devenir de ses déchets et matériels hors d'usage (toners d'imprimante, vieux ordinateurs)
  - Renouveler progressivement sa flotte de véhicule en prenant des véhicules propres

- **Sur le plan de la société civile :**
  - Aider des associations locales
  - Etre soucieux de la réduction des nuisances pour le voisinage, notamment le bruit.

II. Les pouvoirs publics

Après une présentation rapide de l'action de l'Etat français et de la Stratégie Nationale du Développement Durable, cette partie met l'accent sur la réforme du code des marchés publics, en France et au niveau européen.

II.1. La stratégie nationale du développement durable

Si la première Stratégie Nationale du Développement Durable remonte à 1997, la France n'a véritablement engagé une politique relative à ce thème qu'en 2002.

Ainsi, le 28 novembre 2002, le Premier ministre a réuni pour la première fois un séminaire gouvernemental qui a montré l'engagement de tous les ministères à prendre en compte le développement durable dans les politiques de l'Etat.
Ce séminaire a abouti à la création début 2003 du comité interministériel du développement durable (CIDD), réunissant des Hauts fonctionnaires chargés du développement durable de chaque ministère.
La stratégie nationale développement durable (SNDD) élaboré par le Conseil National du Développement Durable créé à cet effet a été présentée en conseil des ministres au mois de juin 2003.

La SNDD 2003 décrit 6 axes stratégiques déclinés en 10 programmes :
- Information, éducation et participation
- Territoires urbains et ruraux
- Activités économiques
- Prévention des risques et des pollutions
- Vers un Etat exemplaire
- Action internationale

Le groupe de travail de l'ORSE a étudié les axes suivants :

1 - Les activités économiques (entreprises et consommateurs)

2 - Vers un Etat exemplaire (gestion, politiques publiques)

II.1.1. Activités économiques (entreprises et consommateurs)

Ce volet de la SNDD vise :

- **Le changement de comportement des entreprises à travers :**
  - L'incitation des entreprises à se faire certifier (ISO 14001, EMAS),
  - L'intégration du DD dans la production et la consommation,
  - Une meilleure identification de la qualité environnementale (écolabel),
  - Le suivi du cycle de vie des produits (retraitement),
  - La promotion de l'innovation et de la création d'entreprises dans le développement durable (plan véhicule propres et efficaces en énergie).

- **Le contrôle**
  Cette partie correspond notamment à la volonté de développer en France la RSE par le biais de l'investissement socialement responsable (ISR) et des rapports sociaux et environnementaux (art 116 de la Loi NRE).

- **L'incitation financière**
  Elle se traduit par la mise en œuvre d'une fiscalité environnementale, par une incitation au management environnemental et au « zéro rejet ».

II.1.2. Vers un Etat exemplaire :

Ce volet vise à intégrer le développement durable dans les politiques publiques grâce, notamment, à des Hauts Fonctionnaires chargés de ce thème au sein des administrations. L'exemplarité de l'Etat en la matière repose sur une plus grande mobilisation de la recherche au service du développement durable et le recrutement dans les sciences de l'écologie.

Enfin, la volonté de prendre en compte le DD dans le fonctionnement courant est prévue : formations, éco-responsabilité (énergies, produits, déchets), réforme de l'achat public.

II.2. L'achat éco-responsable

La réforme du code des marchés publics en France est une première tentative de concilier développement durable et les principes de concurrence les plus rigoureux. Il s'agit d'intégrer le développement durable sans désintégrer le droit. Mais force est de reconnaître qu'il n'est pas possible de mettre sur le même plan les considérations sociales et celles environnementales, les deux ayant subi un traitement différent.

Le Code des marchés publics (CMP) de 2001 précisait déjà que l'acheteur pouvait prendre des critères de sélection des offres parmi une liste figurant à l'art. 53 du CMP de 2001 (ex : qualités esthétiques, prix...).

II.2.1 L'achat public avant la réforme

Avant d'exposer les évolutions récentes, il semble utile de rappeler quelques caractéristiques essentielles de l'acte d'achat public.

L'achat public repose sur l'équation besoin-objet-choix: l'**objet** d'un marché public est strictement conditionné par l'expression d'un **besoin.**

Par exemple, si une municipalité a besoin de mobilier, elle doit établir un marché public ou un avis d'appel à concurrence décrivant précisément les caractéristiques techniques et économiques attendues et doit, ensuite, sélectionner les offres sur ces critères.

C'est cette règle, très fortement ancrée dans les textes et dans la jurisprudence, qui a ralenti l'intégration de clauses à caractère social ou environnemental car le juge national a toujours considéré que celles-ci étaient dépourvues de lien direct avec l'objet du marché. Dès lors, sans une réforme, l'acheteur public ne pouvait exprimer de nouvelles exigences sociales ou environnementales.

Ainsi, dans notre exemple, en application des principes d'égalité de traitement des candidats et de liberté d'accès à la commande publique, la municipalité qui a besoin de mobilier ne peut exiger qu'ils soient produits par des handicapés, (pour lesquels pourra toutefois jouer le droit de préférence à égalité de prix ou à équivalence d'offres), ou ne peut interdire que le bois soit issu d'une forêt ancienne dès lors que le bois utilisé est autorisé à l'importation et/ou à la vente.

Il y aurait là un risque d'atteinte au principe à valeur constitutionnelle de liberté du commerce et de l'industrie ou de discrimination déguisée.

Toutefois un marché public intègre, outre l'expression de son besoin, des conditions d'exécution qui ne portent pas sur le produit, le service ou les travaux demandés mais sur les conditions de la fourniture : transport, entreposage, gestion des déchets…Ce sont ces conditions qui sont concernées par la réforme du code des marchés publics (voir infra).

II.2.2 A ce jour

A ce jour, le développement durable n'est pas encore un concept juridique à part entière. Il se traduit notamment par des considérations d'intérêt général. Ainsi le Conseil Constitutionnel (6 déc. 2001, 452 DC) précise que :

« *le législateur peut, dans le but de* ***concilier*** *l'efficacité de la commande publique et l'égalité de traitement entre les candidats avec d'autres objectifs d'intérêt général inspirés notamment par des préoccupations sociales, prévoir un ordre de préférence, à égalité de prix ou à équivalence d'offres, en faveur de certaines catégories de candidats…dans la mesure strictement nécessaire à la satisfaction des objectifs d'intérêt général ainsi poursuivis (…)* »

Dans la situation actuelle, le Code 2004 des marchés publics autorise la prise en compte, sous certaines conditions, de considérations environnementales et sociales.
Afin de poursuivre les réflexions et les évolutions dans ce domaine, le gouvernement a créé un groupe permanent d'étude (GPEM) transversal et non sectoriel.
Il s'agit d'une formation interministérielle présidée par Jacques Roussot, Inspecteur Général de l'Environnement.

Il compte 22 membres (acheteurs, vendeurs) et trois comités dont certains organismes non-membres du groupe. Sa vocation est de faire progresser la prise en compte du développement durable et de l'environnement dans les pratiques d'achat public notamment en :
- insérant des clauses favorables au développement durable dans les cahiers techniques,
- informant et formant les acheteurs publics,
- formulant des recommandations (guides).

Ce groupe s'adresse aussi bien aux acheteurs publics (Etat, collectivités locales, établissements publics) qu'aux « offreurs » tels que les fédérations, les syndicats, les ordres professionnels.

- **<u>La prise en compte des considérations sociales</u>**

  Deux articles du Code des marchés publics prévoient explicitement l'intégration de clauses sociales dans ce type de marchés. Ainsi :
  - l'article 14 relatif aux conditions d'exécution du marché (transport, entreposage, déchets…) autorise la prise en compte de critères sociaux. Mais les considérations sociales ne peuvent porter ni sur l'expression du besoin, qui est l'objet du marché ni sur les critères de sélection.

  - l'article 54 relatif au droit de préférence précise que « *lors de la passation d'un marché, un droit de préférence est attribué, à égalité de prix ou à équivalence d'offres, à l'offre présentée par une société coopérative ouvrière de production, par un groupement de producteurs agricoles, par un artisan, une société coopérative d'artisans ou par une société coopérative d'artistes ou par un atelier protégé. (…)* »

  En résumé, il est possible d'intégrer des considérations à caractère social dans un marché public dès lors qu'il n'y a pas de discrimination (tout offreur, quel qu'il soit, peut faire acte de candidature et ceci indépendamment du nombre d'offreurs), que la démarche est transparente et que le critère social est justifié par l'objet du marché.

  Compte tenu du caractère très récent de ces évolutions, la jurisprudence est à surveiller avec intérêt. La seule jurisprudence dont on dispose en la matière est le jugement rendu à Strasbourg (TA de Strasbourg, 30-11-99, « CUS ») sur le critère social : *« (…) même si aucun des deux candidats n'a pris la peine de répondre au critère social, la seule présence de ce critère a pu, silencieusement, exclure d'autres entreprises qui ne se sont même pas présentées (…)* »

A ce titre, un arrêt de la Cour de justice européenne (le cas Beentjes, Etat néerlandais, 20 sept. 1988) mérite d'être cité. Lors d'un appel d'offre, l'état néerlandais a privilégié un des soumissionnaires au motif qu'il employait des chômeurs de longue durée. L'un des concurrents non retenu a engagé une action en justice parce que ce choix contrevenait au principe d'équité de mise en concurrence. Ce dernier a été débouté.

On peut noter également que le juge pénal ne s'est pas encore prononcé. Ainsi le délit de favoritisme qui consiste à *« (…) procurer ou de tenter de procurer à autrui un avantage injustifié par un acte contraire aux dispositions législatives ou réglementaires ayant pour objet de garantir la liberté d'accès et l'égalité des candidats dans les marchés publics et les délégations de service public ».* pourrait-il être invoqué.

Ce délit qui peut concerner tout acheteur public est un puissant moyen de dissuasion contre tout écart au droit public et aux textes en vigueur dans la mesure où il est passible de 2 ans de prison.

- **La prise en compte des considérations environnementales**

Depuis l'adoption du nouveau Code des marchés publics en 2004, les performances en matière de protection de l'environnement de l'entreprise figurent expressément comme critère d'attribution du marché. Plus précisément, l'intégration de clauses environnementales peut intervenir lors de :
- la définition du marché (art. 5)
- les conditions d'exécution (art. 14)
- l'appréciation de la candidature (art. 45)
- la sélection de l'offre (art. 53)

La jurisprudence européenne accompagne favorablement ce mouvement, comme le montre par exemple l'arrêt « Bus Concordia ». En effet, dans le cadre d'un appel d'offre, la ville d'Helsinski a choisi une entreprise utilisant des bus propres pour ses transports en commun. Un candidat non retenu au motif que ses bus ne répondaient pas aux caractéristiques environnementales requises a intenté une action en justice pour sélection sur un critère non recevable. Il a été débouté.

La directive marchés publics, publiée récemment, intègre cette jurisprudence et reconnaît expressément le critère environnemental.

En résumé, il est possible d'intégrer des considérations environnementales dans un marché public à la condition :
- **qu'il y ait un lien entre le besoin (objet du marché) et les exigences environnementales, que le critère environnemental soit clairement affiché,**
- **qu'il n'y ait pas de discrimination (le marché doit être rédigé de sorte que tout offreur, quel qu'il soit, puisse faire acte de candidature)**
- **et enfin que toute démonstration de qualité soit acceptée (une entreprise non certifiée ISO 14000 peut apporter la preuve que sa politique répond aux mêmes exigences de qualité que celles qui possèdent le certificat).**

II.3. La campagne PROCURA +

La commande publique dans l'Union Européenne – c'est-à-dire les commandes de fournitures, de services et de travaux par le secteur public – a représenté environ 16 % du PIB de l'Union ou encore 1.500 milliards d'euros en 2002. Son importance varie significativement selon les Etats membres et se situe entre 11 % et 20 % du PIB.

A titre d'exemple, l'achat public en France consomme 2,8 millions d'ordinateurs chaque année soit 12 % du marché et un « verdissement » massif de l'électricité acheté par les collectivités territoriales représenterait 18 % de l'engagement de la France dans le cadre du protocole de Kyoto.

La mise en œuvre de politiques publiques d'achat responsable permet donc d'envisager à la fois des économies sensibles, des gains environnementaux notables (notamment dans le développement de nouvelles filières et de produits innovants et dans la gestion des déchets et des produits en fin de vie) et une responsabilisation des producteurs.

Dans ce contexte, la campagne Procura + vise à créer, pendant 4 ans, une dynamique autour de l'achat responsable, d'en démontrer la faisabilité et de promouvoir une méthodologie. Elle est pilotée au niveau européen par l'ICLEI « International Council for Local Environmental Initiatives »[12] et est relayée en France par l'association Auxilia[13].

Une vingtaine de collectivités sont concernées comme Barcelone, Bruxelles, Lille, Newcastle, Vigo,….

On peut déjà noter la création du premier réseau européen d'acheteurs responsables, « *The European Green Purchasing Network* » [14] et l'édition du guide pratique d'achats publics verts de la Commission Européenne intitulé « buying green »[15] en cours de traduction.

Dans le cadre de la campagne Procura +, des critères de sélection ont été définis au sein de six groupes de produits :

- l'isolation, l'efficacité de chauffage et la consommation d'énergie des bâtiments pour le secteur du bâtiment et de la construction ;
- la satisfaction de la demande en matière de transport, l'accessibilité géographique et physique, le niveau des émissions polluantes et sonores pour le secteur des transports ;
- le mode de production pour le secteur de l'électricité ;
- l'impact sanitaire des produits et services de nettoyage pour le secteur de la propreté ;
- l'efficacité énergétique des matériels pour le secteur des produits informatiques et bureautiques ;
- le mode de production des produits alimentaires pour le secteur agroalimentaire.

Pour chaque secteur, un inventaire des pratiques sera réalisé, des objectifs quantifiés par groupe de produits seront définis, un plan d'action sera élaboré et mis en œuvre avec un suivi des progrès et des améliorations.

En France, cette campagne s'inscrit dans un contexte d'évolution lente des pratiques d'achats publics qui représentent, pour mémoire, 9% du PIB français.

---

[12] Cette ONG basée en Allemagne, est engagée dans la promotion des achats responsables depuis 1996 à travers notamment de forums de sensibilisation « Europrocura » et de réseaux d'échanges entre acheteurs publics (GPP-Net). L'organisation et l'animation de la campagne Procura + a permis à l'ICLEI de mesurer les gains environnementaux et économiques d'une politique d'achat responsable (Relief).

[13] Cette association aide les collectivités territoriales à mettre en place des politiques de développement durable en sélectionnant les meilleurs outils et méthodologies disponibles en matière d'achat public et en développant des visions intégrées du développement durable adaptées à leur contexte (quartier, ville, commune, intercommunalité, département, région….).

[14] Source : http://www.epe.be/programmes/egpn/index.html.

[15] Source : http://europa.eu.int/comm/internal_market/publicprocurement/key-docs_fr.htm.

On peut citer la publication de nombreux guides (Ademe, le collectif de l'éthique sur l'étiquette, Comité 21), l'engagement de plusieurs villes (Dunkerque, Lille, Paris, Lyon, Angers, Tours) pour le commerce équitable, la protection des forêts anciennes ou la construction aux normes haute qualité environnementale (HQE) et enfin la promotion de l'écolabel NF environnement.

L'Union des Groupements d'Achat Publics (UGAP) travaille avec Auxilia sur la mutualisation des demandes des collectivités pour le développement de nouvelles filières (ex : appel d'offre pour des camions de collecte des déchets utilisant le biogaz).

Malgré tous ces exemples, Auxilia a des difficultés à mobiliser les villes sur ce thème. Ceci vient notamment du fait que les acteurs mobilisés dans les collectivités locales sont plutôt les responsables environnement (élus ou agents) et non les responsables des achats.
Très peu de collectivités de taille importante ont une gestion centralisée de leurs achats, rendant la mise en œuvre d'une stratégie d'achats responsables plus délicate.

L'effort est donc à poursuivre et doit être plus systématiquement dirigé vers une sensibilisation des acheteurs et vers la fourniture d'outils adaptés aux besoins. Dans ce cadre, une opération de communication large est prévue à l'occasion de la journée de la terre en 2005.

Par ailleurs, un comité de pilotage national pour cette campagne est en cours de composition.

II.4. Conséquences pour les PME

Compte tenu du poids des habitudes, les changements induits par la réforme du code des marchés publics en 2004 sont encore peu visibles et ne constituent pas de contraintes majeures pour la PME, sauf dans un petit nombre de situations.

Mais le mouvement est en marche et il faut s'y préparer dès maintenant. Les nouvelles exigences environnementales ne tarderont pas à se généraliser. Pour les aspects sociaux, le délai sera plus long, de l'ordre de deux ans pour que les textes changent, de l'ordre de quatre à cinq ans pour que se développe un achat public intégrant le volet social.

Il apparaît donc assez clairement, à la lumière de ces échéances, que le monde des achats va connaître de grands changements dans les cinq ans qui viennent. Le secteur public, très encadré par des textes français et européens évolue plus lentement que le secteur privé mais son poids dans l'économie française aura sans nul doute un effet d'entraînement majeur pour toute l'économie.

D'autres initiatives de l'Etat déjà programmées (l'adossement de la charte de l'environnement à la Constitution) ou possibles (les incitations financières et fiscales) peuvent changer le rythme d'évolution des pratiques. Mais nous n'en connaissons pas encore les modalités et n'en mesurons pas toujours les conséquences.

III. Les partenaires financiers

Toutes les entreprises, y compris les PME, se trouvent confrontées à la gestion de risques environnementaux (dépollution d'un site, responsabilité élargie du producteur de déchets…), sociaux (grève, plan social…), éthiques (origine douteuse de capitaux, risque de blanchiment…) et de relation clients dégradée (réclamation, perte de confiance, procès….).

Etant donnée l'importance croissante de ces risques dans la performance des entreprises, les partenaires financiers (banques et assurances) s'intéressent de plus en plus aux mesures de réduction de ces facteurs par leurs clients afin de mieux évaluer leurs propres risques.

Ainsi les banquiers et assureurs évaluent-ils, par exemple, les politiques de prévention mises en place par les entreprises au niveau:
- des impayés (échéance de crédit, prime d'assurance),
- des moins values sur des investissements,
- du règlement de sinistres à caractère social ou environnemental,
- des litiges,
- des poursuites pour blanchiment ,…

Cette nouvelle attitude des partenaires financiers se traduit par de nouvelles offres commerciales à l'instar du produit PREVAIR de la Banque Populaire d'Alsace (voir partie I) ou l'assurance sur les « risques environnementaux » de la Compagnie AXA.

III.1. Identification des risques sociaux et environnementaux par la Société Générale

Le banquier, comme toute entreprise, se trouve confronté à des risques dont la non-maîtrise peut être préjudiciable pour le compte de résultats.

En effet, en vertu du principe de la "poche profonde", la Société Générale, crédit bailleur juridiquement propriétaire des immeubles (à travers sa société Sogébail), peut se retrouver responsable des environnementaux (dépollution des sols, désamiantage...) de ces biens en cas de défaillance du crédit preneur.

Des études comme celle de la Fédération de l'Imprimerie et de la Communication Graphique montrant que 80 % des imprimeries n'étaient pas en règle avec la réglementation en France ou des instructions du ministère de l'écologie visant à la mise à niveau des installations de traitements de surface, suite à la sortie imminente d'une nouvelle réglementation, permettent au réseau des agences de la Société Générale d'identifier les secteurs les plus sensibles.

Pour informer ou alerter les collaborateurs du réseau, la Société Générale a également entamé pour plusieurs secteurs industriels et notamment les plus sensibles, la rédaction de **fiches environnement,** accessibles sur son intranet. Ce sont des synthèses d'une page des recommandations du Plan environnement et entreprise 2000, rédigé par l'Ademe et les Chambres de Commerce et d'Industrie. Le but de ces fiches est de donner aux collaborateurs du réseau qui connaissent mal la réglementation des installations classées pour l'environnement (il est souvent difficile pour eux de faire la différence entre une installation soumise à déclaration et une installation soumise à autorisation), des éléments de synthèse pour apprécier la sensibilité de leurs clients aux questions environnementales.

Pour bien apprécier le risque, les banques font appels à des ingénieurs conseils qui sont à la Société Générale, 20 à 25 chez BNP Paribas et 35 au Crédit Lyonnais. Avec de tels effectifs il n'est pas possible de mener des audits environnementaux et sociaux : « *On ne peut pas faire des prélèvements de sol pour voir s'il y a des métaux lourds, mais on a un aperçu de ce qui se passe*».

Après avoir recueilli des informations diffusées par les DRIRE (accessibles par Internet), l'équipe des ingénieurs conseil s'appuie sur un questionnaire environnemental simplifié qui est renseigné lors des visites terrain et joint au rapport final à destination des exploitants. Il est apparu qu'il valait mieux procéder ainsi plutôt que de soumettre le questionnaire aux exploitants pour qu'ils puissent le remplir eux-mêmes.

Cela permet aux intervenants d'accroître la pertinence de leur questionnement comme le montre l'exemple qui suit : « *Lors d'une visite d'une grosse scierie à coté de Strasbourg, nous avons demandé au dirigeant s'il avait résolu le problème désigné par l'arrêté préfectoral. Il a été étonné qu'un banquier puisse détenir une telle information.*

Contrairement à ce qu'on pourrait craindre, cela donne de la crédibilité à notre démarche. Si un banquier montre qu'il sait s'intéresser au métier de l'entreprise et pas seulement à son bilan, c'est très bien perçu. Le dirigeant se montre plus ouvert, il a l'impression d'avoir des interlocuteurs qui le comprennent bien ».

Si les investigations relatives aux risques environnementaux sont assez bien circonscrites, l'appréciation des questions sociales est, en revanche, plus délicate. Il arrive, par exemple, que les ingénieurs conseil découvrent de subtils montages juridiques avec la juxtaposition de filiales qui ont 49 personnes, seuil au-delà duquel l'entreprise est obligée d'avoir un comité hygiène et sécurité et un comité d'entreprise.
Ainsi sont-ils sont très attentifs à l'attitude des responsables à l'égard du personnel lors de leur visite de l'entreprise. Ils essaient d'évaluer l'ambiance sociale car les conséquences financières du risque social sont bien réelles : une entreprise confrontée à une grève peut voir sa situation sociale se dégrader rapidement.

Par son questionnaire très simple, l'équipe des ingénieurs conseil est capable d'identifier des problèmes éventuels et peut suggérer soit à l'entrepreneur soit à la banque de demander un audit plus approfondi par une société spécialisée. Pour renforcer son dispositif, la Société Générale réalise un appel d'offre de référencement de sociétés d'audit. Il est arrivé à la Société Générale de refuser des dossiers sur le seul plan environnemental.

III.2. Les nouvelles offres assurantielles proposées par AXA

En 1989, Assurpol, GIE de co-réassurance, est né du souhait de certaines entreprises multinationales d'avoir une garantie spécifique « atteinte à l'environnement ».
En effet, étant donné l'ampleur du risque et les enjeux financiers associés, les assureurs ont fait le choix de retirer, en 1994, les garanties « atteinte à l'environnement » des contrats responsabilité civile générale et de proposer, en parallèle, une garantie spécifique pour toutes les entreprises classées au niveau de la réglementation des ICPE (Installations Classées pour la Protection de l'Environnement).

Même si aujourd'hui, il y a une petite garantie Atteinte à l'Environnement dans les contrats de responsabilité civile générale qui demeure (mais qui est plafonnée en terme de montant et qui exclut les entreprises soumises à autorisation), de nombreuses entreprises ne savent pas toujours les limites de la couverture de risque environnemental accordée par leur contrat.

Environ 20.000 entreprises et installations (sur 670.000 établissements classés) sont garanties au travers de garanties spécifiques « atteinte à l'environnement » pour un marché estimé à peu près 60 M€ d'encaissement 2003 en France.

Même si l'environnement est un sujet très actuel, les entreprises se sentent peu concernées et en mesurent mal les enjeux[16], notamment pour les 400.000 clients PME-PMI d'AXA dans le monde, dont environ la moitié en France.

En les accompagnant dans une démarche de sensibilisation, de prise de conscience, pour leur offrir des garanties qui permettent de sécuriser leur activité, AXA joue un rôle utile. AXA détient une position de leader sur ce petit marché, avec en 2002 environ 850 contrats en portefeuille, ce qui représentait à peu près un tiers du marché Assurpol[17].

Dans le but de développer cet axe au niveau des PME en France, une offre plus spécifique pour évaluer l'ensemble des risques d'une PME a été lancée.

L'offre se décompose en trois volets :

- Une assurance de responsabilité civile exploitation et de responsabilité civile professionnelle qui concerne l'atteinte aux tiers de l'entreprise. L'offre Atteinte à l'Environnement qui a débuté avec ce seul volet de responsabilité civile est très vite apparue incomplète[18]. AXA a donc ajouté un volet « dommages » à son offre.
- Une assurance dommage composée d'une part d'une couverture des frais de dépollution des biens immobiliers de l'entreprise génératrice d'une pollution et d'autre part, d'une couverture des frais engagés pour procéder aux opérations visant à neutraliser, isoler ou éliminer une menace réelle et imminente de pollution chez les tiers. C'est un volet de prévention qui vise à permettre à l'entreprise d'éviter que cette pollution s'amplifie.
- Une assurance perte d'exploitation qui concerne la couverture de la marge brute de l'entreprise pendant son arrêt d'exploitation suite à un problème[19].

Jointe à cette offre, AXA a décidé de renforcer les moyens d'information et de formation de son réseau d'agents généraux, non-spécialistes des questions d'environnement en intégrant les enjeux du risque environnemental lors des séminaires professionnels internes. En complément, un outil développé sous CD Rom les accompagne.

Cet outil, qui permet de faire un premier état des lieux du risque environnemental d'une PME PMI, a permis au réseau d'appréhender la complexité du sujet plus sereinement, notamment les questions de réglementation[20], d'atteinte à l'environnement, de problèmes de pollution des sols, des sous-sols, de l'air, du bruit…

Ce CD de diagnostic des risques aborde, de manière simplifiée, l'entreprise par rapport à son activité, sa sensibilité à l'environnement et son mode de gestion de l'environnement.

---

16 Les entreprises font face à un besoin d'équipement croissant, un renforcement des pressions législatives et réglementaires, une opinion publique de plus en plus sensible et une inflation des coûts de dépollution. Le marché de la dépollution étant concentré et relativement captif, génère une inflation des prix. Suite aux évènements du type AZF, les DRIRE ont des consignes très strictes et demandent souvent des dépollutions au-delà de la pollution initiale. Les coûts induits sont très importants et les entreprises ne sont pas toujours prêtes à les assumer.

17 Au sein de AXA Corporate Solutions, une équipe s'occupe depuis des années des risques environnementaux des multinationales. Ils effectuent des visites de sites, aidés par un prestataire extérieur, URS, qui est le leader mondial de l'ingénierie environnementale. Une joint-venture, Ecorisque, a été créée à cette occasion. En fonction des résultats de ces visites, la décision d'assurer ou non est prise. Il est arrivé que certains dossiers soient refusés parce que le risque environnemental était avéré.

18 La question souvent posée à AXA était alors : « Il faut attendre que la pollution atteigne des tiers pour qu'on soit couvert. Mais si jamais la pollution se limite à notre site, que se passe-t-il ? »

19 Dans différents cas, récemment, les DRIRE ont stoppé l'exploitation suite à une pollution générée, jusqu'à ce que l'entreprise se remette en conformité, ou procède à une dépollution complète du site, voire du voisinage.

20 Pour la partie réglementation, des extraits de documents officiels sont accessibles et leur structure est expliquée. Le Cd-Rom donne également l'adresse Internet des sites ou l'ensemble de la réglementation est disponible. De cette façon, une entreprise, qui n'est pas forcément consciente d'être soumise à une réglementation particulière, est incitée à vérifier qu'en fonction de son profil, elle n'a pas oublié telle ou telle déclaration. La procédure à suivre pour déclarer une activité auprès des autorités est également présentée.

Suite au questionnaire rempli par le client, un rapport synthétique peut être sorti. Il permet d'avoir une photographie du niveau de risque de l'entreprise et des mesures de prévention qui peuvent être mises en place[21]. Le CD-Rom décrit également une dizaine de sinistres courants (problèmes de cuves enterrées de fioul, de stockages de produits dangereux, de rejets de produits plus ou moins polluants d'une cantine…) et fournit une synthèse qui reprend les principales questions/réponses du chef d'entreprise illustrées par des exemples (l'implantation d'une entreprise en zone résidentielle peut, par exemple, accroître la gravité potentielle d'une pollution.).

A des fins pédagogiques, les préconisations sont illustrées par des photos (par exemple pour expliquer la rétention de cuve). De nombreux sites Internet, permettant d'en savoir plus, sont également proposés.

Afin de bien répondre à toutes les situations et d'aider le chef d'entreprise dans sa démarche de sensibilisation, des fiches documentaires (par exemple des étiquettes de produits toxiques) sont imprimables.

Les possibilités de sensibilisation et de prévention de premier niveau s'arrêtent à ce stade.

Pour aller plus loin, les entreprises ont besoin d'une analyse plus poussée. AXA se borne à donner des bons réflexes et incite l'entreprise à une réflexion plus approfondie. La compagnie oriente ses clients vers les bons interlocuteurs: les DRIRE, les associations, la mairie…, pour connaître les différents acteurs en matière d'environnement dans leur région.
Ainsi l'entreprise est-elle amenée à se renseigner sur le milieu où elle évolue, sur son sous-sol, pour savoir s'il y a des nappes, des réserves d'eau qui sont utilisés pour des captages d'eau potable…AXA essaie de lui donner la voie d'accès à l'information et à la connaissance.

Le rapport final est imprimé et remis à l'entreprise. Il est éclairé par une signalétique, pour l'orienter. Si l'entreprise a été sensibilisée et veut poursuivre, AXA met à sa disposition une équipe d'ingénieurs « préventionnistes », spécialisés sur les risques d'atteinte à l'environnement. A leur demande, ils peuvent mener des visites de site plus spécifiques ou accompagner la mise en place d'un plan de prévention.

III.3. Conséquences pour les PME

Le développement durable est considéré par beaucoup de partenaires financiers comme un excellent moyen de sécuriser le développement des entreprises en réduisant les risques. Ainsi, le banquier ou l'assureur arrivent-ils aujourd'hui à la conclusion que, malgré des ratios financiers satisfaisants, certaines entreprises présentent des risques tels qu'il est préférable de ne pas les accompagner.

Cela doit faire réfléchir le dirigeant sur son propre niveau d'exposition à des problèmes sociaux ou environnementaux potentiels. En effet, avant même de se trouver en difficulté pour être assurée ou financée, l'entreprise peu soucieuse de la RSE verra probablement ses montants de prime et/ou de taux d'intérêt augmenter.

[21] Ce CD est également un outil de sensibilisation des chefs d'entreprises, qui peut servir de support aux intermédiaires pour mener un entretien professionnel. Il aide, par ailleurs, le client à prendre conscience de ses risques et à identifier des moyens de prévention opérationnels.

Troisième partie

Les systèmes de management durable et d'auto-évaluation des entreprises

Pour répondre à la problématique de permettre aux PME de disposer d'un outil d'évaluation, cette troisième partie est consacrée à la mise en œuvre du développement durable dans les entreprises selon des modèles publiés. Comme nous le verrons, certains de ces modèles servent de guide méthodologique tandis que d'autres sont plutôt des modèles d'évaluation ou d'auto-évaluation.

Dans cette partie, plusieurs travaux sont présentés :

- l'étude de Novethic sur le « Benchmark européen des outils d'évaluation de responsabilité sociale utilisables par les TPE-PME »,
- la démarche «Performance Globale» du Centre des Jeunes Dirigeants,
- le bilan sociétal du Centre des Jeunes Dirigeants de l'économie Social (CJDES),
- le guide pratique SD21000 de l'Afnor,
- la grille d'analyse de l'agence Goodcorporation (UK)
- le diagnostic en ligne de RL Europe, cabinet Suédois

Ces différentes approches nous montrent la richesse des options existantes et confirment l'intérêt d'une démarche de développement durable pour les PME. Les informations publiées par la Commission européenne sur le sujet[22] compléteront la présentation des différents outils.

I. Panorama général des modèles disponibles

L'étude de Novethic[23] s'inscrit dans un cadre plus large des initiatives de la CDC partenariat qui visent globalement à mobiliser les milieux économiques (PME, entrepreneurs sociaux, économie sociale…) sur la RSE et à apporter, en France, un éclairage de ce qui se passe à l'étranger sur ces questions.

Le périmètre des outils (prise en compte des dimensions économiques, sociales et environnementales) a été le critère majeur de sélection des outils étudiés. Toutefois des modèles plus thématiques ont été regardés comme IIPUK (Investing In People UK) pour la dimension ressources humaines et BS 8555 pour le mode de gestion environnementale.

I.1. Présentation

Cette étude présente une typologie des principaux instruments de la RSE ainsi qu'une analyse de leur diffusion et de leur mode de financement. Sur ce thème, les quatre organisations présentes en France sont Alliances[24], le Centre des Jeunes Dirigeants[25], le Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale (CJDES[26]) et l'Afnor[27].

---

22 Consulter http://europa.eu.int/comm/enterprise/csr/campaign/documentation/index_fr.htm#toolkit.

23 L'étude est téléchargeable sur http://www.novethic.fr/novethic/site/novethic/nov_etudes.jsp

24 Cette ONG spécialisée dans la RSE, a mis au point le modèle SME Key. Basée à Bruxelles. Elle a traduit et adapté SME-KEY pour le mettre en œuvre en France (consulter http://www.alliances-asso.org/htm/guides_RSE.htm). Le modèle SME-KEY est par ailleurs en cours d'expérimentation en Italie, au Royaume-Uni, en Belgique et en Finlande

25 Consulter www.cjd.net.

26 Consulter www.cjdes.org.

27 ww.afnor.fr/sd.asp?lang=French.

Nom de l'outil	Pays	Disponibilité	Avancement	*Nombre d'entreprises concernées*
Danemark Social Index	Danemark	Outil disponible en ligne	En vigueur	*Une centaine*
Vastuun Askeleita	Finlande	Sur commande	En vigueur	*Quelques dizaines*
Sigma	Royaume-Uni	12 outils en cours de mise à disposition en ligne	En construction	*N.D.*
BS 8555 (Acorn project)	Royaume-Uni	Non disponible		*N.D.*
IIPUK : Investors in People	Royaume-Uni	Sur commande	En vigueur	*34.000 entreprises engagés*
Community Mark	Royaume-Uni	Gude et questionnaire disponibles en ligne		
UK Good Cooperation	Royaume-Uni	Audit, mais questionnaire disponible en ligne	En vigueur	*70 entreprises certifiées*
Q-Res	Italie	Sur commande	En construction	*Moins de dix*
IMS	Autriche	Consultants, pas d'outil téléchargeable	En vigueur	*12 PME*
Albatros	Belgique	CD Rom sur commande	En vigueur	*Une dizaine de PME*
Foretica	Espagne	Audit, pas d'outil téléchargeable	En vigueur	*Quelques dizaines*
Value Management System	Allemagne	Sur commande	En vigueur	*4 PE* *30 ME* *10 GE*
SME Key ·	CSR Europe	Outil disponible en ligne	Expérimentation	*Plusieurs dizaines*
Good company	*Canada*	*Lignes directrices et questionnaire disponibles en ligne*		*N.D.*
OUTILS FRANCAIS POUR MEMOIRE				
Bilan Sociétal		Non diffusé	En vigueur	*100*
Performance Globale		Non diffusé	Expérimentation (2ème phase)	*300 + 400*
SMEKey France		En ligne	Expérimentation (2ème phase)	*30*
Lignes SD 21000		Non diffusées	Expérimentation dans 8 régions	

Comme le montre ces tableaux, les modèles sont très nombreux et pour la plupart encore assez peu utilisés. On notera toutefois que IIPUK affiche au Royaume Uni 34.000 entreprises engagées ce qui laisse à penser que le volet social de la RSE est très mobilisateur pour nos voisins anglais.

La profusion de modèles, qui risque de dérouter le chef d'entreprise et de faire le jeu de ceux qui préfèrent rester à l'écart de ces questions, est plus un défaut lié à la jeunesse du sujet qu'autre chose. L'avantage de cette situation est qu'elle offre un champ des possibles très large. Seuls les modèles les plus pertinents qui subsisteront.

Les modèles étudiés ont pour la plupart une origine privée (voir tableau ci contre) : 12 outils sur 17 soit 70 %.

Le prix du référentiel ou du guide, modeste pour l'instant, ne signifie pas qu'un projet de RSE n'exige qu'un budget réduit, il est loin de représenter le seul poste de dépense d'une telle initiative. Sa mise en œuvre et sa conduite représentent des investissements en temps et donc en coût pour l'entreprise plus substantiels.

Nom de l'outil	Pays	Type d'opérateur	Organismes	Payant ?
Danemark Social Index	Danemark	Public	Ministères des Affaires sociales et de l'Emploi	non
Good company	Canada	Privé	Canadian Business for Social Responsibility	100 $ pour les non-membres
Vastuun Askeleita	Finlande	Privé	Finnish Business & Society (réseau)	30 € pour le guide
Sigma	RU	Privé	Forum for the future BSI AccountAbility	non
BS 8555 (Acorn project)	RU	Privé	Fondation Acorn (avec soutien des ministères Commerce, Industrie, Environnement)	non
IIPUK : Investors in People	RU	Para-public	National Training Task Force Organisations professionnelles et syndicales	n.d.
UK Good Cooperation	RU	Privé	Institut of Business Ethics Good Corporation (entreprise)	Oui 1500-8000 €
Q-Res	Italie	Privé	Centre pour l'Ethique (université de Varese)	Pas pendant la phase d'expérimen-tation
IMS	Autriche	Para-public	Chambres de Commerce	Soutien public à l'expérimen-tation
Albatros	Belgique	Privé	Business & Society (B) et UNIZO	Pas pendant la phase d'expérimen-tation
Forética	Espagne	Privé	Association Forética	Oui (cotisation annuelle)
Value Management System	Allemagne	Privé	Zentrum für Wirtschaftethik	n.d.
SME Key	CSR Europe	Publique	DG Emploi de l'UE CSR Europe Grandes entreprises	Non
OUTILS FRANCAIS POUR MEMOIRE				
Bilan Sociétal		Privé	CJDES	
Performance Globale		Privé	CJD	Pas en phase d'expérimentation
SMEKey France		Privé	Alliances	Pas en phase d'expérimentation
Lignes SD 21000		Para-public	AFNOR Ecole des Mines St Etienne	Pas en phase d'expérimentation

Source : Novethic

Les outils vraiment complets tels que Albatros, Goodcorporation ou Sigma représentent seulement un tiers de l'échantillon présenté ci-dessous :

Nom de l'outil / Domaines RSE	ALBATROS	Det Social Indeks	Good Corporation	Forética	Q-Res	SIGMA	SMEKey	Vastuun Askeleita	VMS
Economique	●	◑	●	●	◑	●	◑	●	◑
Social	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Environnemental	●	○	●	◑	◑	●	◑	◑	◑

Source : Novethic

Les modèles étudiés ne présentent pas tous un inventaire précis des modalités de leur mise en œuvre (instruments et intervenants). Le questionnaire et le reporting sont les instruments de base les plus répandus. Toutefois, certains outils offrent un reporting discontinu (ex : Albatros ou SME-key) car ils n'intègrent pas de système de gestion.

Nom de l'outil / Caractéristiques	ALBATROS	Det Social Indeks	Good Corporation	Forética	Q-Res	SIGMA	SME Key	Vastuun Askeleita	VMS
Questionnaire	×	×	×			×	×	×	
Instrument de reporting	×	×				×	×	×	×
Autres					×	×			
Nombre d'instruments composant l'outil	2	1	1	N.D.	6	12	1	2	N.D.

Source : Novethic

En ce qui concerne les participants à la mise en œuvre de ces systèmes, on note des options assez variées. Elles vont de la solution la plus simple (Sme-key, Albratros ou encore Vastuun Askelteita) où le dirigeant de l'entreprise remplit directement un questionnaire à un dispositif plus complet (Goodcorporation) qui combine la participation des parties prenantes et d'un vérificateur externe, la délivrance d'une certification et la mise en œuvre d'un système de gestion.

Nom de l'outil / Caractéristiques	ALBATROS	Det Social Indeks	Good Corporation	Forética	Q-Res	SIGMA	SME Key	Vastuun Askeleita	VMS
Participation des parties intéressées		×	×		×				
Vérificateur externe			×	×	×				
Certification		×	×	×					×
Mise en place d'un système de gestion			×		×	×			×

Source : Novethic

I.2 Diffusion et financement pour les PME

Dans la situation actuelle, les modes de financements sont assez rares. Citons les Fonds Régionaux d'Aide au Conseil qui pourraient s'appliquer dans l'hypothèse où les diagnostics RSE seraient rendus éligibles ainsi que les opérations collectives des DRIRE orientées Développement Durable, dans le cadre de la Stratégie Nationale de Développement Durable.

Au titre de la diffusion notons :

- Les expérimentations régionales du SD 21000 de l'AFNOR, en partenariat avec les DRIRE.
- Les expérimentations du SME Key en Nord-Pas-de-Calais et du CJD (2ème phase).
- Le travail du CJDES (MAIF).

- Quelques autres leviers de diffusion : chambres consulaires, associations professionnelles
- Le modèle des diagnostics de l'ADEME: prédiagnostic, diagnostic approfondi, accompagnement

Comme le montre le tableau ci-dessous, pour l'essentiel, l'usage par les PME de ces modèles est assez limité sauf pour les modèles du CJD et BS8555.

OUTILS ETRANGERS

Outil, pays	Nombre de PMEs utilisant l'outil	Mode de diffusion
Albatros, Belgique	15 PME en accompagnement en 2003, plusieurs centaines sont sensibilisées	Contacts réseau, conférences, séminaires, formation, publications, affichage sur le site internet
Det Sociale Indeks, Danemark	Plusieurs centaines de PME	Campagne nationale (Ministère de l'Emploi), réseau régional, consultants agrées, internet
VMS, Allemagne	4 PME, 30 entreprises moyennes	Conférences, mailings directs, information sur demande, site internet, communiqué de presse de lancement (07/2003)
Q-RES, Italie	10 PME en phase d'expérimentation	Contacts directs, site internet
Vastuun askeleita, Finlande	Quelques dizaines	Conférences sur la RSE, réseaux professionnels, associations d'employeurs et d'entreprises, publications, séminaires de formation, site internet, réseau des membres du Finnish Business & Society
SIGMA, Grande-Bretagne	N.D.	Réseaux AccountAbility, BSI, Forum for the Future, site internet
SME Key, Italie, Finlande, Belgique, Espagne, Irlande	N.D.	Conférences, publications, base de données en ligne, association avec plusieurs réseaux professionnels et avec des entreprises « phares »
Acorn, BS 8555 Grande-Bretagne	350 + 200	Chaîne d'approvisionnement, site internet, réseaux professionnels, consultants agrées
Good Corporation, Grande-Bretagne	Une dizaine (sur une totalité de 70 entreprises)	Marketing commercial direct, site internet
Good Company, Canada	*N.D.*	*Réseau des membres CBSR, site internet*

OUTILS FRANÇAIS

Outil, organisme	Nombre de PME utilisant l'outil	Mode de diffusion
SME Key, Alliances	100 en phase d'expérimentation, 30 PME approfondissent sur 3 ans	Par connaissances antérieures (réseau propre de l'organisme)
Bilan Sociétal, CJDES	100	Réseau CJDES, contacts externes au réseau, site internet
La Performance globale, CJD	400	Réseau CJD
SD 21000, Afnor	Quelques dizaines en phase d'expérimentation	Contacts directs, CCI

Source : Novethic

II. Zoom sur 5 modèles

Cinq modèles sont présentés ci-dessous plus en détail :
- Performance Durable,
- Bilan Sociétal,
- SD21000,
- Goodcorporation
- et RL Europe

Cet éclairage permet de mieux comprendre les éléments de contenu et de mise en œuvre de ce type d'approche.

II.1. Le modèle Performance durable du CJD

Le modèle Performance Globale du CJD apparaît comme une suite logique de l'action de ce mouvement d'entrepreneurs, né en 1938, et dont la vocation est de "Mettre l'économie au service de l'homme".

Le modèle « Performance Globale » apparaît comme l'aboutissement de plus de 20 ans d'engagement social du CJD comme le montrent ces quelques dates clés :

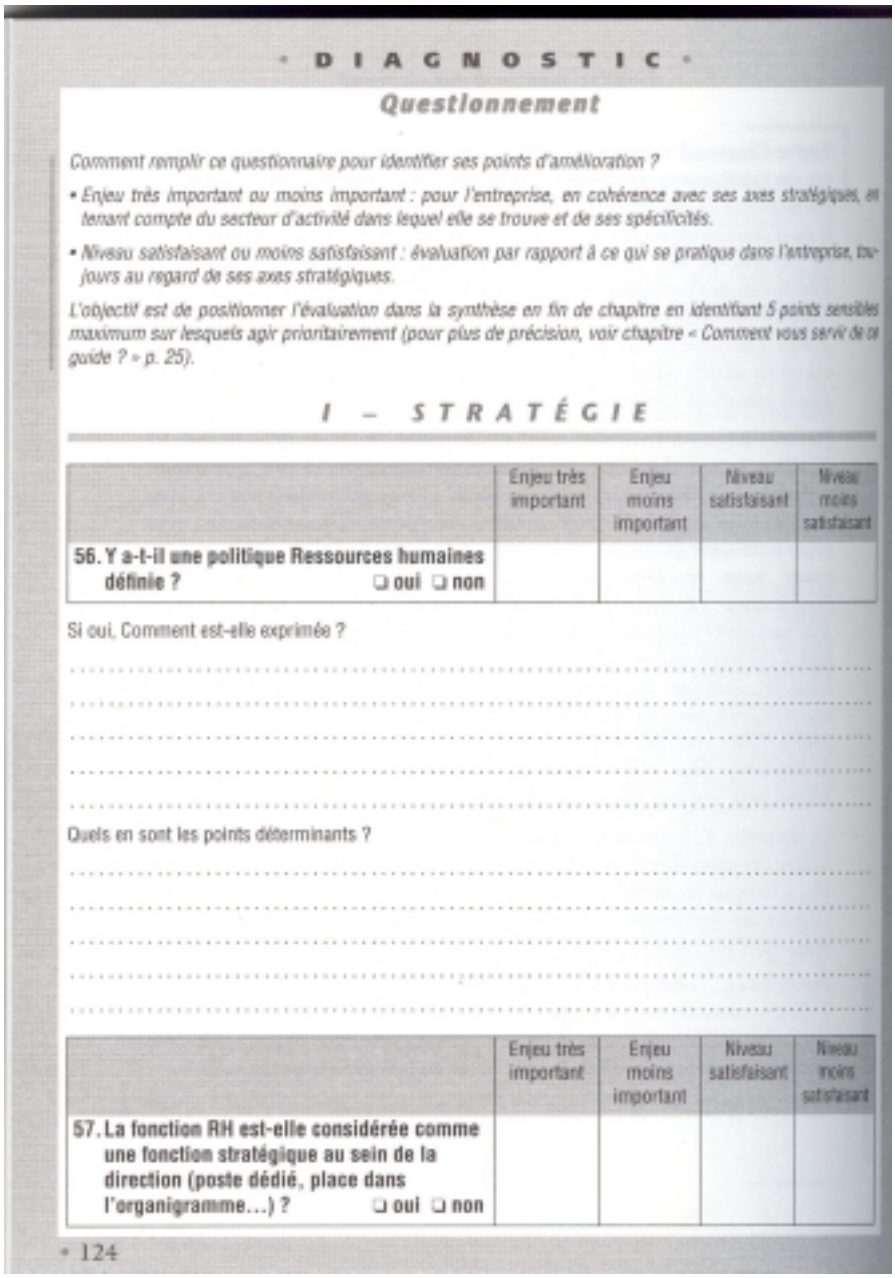
- 1982 : Charte du bien entreprendre
- 1992 : Charte de l'entreprise citoyenne
- 2002 : Manifeste pour donner un sens à la performance
- 2003 : Expérimentation performance globale

La charte du bien entreprendre publiée en 2004 (voir **annexe 4**) s'inscrit très naturellement dans une logique de développement durable en y intégrant les enseignements de l'expérimentation du modèle performance globale auprès de 400 entreprises du CJD.

Ce modèle, qui en est déjà à sa troisième version, a fait l'objet de simplifications successives passant progressivement d'un diagnostic de 300 questions à une centaine dans sa formule la plus récente.
Ce diagnostic est structuré sous forme d'un questionnement en cascade :

- Questionnement sur les principes de gouvernance
  - Valeurs
  - Stratégie à moyen terme
  - Processus de concertation et de décision
- Questionnement sur la performance économique de l'entreprise
- Questionnement sur les parties prenantes de l'entreprise
  - Clients
  - Fournisseurs
  - Salariés
  - Environnement naturel
  - Environnement sociétal
  - Actionnaires et associés
- Identification des enjeux importants pour l'entreprise et des points d'amélioration
- Synthèse générale (sélection des priorités et élaboration de plans d'action)

Extrait du questionnement « partie prenantes – salariés »



• DIAGNOSTIC •

Questionnement

Comment remplir ce questionnaire pour identifier ses points d'amélioration ?

- *Enjeu très important ou moins important : pour l'entreprise, en cohérence avec ses axes stratégiques, en tenant compte du secteur d'activité dans lequel elle se trouve et de ses spécificités.*
- *Niveau satisfaisant ou moins satisfaisant : évaluation par rapport à ce qui se pratique dans l'entreprise, toujours au regard de ses axes stratégiques.*

L'objectif est de positionner l'évaluation dans la synthèse en fin de chapitre en identifiant 5 points sensibles maximum sur lesquels agir prioritairement (pour plus de précision, voir chapitre « Comment vous servir de ce guide ? » p. 25).

I – STRATÉGIE

	Enjeu très important	Enjeu moins important	Niveau satisfaisant	Niveau moins satisfaisant
56. Y a-t-il une politique Ressources humaines définie ? ❑ oui ❑ non				

Si oui, Comment est-elle exprimée ?

.....

.....

.....

.....

.....

Quels en sont les points déterminants ?

.....

.....

.....

.....

.....

	Enjeu très important	Enjeu moins important	Niveau satisfaisant	Niveau moins satisfaisant
57. La fonction RH est-elle considérée comme une fonction stratégique au sein de la direction (poste dédié, place dans l'organigramme…) ? ❑ oui ❑ non				

• 124

La démarche du CJD ne se limite pas à un questionnaire. Elle vise également la mise en ouvre du développement durable dans l'entreprise. Ainsi, le dirigeant qui souhaite s'engager dans un tel processus définit-il tout d'abord les participants à la démarche :

- Lui-même bien sûr
- Son comité de direction
- Un comité de pilotage qui associe d'autres membres de l'entreprise
- Une liste d'acteurs externes qui sont consultés dans le cadre de la réponse aux questionnaires (clients, fournisseurs, représentants de la société civile, de l'environnement naturel de l'entreprise…)

Une fois les questionnaires établis, une synthèse est élaborée sous forme d'une matrice très simple faisant apparaître les enjeux pour l'entreprise et les niveaux de performance associés :

	Niveau satisfaisant	**Niveau moins satisfaisant**	
Enjeux très importants			**Vos points les plus sensibles**
Enjeux moins importants			

Une fois ces éléments compilés, le dirigeant prépare avec un tuteur, autre membre du CJD, une réunion appelée « commission miroir ». Il s'agit d'une réunion (en soirée) au cours de laquelle d'autres dirigeants du CJD prennent connaissance des résultats de l'opération performance globale pour l'entreprise et en critiquent le contenu et les conclusions.

Il s'ensuit l'élaboration de plans d'actions correspondant à chaque point qui mérite une amélioration. Les plans d'action sont structurés de la manière suivante :

- Identification du point critique
- Objectifs
- Description de l'action à mener
- Délais
- Acteurs concernés
- Moyens financiers et humains
- Résultats attendus
- Indicateurs de suivi

II.2 Le Bilan sociétal du CJDES

Le Centre Des Jeunes dirigeants de l'Economie Sociales (CDJES) est une association qui regroupe les dirigeants de l'économie sociale.
Sa vocation est triple :

- Promouvoir les valeurs et les acteurs de l'économie sociale dans toutes ses composantes, plus particulièrement auprès des jeunes en leur permettant de bénéficier d'un réseau de compétences et d'accompagnement.
- Constituer un lieu ouvert et transversal de réflexion collective et de concertation, indépendamment des mandats et des fonctions représentatives de chacun.
- Préparer l'avenir en élaborant et en soutenant la mise en oeuvre d'outils innovants, comme le bilan sociétal, capables de répondre aux enjeux majeurs de la société de demain.

Le bilan sociétal est opérationnel et plusieurs organisations le mettent en œuvre. Ainsi, la Confédération Française de la Coopération Agricole (CFCA) propose depuis deux ans son propre modèle à ses adhérents (décliné en accord avec le CDJES). Des mutuelles, comme la MACIF ou la MAIF sont également impliquées dans sa mise en œuvre.

Il est réalisé à partir d'un questionnaire portant sur 450 points, organisés en 9 domaines :

- relations clients,
- gestion économique
- anticipation-innovation-prospective,
- production-organisation du travail,
- ressources humaines,

- acteurs internes-citoyens de l'entreprise,
- environnement humain, social et institutionnel,
- environnement bio-physique,
- finalités-valeurs-éthique.

La phase d'analyse et de diagnostic, réalisée avec un auditeur externe, amène l'entreprise à fixer des objectifs d'évolution, pouvant être vérifiés dans le temps grâce à un bilan sociétal réitéré quelques années plus tard.
Ce diagnostic et les objectifs fixés doivent être transmis, voire établis, avec les parties prenantes, dans un souci de transparence et de dialogue social.

Pour les instigateurs de ce processus d'auto-évaluation, le bilan sociétal peut être vu comme le prolongement du bilan social, rendu obligatoire en 1977, mais il va au-delà des données chiffrées sur l'emploi, les rémunérations, l'hygiène, la sécurité, la formation, demandées par ce dernier...

II.3. Le guide SD21000 de l'AFNOR

Le guide SD21000 bien qu'intégrant des concepts proches des normes ISO (ISO 9000 pour la qualité et ISO 14000 pour l'environnement) a été conçu par un groupe de travail spécifique distinct des groupes ISO de l'Afnor. Présidé par Christian Brodhag, l'actuel délégué interministériel en charge du développement durable, ce groupe a réuni une centaine de personnes représentant les pouvoirs publics, les entreprises (PME comprises), des associations, des syndicats, des cabinets de conseil. Un groupe de travail européen cherche aujourd'hui à rapprocher VMS, Sigma, Q-res et SD 21 000.

Le SD 21000, en cours d'expérimentation dans le Pas de Calais (12 entreprises) et dans la région Rhone-Alpes (16 entreprises) est un système complet de management du développement durable décomposé en plusieurs niveaux de mise en oeuvre:

1. Identifier les enjeux.
   Il faut en premier lieu comprendre les principes du développement durable, connaître les réglementations et standards, collecter les bonnes pratiques sectorielles et enfin prendre en compte les attentes des parties intéressées.

2. Elaborer une stratégie.
   Cela revient à faire des choix et à définir des priorités : l'entreprise dans un cadre issu de la première étape doit définir ses propres enjeux majeurs .

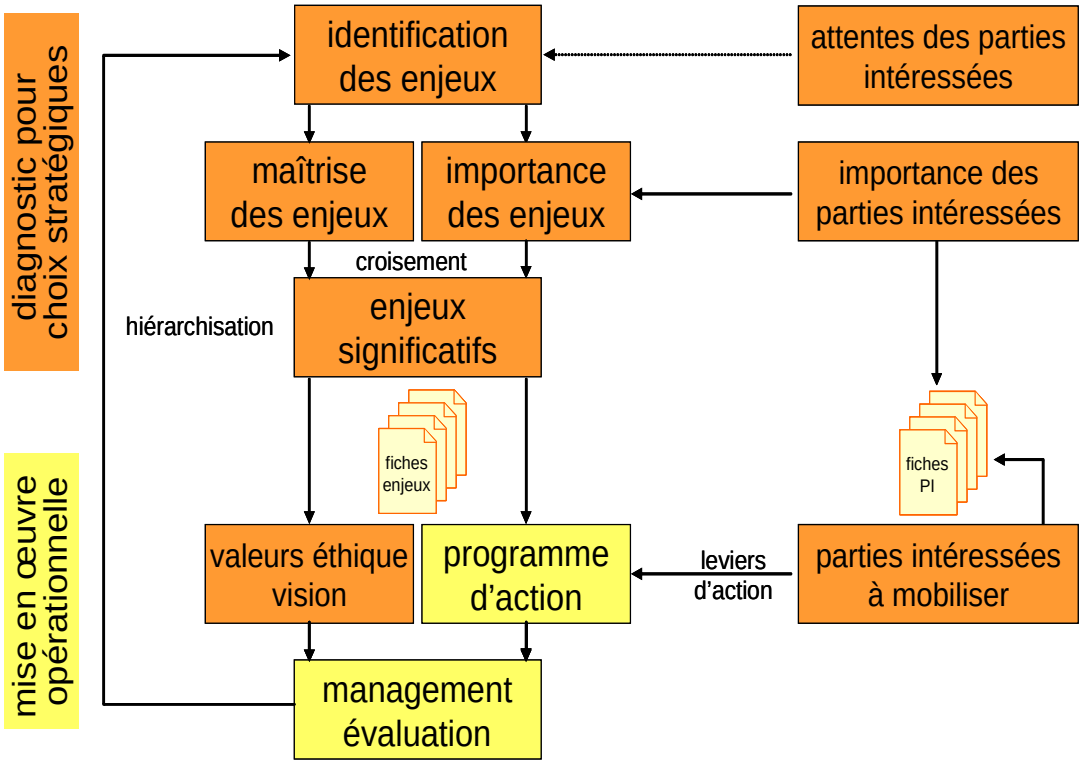
3. Définir la politique de développement durable : il s'agit ici d'élaborer une politique au service de la stratégie : cette politique couvre des programmes, des actions, des moyens et enfin des indicateurs.

4. Procéder à la mise en œuvre de la politique.

5. Etablir un suivi qualitatif et quantitatif pour contrôle et améliorations : communication des performances, transparence et feedback sur le processus.

Dans le cadre des expérimentations en cours, le mécanisme schématisé ci-dessous a été mis en œuvre.

mécanisme mis en œuvre dans l'expérimentation



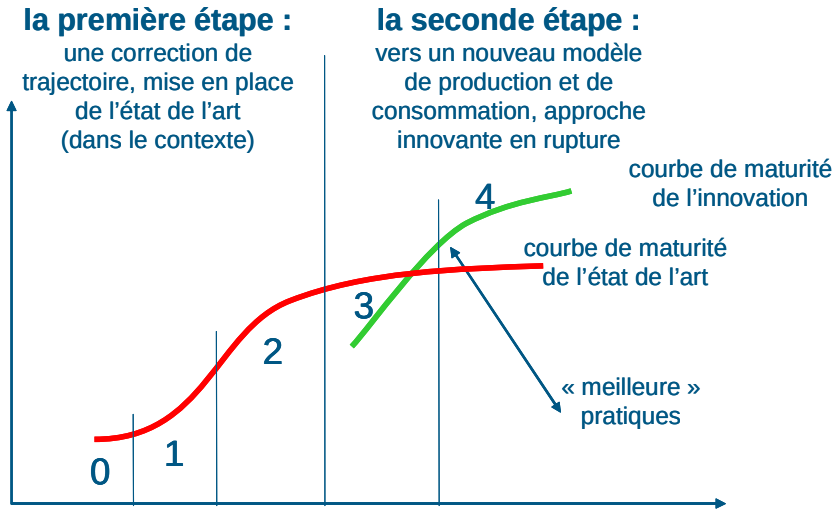
A ce mécanisme est associé un système de rating qui permet point par point de procéder à l'évaluation des performances et à l'amélioration permanente des actions. Ce système de rating compte cinq niveaux :

- **Niveau 0** - Prise en compte du marché sous le seul angle du prix de vente, sans considération de qualité et de service fourni, pas de considération RSE
- **Niveau 1** - Vente de produits de bonne qualité fonctionnelle, ne mettant pas directement la santé du consommateur en danger. Une communication adéquate permet de valoriser ces qualités auprès du consommateur.
- **Niveau 2** - Eviter les pollutions directe par les activités de l'entreprise et par les produits, conformité réglementaire et maîtrise des responsabilités directes à travers la gestion des attentes des parties intéressées les plus immédiates, gestion des risques et des opportunités, notamment par la coopération avec d'autres acteurs.
- **Niveau 3** - Responsabilité envisageant les impacts indirects et la préservation de valeurs pour les générations futures (effet serre, biodiversité) et acteurs distants (commerce équitable). Il s'agit de préserver des intérêts de parties qui ne pourraient pas rétroagir directement sur l'entreprise et de gérer des risques de long terme.
- **Niveau 4 -** Ethique générale sans qu'une utilité immédiate ou à terme soit identifiée, raisonnement en termes de valeurs d'existence, recherche de réputation de l'entreprise en phase avec les aspirations profondes de la société.

Dans ce système de rating, jusqu'au niveau 2, l'entreprise se préoccupe de ses impacts directs sur ses parties prenantes et son environnement.

A partir du niveau 3, l'entreprise se préoccupe de ses impacts indirects et innove pour les maîtriser. Sans innovation, la politique de développement durable ne peut prendre en compte tous les enjeux et toutes les exigences.
La généralisation des innovations (niveau 4) s'inscrit en rupture par rapport aux pratiques actuelles. Sans cela, les entreprises et plus globalement les économies occidentales ne peuvent, par exemple, envisager de régler le problème des rejets de gaz à effet de serre dans l'atmosphère. La solution passe par une rupture, liée à des innovations par rapport aux « bonnes pratiques » actuelles.

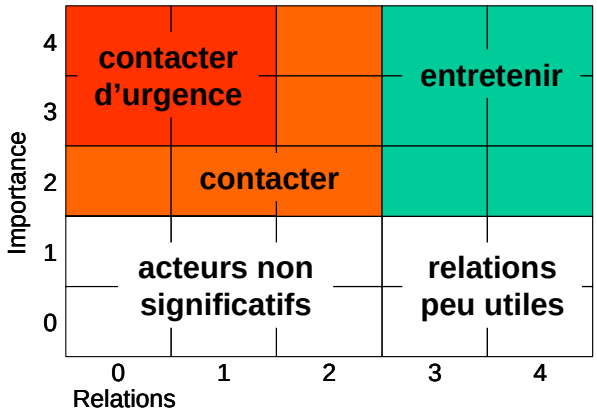
Échelle de performance pour un enjeu



Le passage de ces engagements de long terme à la gestion à court terme, implique la maîtrise des innovations. L'entreprise doit d'abord maîtriser l'état de l'art (notamment la conformité réglementaire), puis elle peut initier des innovations (3) ou les généraliser (4).

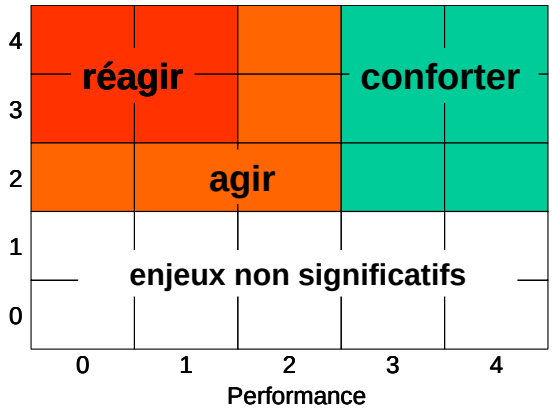
© C. Brodhag, ENSM-SE, http://www.agora21.org

Ce modèle propose enfin un croisement sous forme de matrice entre l'importance des parties prenantes pour l'entreprise et le niveau de relation établi avec elles. Tant qu'une entreprise ne développe pas une relation de proximité avec ses stakeholders, elle ne peut percevoir clairement leurs attentes.



Une approche analogue est proposée pour les enjeux en regardant le niveau de performance (au sens du rating précité) atteint pour chacun d'eux.

Cette matrice permet de définir des priorités :



II.4. RL Europe

RL Europe[28]*,* société suédoise de conseil dans le domaine de le Responsabilité Sociale et Environnementale, a testé auprès d'environ 200 entreprises scandinaves un outil d'auto-évaluation de leur démarche RSE. Le cabinet a un partenariat stratégique avec la Chambre de Commerce du Sud de la Suède et l'International Hospital Federation. Il conseille par ailleurs l'un des principaux fonds de Private Equity Scandinave et a établi une présence commerciale en France et en Espagne.

Le modèle RL Europe est basé sur un questionnaire accessible par Internet qui intègre les recommandations de l'Organisation Internationale du Travail, de l'OCDE, du Livre Vert de l'Union Européenne et du Global Compact.

Le questionnaire couvre 4 domaines :

- *Ethique des affaires,* être un acteur de confiance
- *Santé et sécurité,* prendre soin des ressources humaines de l'entreprise
- *Environnement,* contribuer au développement durable
- *Qualité des produits et services,* être responsable des prestations vendues vis-à-vis des clients et des consommateurs

A ces 4 domaines sont associés 6 leviers d'actions de management :
- Les objectifs et le niveau d'ambition du management
- Le niveau de compétence et d'implication des employés
- La communication interne et externe
- Les aspects légaux et la prise en compte du point de vue des Parties Prenantes
- La politique vis-à-vis des fournisseurs
- Le contrôle, la responsabilité et le suivi des mesures

Le questionnaire comporte 15 questions par domaine, déclinées sur chaque levier d'action, soit un total de 60 questions. A partir des réponses binaires (Oui (1) ou Non (0)), un rating est produit. Le rating d'un domaine varie donc de 0 à 15 points, le rating global de 0 à 60 points. RL Europe offre également une capacité de «Benchmarking» et d'accompagnement pour améliorer ce rating.

[28] Ce cabinet est né en 2003 des travaux de l'International Institute for Industrial Environmental Economics de l'université de Lund en Suède et compte parmi ses partenaires la Royal Awards Foundation, l'Agence Européenne pour l'Environnement, et la Öresund Environment Academy, organisation qui regroupe 14 universités dans la région de Copenhague au Danemark et de Malmö en Suède.

A titre d'exemple, le questionnaire aborde :

- *Le niveau de compétence et d'implication des employés :*
  - *Vos employés sont-ils impliqués dans la démarche qualité des produits? (Répondre Oui si vous pouvez décrire comment vos employés sont engagés dans ces développements et démontrer que leur participation est récurrente)*

- *Les aspects légaux et prise en compte du point de vue des Parties Prenantes:*
  - *Les points de vue de vos clients dans le domaine de l'environnement sont-ils pris en compte? (Répondre Oui si vous pouvez déclarer quels sont ces points de vue, s'ils sont pris en compte et si vous mettez à jour régulièrement votre connaissance sur les points de vue de vos clients dans ce domaine)*

L'approche RL Europe résumée en un schéma

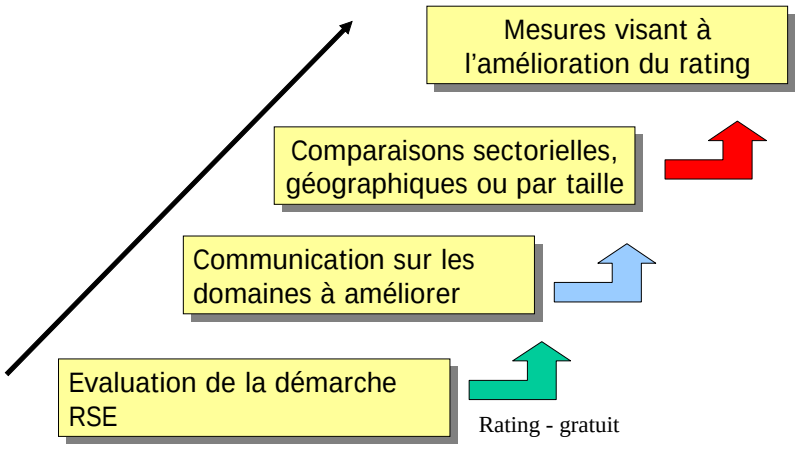


Illustration des résultats : le rating

	Ethique	Environnement	Santé et sécurité	Qualité
Objectifs et niveau d'ambition du management	↓	↓	↑	↓
Niveau de compétence et d'implication des employés	↑	↓	↓	↓
Communication interne et externe	↑	▭	↓	↓
Aspects légaux et prise en compte des Parties Prenantes	↓	▭	↓	▭
Politique vis-à-vis des fournisseurs	↓	↑	↑	↓
Contrôle, responsabilité et suivi	▭	▭	↓	↑

↑ Approuvé - réponse positive à toutes les questions

▭ Peut être amélioré - plus de 50% de réponse positives

↓ à améliorer - moins de 50% de réponses positives

Le processus d'accompagnement vise les o*bjectifs et le niveau d'ambition du management :*

Disposez-vous d'une politique environnementale documentée?

***Training :** une politique environnementale documentée comprend les points suivants :*
- *Comment les préoccupations environnementales s'inscrivent dans la stratégie et la vision de l'entreprise*
- *Une description des risques environnementaux encourus par l'entreprise*
- *Une description des instruments de gestion de ces risques*
- *Un plan d'engagement visant à l'amélioration des nuisances apportées par l'entreprise à l'environnement*

II.5. Goodcorporation

GoodCorporation est un cabinet britannique de rating social et environnemental privé fondé par un groupe d'anciens associés et directeurs de KPMG s'intéressant à la gestion de la responsabilité des entreprises. Il propose une norme de RSE conçue en 2000 et lancée en juillet 2001. Elle a été développée en coopération avec l'Institute of Business Ethics. Cette norme est utilisée dans 22 pays, par plus de 100 organisations et par leurs filiales, allant de grandes sociétés cotées en Bourse à des micro-entreprises, des organisations à but non-lucratif et des causes caritatives. On compte parmi celles-ci : Total, Classic FM, DHL, le syndicat ISTC, le groupe FTSE (indice boursier)….
GoodCorporation a, par ailleurs, développé un service, comprenant une série d'outils de support, qui aide les entreprises à mettre efficacement en action des pratiques de responsabilité dans toute leur organisation.

Il ne s'agit pas d'un outil d'auto évaluation mais d'une norme qui fait donc l'objet d'une évaluation externe menée par un vérificateur. Dans ce cadre, l'organisation doit en premier lieu préparer les preuves de bonnes pratiques qui seront ensuite étudiées par le vérificateur.
Celui-ci examine 65 pratiques auxquelles l'organisation a pu ajouter les siennes. Pour chaque pratique, il attribue une note allant de 1 à 5. Les résultats sont examinés par un «Conseil d'Accréditation» indépendant présidé par le Directeur de la 'Financial Services Authority'.
Puis l'agence remet à la direction de l'entreprise son rating et sa position par rapport à l'indice de référence Goodcorporation. Il s'agit donc d'un Benchmark.

En complément, la direction reçoit une proposition de plan d'amélioration.
Si aucune des 65 pratiques n'est notée « Insuffisante », l'organisation a le droit d'utiliser la marque GoodCorporation dans sa communication. Les améliorations sont contrôlées un an plus tard par le vérificateur. Tous les résultats sont confidentiels.

La norme GoodCorporation se base sur 6 groupes de critères d'évaluation :

- **collaborateurs:** contrats de travail; procédure disciplinaire; procédure de griefs; consultation des collaborateurs; politique équitable de fin d'emploi; liberté d'association; santé et sécurité; formation santé & sécurité; détermination équitable des salaires; formations; évaluations; non-discrimination; travail des enfants
- **clients:** contrats équitables; publicité honnête; livraison des produits/services convenus; politiques de service après-vente; procédure de réclamations; protection des données; politique anti pots-de-vin; étiquetage correct; protection de la santé publique

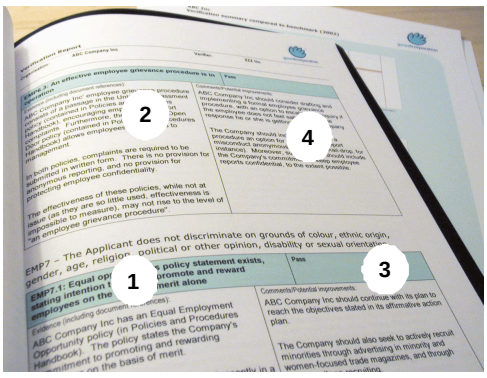
- **fournisseurs:** contrats équitables; protection des données; procédure de réclamations; paiements rapides; politique anti pots-de-vin; approvisionnement socialement responsable
- **communauté:** soutien des projets de la communauté; participation des employés; procédure de réclamations; dialogue avec la communauté; approvisionnement local; concurrence loyale
- **environnement:** politique environnementale; conformité avec la législation environnementale ; programme pour l'environnement
- **actionnaires:** comptes exacts; audits des comptes; communication des perspectives; contrôle des risques; contrôle des risques de fraude; contrôle des délits d'initiés; bonne gouvernance de l'entreprise.

Le processus de notation se base, comme on l'a vu, sur le travail d'un vérificateur externe. Celui-ci s'intéresse pour chaque famille de critères à différents aspects du fonctionnement de l'organisation :
- l'existence d'une politique (les documents officiels de la politique sont examinés) ;
- la présence d'un système permettant d'appliquer la politique (les systèmes existants sont étudiés) ;
- la production régulière de documents de contrôle indiquant que le système fonctionne dans la pratique (un échantillonnage de dossiers est étudié) ;
- l'implication et l'adhésion des parties prenantes (il faut que les parties prenantes consultées confirment que le système fonctionne et qu'il est équitable. Des entretiens ont donc lieu avec des collaborateurs, clients, fournisseurs, actionnaires, groupes de communauté et d'environnement)

C'est sur ces bases que l'auditeur attribue ses notes :

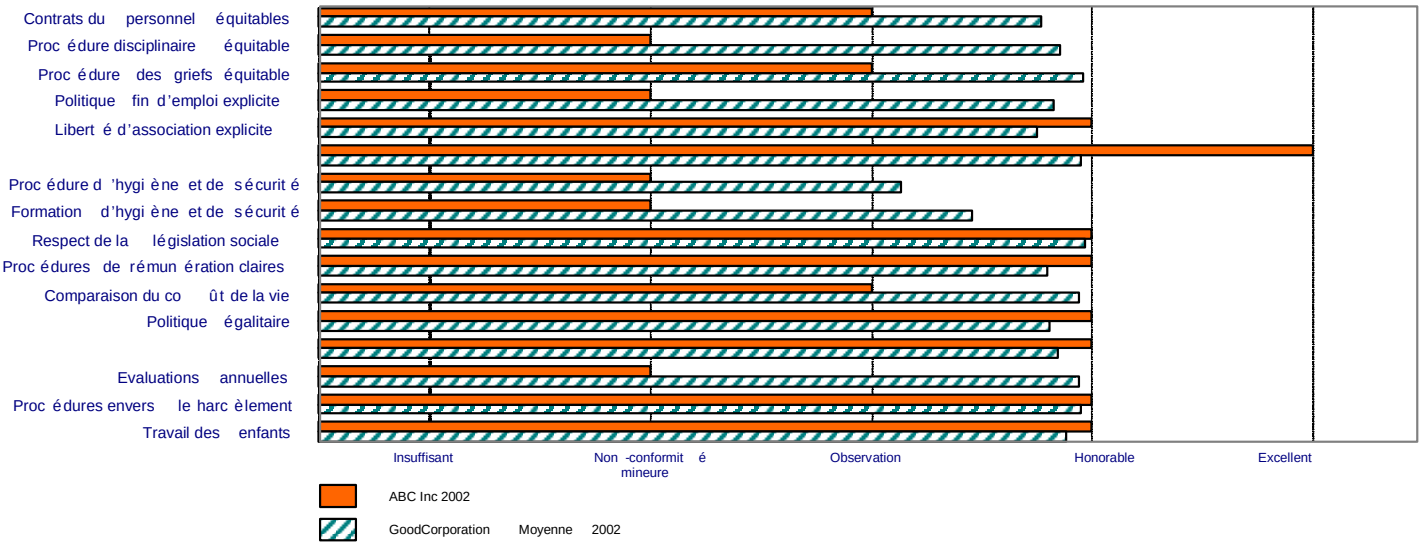
- **Insuffisant :** Il n'existe pas de politique ou le système est largement défaillant
- **Non-conformité mineure :** La politique et le système existent, mais ne fonctionnent pas toujours
- **Observation :** La politique et le système fonctionnent mais des améliorations possibles ont été identifiées
- **Honorable :** La politique et le système fonctionnent bien
- **Excellent:** La politique et le système constituent des modèles de bonne pratique

- **Les résultats**



1. Le rapport de vérification rend compte de chaque crit ère
2. Le vérificateur consigne les preuves qui ont été présentées. Elles peuvent comprendre des copies de documents officiels, des données de système, des manuels de procédure, ainsi que des résultats d'entretiens individuels
3. On note chacun des critères selon une échelle de cinq points
4. Le vérificateur consigne ses remarques sur les politiques et les pratiques et désigne les points forts et ceux qu'il serait possible d'améliorer

En complément, un benchmarking est produit par rapport à l'indice Goodcorporation. Le schéma ci-dessous en montre une restitution sur le thème des salariés.



III. Que faut-il en penser ?

La profusion des approches, des outils et des normes qui les sous-tendent est un sujet de débat récurrent dans le domaine de la RSE.

Il s'agit probablement plus d'un inconvénient lié à la jeunesse du sujet que d'un dysfonctionnement : dans tout domaine émergeant (la micro informatique au début des années 1980…) apparaît une profusion de solutions, de marques, de normes et de standards. Souvenons-nous par exemple des micro-ordinateurs Sinclair, Matra, Atari, Thomson, Commodore, Tandy, Apple…chacune de ces machines avait sa propre architecture, son propre système d'exploitation avant l'arrivée sur le marché du PC et de MS DOS. Et puis la sélection naturelle a fait son œuvre : il ne reste plus aujourd'hui que trois standard : Apple, Microsoft et plus récemment Linux.

Il est plus que probable que, pour les modèles RSE, il en soit de même dans le futur. Certains s'imposeront et d'autres disparaîtront.

Mais pour l'heure, cette situation n'a pas que des inconvénients car elle permet à chacun de trouver une solution qui lui convient. C'est autant plus important que les niveaux de maturité des entreprises sont très hétérogènes.

De ce présent panorama se dégagent, au final, trois grandes tendances :

- Les systèmes d'auto évaluation « flash » basés sur des questionnaires et ne nécessitant pas de mise en œuvre particulière en entreprise. Dans cette catégorie se trouvent notamment le modèle performance globale du CJD, le bilan sociétal du CJDES et le modèle RL Europe.
  Dans cette catégorie, il existe 2 variantes : les modèles purement introspectifs (Performance Globale) et les modèles offrant un benchmarking (RL Europe)

- Les systèmes complets de management du développement durable qui impliquent la mise en œuvre d'un processus complet allant de la stratégie au système de mesure et de reporting. Le SD 21000 entre dans cette catégorie.

- Les système de rating social et environnemental qui consistent à positionner une entreprise par rapport à des seuils standard, tâche confiée à un évaluateur externe.
  Il ne s'agit plus ici d'auto-évaluation et de mesure par l'entreprise de sa propre performance mais de positionnement et de notation par rapport à une norme externe.
  C'est ce que propose Goodcorporation qui va même plus loin dans sa démarche qu'une agence de rating française comme Vigeo. En effet cette dernière n'a pas défini de seuils qui interdisent d'utiliser un label. Ce que fait Goodcorporation comme on l'a vu. En ceci, Goodcorporation est très proche dans ses principes de l'approche ISO : on est certifié ISO 9000 ou on ne l'est pas, on est une entreprise Goodcorporation ou on ne l'est pas.

Ces trois solutions se révèlent à nos yeux très complémentaires et s'adressent à des entreprises qui n'ont pas le même niveau de maturité et pas les mêmes problématiques.

Bien que toutes les options soient valables, pour débuter, une approche autodiagnostic flash semble très appropriée.

Dans un second temps un système complet de management du développement durable qui consiste en un processus plus approfondi, intégrant une dimension plus conceptuelle en amont et plus organisationnelle en aval sera probablement jugé nécessaire.

Enfin une approche plus normative associée à un label sera demain indispensable pour certaines entreprises qui œuvrent dans des secteurs où la RSE va devenir incontournable. Notons au passage que les systèmes de management du développement durable tels que SD 21 000 ne sont incompatibles ni avec l'auto diagnostic flash ni avec le rating externe. En revanche auto diagnostic et rating sont plus redondants.

Ce n'est pas un hasard si cette partie intervient au terme de notre étude car les systèmes d'évaluation, d'auto évaluation ou de management du développement durable constituent des guides qui permettent d'atteindre les différents objectifs de cette étude dans de bonnes conditions de mise en œuvre opérationnelle.

En effet, la définition et la mise en place d'une politique RSE susceptible de séduire ou de rassurer les banquiers, les assureurs, les directeurs des achats qu'ils soient publics ou privés ne s'improvise pas. Il s'agit d'un véritable projet qui exige une démarche structurée, complète et appropriée.

Mais en complément de ces retombées concrètes, le dirigeant peut aussi escompter une consolidation de son entreprise découlant de multiples autres avantages directs ou indirects :
- meilleure image auprès des clients en général indépendamment de leurs politiques d'achat,
- plus forte attractivité auprès des candidats à l'embauche,
- réduction du turnover,
- optimisation du fonctionnement interne….

C'est ainsi que, par exemple, lors du dernier congrès national du CJD en 2004, une PME industrielle de La Rochelle a témoigné sur les conséquences favorables de la mise en œuvre du projet de Performance Globale.
Ayant pris conscience de lacunes dans son système d'hygiène et de sécurité, la PME a ainsi réussi à faire passer de 500 à 29 le nombre de jours d'arrêt de travail par an, suite à un programme de prévention et de formation !

Conclusion

Au sein de l'Union Européenne, 99,8 % des 20 millions d'entreprises recensées emploient moins de 250 personnes et 93 % sont des micro-entreprises (moins de 10 personnes). Le développement et la crédibilité de la Responsabilité Sociale des Entreprises dépend donc, en bonne partie, de sa prise en compte par les PME.

Mais alors que les grandes entreprises, poussées par des enjeux forts (image de marque, activisme actionnarial, obligation de reporting pour les marchés financiers etc.), ont pu mobiliser les ressources nécessaires pour entamer leur démarche RSE, les PME rencontrent de nombreux obstacles : quelles motivations ? Quels moyens ? Quels outils ?

Divers acteurs (pouvoirs publics, réseaux d'entreprises, ONG…) ont, depuis quelques années, ouvert la réflexion et produit les premiers outils, guides, répertoire de bonnes pratiques spécifiquement dédiés à la RSE dans les PME.

L'objectif de cette étude était de les recenser et de les rendre accessible au dirigeant de PME pour lui signifier que le développement durable ne détruisait pas de valeur et qu'il en créait souvent.
A ce titre, la contribution du capital immatériel à cette réflexion offre de nouveaux axes de recherche encourageants pour l'avenir.

La pluralité des outils disponibles lui offre en définitive la possibilité d'entamer une démarche de développement durable selon l'approche de son choix.
Qu'il s'agisse de diagnostics flash, de solutions de benchmarking et de notation ou de systèmes complets de management du développement durable, la PME dispose aujourd'hui d'un éventail très large de solutions qui peuvent lui servir de guide, soit pour débuter, soit pour progresser, quel que soit son niveau de maturité.

Quel que soit l'outil utilisé, il permettra au chef d'entreprise de réduire les risques de son activité. Parmi les risques identifiés dans cette étude, il y a l'évolution du comportement des partenaires naturels de la PME, que ce soient les donneurs d'ordre, les banquiers et leurs assureurs.
Cette évolution impose certes un inconfort temporaire, celui de changer les habitudes et les modes de pensée. Mais elle présente aussi une grande vertu, celle de réconcilier les activités professionnelles avec des aspirations humanistes et écologiques.

Comme le disait Jack Welch, l'ex-président de General Electric, si une entreprise évolue moins vite que son environnement, elle est en danger. D'où la nécessité pour la PME d'anticiper ce mouvement pour maintenir sa prospérité dans le temps.
Elle a le temps de choisir ses priorités, son rythme et sa méthode pour avancer dans cette voie, les changements annoncés étant encore balbutiants. Mais le plus tôt sera le mieux…

Calendrier, thèmes des réunions et intervenants

Le 20/10/03 - Les enjeux du développement durable :
développement durable et création de valeur :

- Arnaud Berger - Banque Populaire d'Alsace
- Jean Philippe Desmartins – Innovest

Le 02/12/03 - Politique d'achat des grands groupes :

- Nathalie Herlin – Directrice des achats Accor France
- Vincent Susfeld – Responsable du développement durable AGF

Le 15/01/04 - Accompagnement des PME dans leur politique de développement durable par les grands groupes

- Marie Line Daudin (ORSE)
- Benoît Cornu – Directeur Délégué – EMC (centrale d'achat Casino)
- Emmanuel Berthet – Responsable marketing – Prosign

Le 02/03/04 - Action des pouvoirs publics.

- Nicolas Guyomarch, chef du bureau des marchés publics au Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
- Ari Brodach, chargé de mission Concepts, Méthodes et Outil, Responsable de projets européens à l'association Auxilia

Le 02/04/04 - Relations avec les partenaires financiers

- Claude Pouilloux – Responsable de l'équipe des ingénieurs conseil Société Générale
- Caroline Desaegher – Responsable du développement durable Axa
- Isabelle Hanouet - direction marketing entreprise d'Axa France

Le 26/05/04 – Système de management et d'évaluation des politiques de développement durable

- Blaise Desbordes - Responsable Etude et Veille de Novethic
- Christian Brodhag directeur de recherche ENS des Mines de St Etienne – représentant de l'Afnor
- Alain Gavand membre associé du bureau national du CJD
- Pierre Schoeffler – Consultant RL Europe
- Leo Martin – Directeur de Goodcorporation

Annexes

1. Le cadre incitatif et réglementaire
- **le pacte mondial**
- **les grandes recommandations relatives à l'achat responsable :**
  - **l'OCDE**
  - **la GRI**
  - **la loi NRE**
  - **la table ronde de Caux**

2. Charte Accor d'achat durable

3. Questionnaire fournisseurs Accor

4. La charte du bien entreprendre du CJD

Annexe 1 : Le cadre incitatif et réglementaire

1. Le pacte mondial

Le pacte mondial est un texte qui émane de l'ONU et qui décrit neuf grands principes de responsabilité sociale et environnementale que les entreprises signataires s'engagent à respecter.

Les dix principes

Ces principes sont relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail et à l'environnement. Ils font l'objet d'un consensus universel et s'inspirent des instruments suivants:

- La Déclaration universelle des droits de l'homme;
- La Déclaration de l'Organisation internationale du Travail relative aux principes et droits fondamentaux au travail;
- La Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement.

Les neuf principes sont les suivants:

Droits de l'homme

Principe n° 1 : les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence; et

Principe n° 2 : à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme.

Normes du travail

Principe n° 3 : les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective;

Principe n° 4 : l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire;

Principe n° 5 : l'abolition effective du travail des enfants; et

Principe n° 6 : l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

Principe n° 7 : les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement;

Principe n° 8 : à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement; et

Principe n° 9 : à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Principe n° 10 : les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Corruption

2. Les grandes recommandations relatives à l'achat responsable

2.1. Les recommandations de l'OCDE

Elles sont contenues dans un texte intitulé Principes Directeurs à l'Intention des Entreprises Multinationales et publié en 2000. Elles portent sur :

- **La qualité, la sécurité, l'écologie des biens et services mais aussi de leurs conditions de fabrication et de distribution**
  [les entreprises] «devraient évaluer et prendre en compte, lors de la prise de décision, les effets prévisibles sur l'environnement, la santé et la sécurité, des procédés, biens et services de l'entreprise sur l'ensemble de leur cycle de vie (OCDE, V-3)

- **La recherche de la relation de confiance**
  Les entreprises devraient élaborer et appliquer des pratiques d'autodiscipline et des systèmes de gestion efficaces qui favorisent une relation de confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités (OCDE.II-7).

- **Le développement de saines pratiques commerciales**
  Développer les activités de l'entreprise sur le marché intérieur et sur les marchés extérieurs d'une manière compatible avec de saines pratiques commerciales. (OCDE.II)

- **La lutte contre la corruption**
  « On ne devrait pas solliciter ou attendre des entreprises un paiement illicite ou autre avantage indu…
  - *Les entreprises devraient améliorer la transparence de leurs activités de lutte contre la corruption et l'extorsion. Ces mesures pourraient inclure des engagements publics…et la divulgation des systèmes de gestion adoptés par l'entreprise afin de remplir ces engagements…*
  - *Elles devraient sensibiliser les salariés aux mesures prises par l'entreprise pour lutter contre la corruption et l'extorsion et promouvoir le respect de ces dispositions par les salariés en assurant une diffusion convenable de ces mesures et en mettant en place des programmes de formation et des procédures disciplinaires .*
  - *Elles devraient adopter des systèmes de contrôle de gestion de nature à décourager la corruption…et adopter des pratiques de comptabilité…et d'audit de nature à empêcher la mise en place d'une comptabilité « hors livres »…(OCDE - VI)*

- **L'équité dans la mise en concurrence :**
  « Les entreprises devraient réaliser toutes leurs opérations en conformité avec toutes les réglementations de la concurrence applicables…
  Elles devraient faire en sorte que leurs salariés soient bien au fait de l'importance du respect de l'ensemble des réglementations et politiques de la concurrence applicables» (OCDE 9)

- **L'aide et l'accompagnement des fournisseurs**
  Les entreprises devraient….
  - *Encourager la création de capacités locales en coopérant étroitement avec la communauté locale, y compris les milieux d'affaires locaux, tout en développant les activités de l'entreprise sur le marché intérieur et sur les marchés extérieurs d'une manière compatible avec de saines pratiques commerciales.*

- *Encourager , dans la mesure du possible, leurs partenaires commerciaux, y compris leurs fournisseurs et leurs sous traitants, à appliquer des principes de conduite des affaires conformes aux principes directeurs (OCDE II)*

2.2. Les recommandations du GRI (Global Reporting Initiative)

La GRI est un organisme indépendant depuis 2002, créé en 1997 à l'initiative de CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies).
GRI intègre une participation active de membres issus d'horizons divers : grandes entreprise, investisseurs, associations de protection de l'environnement, de défense des droits humains…

GRI a défini, pour les grandes entreprises, un guide de communication institutionnelle qui intègre la RSE. Ses auteurs considèrent qu'une entreprise ne peut durablement communiquer sur sa politique sociale et environnementale sans mettre ses actes en conformité avec ses propos. La GRI mise énormément sur la transparence de l'entreprise qui doit non seulement communiquer sur ses bonnes pratiques mais aussi sur ses échecs.

Dans le domaine de la relation fournisseur la GRI recommande la mise en oeuvre d'un système d'indicateurs assez riche, comme le montre l'extrait ci-dessous :

Partie C : Contenu des rapports - mentions relatives aux fournisseurs / sous-traitants

- ***Indicateurs de performance économique***
  - *EC3. Coût de l'ensemble des biens, matières premières et services achetés.*
  - *EC4. Pourcentage de contrats honorés dans les conditions convenues, à l'exclusion des pénalités prévues. Les conditions peuvent concerner l'échéancier de paiement, le mode de règlement, etc.*
    Cet indicateur reflète la proportion de contrats dont le montant a été réglé selon ces conditions, quels qu'en soient les détails.
  - *EC11. Répartition des fournisseurs par entreprise et par pays.*
    Liste de l'ensemble des fournisseurs auprès desquels les achats effectués dans la période considérée représentant 10% ou plus du total des achats effectués durant cette période. Indiquer également tous les pays où le volume total des achats représente 5% ou plus du PIB.

- ***Indicateurs de performance environnementale***
  - *EN33. Performances des fournisseurs en regard des volets environnementaux des programmes et procédures décrits dans la section « Gouvernance et systèmes de management » (point 3.16).*

- ***Indicateurs de performance sociale - Droits de l'homme***
  - *HR2. Preuve de la prise en compte des impacts en matière de droits de l'homme dans les décisions d'investissement et d'achat, y compris la sélection des fournisseurs/sous-traitants.*
  - *HR3. Description des règles et procédures d'évaluation et de traitement de la performance relative aux droits de l'homme dans la chaîne d'approvisionnement et chez les sous-traitants, avec mention des systèmes de suivi et de leurs résultats. La « performance relative aux droits de l'homme » concerne les aspects identifiés pour publication dans les indicateurs GRI*

2.3. La Loi NRE

La loi NRE du 15 mai 2001 est une loi française qui - comme nous l'avons déjà mentionné impose aux entreprises cotées de rendre compte de leur politique sociale et environnementale dans leur rapport de gestion.

Extrait du décret du 22 février 2002 qui fixe le contenu du reporting :

9. L'importance de la sous-traitance.

- *Le rapport expose la manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional.*
- *Il décrit, le cas échéant, les relations entretenues par la société avec les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines.*
- *Il indique l'importance de la sous-traitance et la manière dont la société promeut auprès de ses sous-traitants et s'assure du respect par ses filiales des dispositions des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail.*
- *Il indique en outre la manière dont les filiales étrangères de l'entreprise prennent en compte l'impact de leurs activités sur le développement régional et les populations locales. »*

2.4. La Table Ronde de Caux

Les participants à la Table Ronde de Caux se proposent d'offrir une norme mondiale pour des relations d'affaires responsables. Pour mémoire, la Table Ronde de Caux est une association de grands acteurs économiques et sociaux créée en 1986 (Entreprises, Universités, Associations…) qui entendent promouvoir un capitalisme éthique.

Section 3. Principes de conduite envers les partenaires

Fournisseurs

Nos relations avec nos fournisseurs et sous-traitants doivent être fondées sur un respect mutuel. En conséquence, nous avons la responsabilité :

- *De rechercher l'équité et la véracité dans toutes nos activités, y compris dans la fixation des prix, l'octroi de licences et de droits de vente,*
- *De faire en sorte que ni contraintes, ni litiges inutiles ne pèsent sur nos relations;*
- *D'entretenir sur le long terme des relations stables avec nos fournisseurs en contre partie de ce qu'il nous apportent en terme d'excellence, de qualité, de compétitivité, de fiabilité et de novation.*
- *De partager l'information avec nos fournisseurs et de les intégrer dans nos processus de planification;*
- *De payer nos fournisseurs à la bonne date en accord avec les termes acceptés dans nos professions;*
- *De rechercher, encourager, choisir des fournisseurs ou sous-traitants dont les pratiques de gestion du personnel respectent la dignité humaine.*

Annexe 2 : Charte Accor d'achat durable

I. Sur la protection de l'environnement

Selon les circonstances, les produits, les pays, ACCOR s'attachera à connaître, contrôler, encourager, promouvoir et contribuer aux bonnes pratiques environnementales suivantes :

- ***1.1 -*** *Mise en place par le fournisseur d'une politique environnementale, visant à se rapprocher des meilleures pratiques de la profession en matière d'environnement*
- ***1.2 -*** *Respect de la réglementation environnementale internationale, nationale et locale, en matière de produits autorisés, de procédés polluants interdits*
- ***1.3 -*** *Maîtrise des impacts environnementaux des sites et produits du fournisseur (connaissance des impacts, process d'analyse et publication des résultats)*
- ***1.4 -*** *Engagement du fournisseur dans un procédé d'amélioration continue (moins d'énergie, moins de matière, moins d'eau, moins de production de gaz à effet de serre…)*
- ***1.5 -*** *Recherche d'un approvisionnement en matière première qui limite l'appauvrissement des ressources naturelles (biodiversité) et nonrenouvelables (pétrole, méthane)*
- ***1.6 -*** *Développement pour Accor de nouveaux produits particulièrement innovants en matière de respect de l'environnement, tant pour la conception que pour l'utilisation.*
- ***1.7 -*** *Développement d'une politique de recyclage systématique des déchets et de valorisation des produits fabriqués, en fin de vie.*

II. Sur des pratiques sociales équitables

Selon les circonstances, les législations, les modes de production des biens ou des services, ACCOR s'attachera à publier, recommander et promouvoir les pratiques sociales équitables suivantes :

- ***2.1 -*** *Respecter les principes des conventions fondamentales de l'OIT*
- ***2.2 -*** *Pratiquer la non-discrimination de sexe, de race, de religion, ou d'appartenance politique.*
- ***2.3 -*** *Assurer les conditions d'hygiène et de sécurité légales sur le lieu de travail*
- ***2.4 -*** *Pour la durée du travail : respecter la loi nationale, et en tout état de cause, respecter le non-dépassement des 60 heures par semaine autorisées sur le plan international*
- ***2.5 -*** *Assurer un niveau de salaire minimum permettant des conditions de vie décentes aux employés.*
- ***2.6 -*** *Refuser les pratiques disciplinaires dans l'entreprise : punitions corporelles, harcèlement moral et sexuel, etc*
- ***2.7 -*** *Respecter la liberté d'association, et d'activité syndicale dans le cadre de la législation des pays.*

III. Dans tous les cas, ACCOR demande à ses fournisseurs et partenaires de partager deux engagements fondamentaux

Accepter une relation basée sur la transparence en matière d'échanges d'informations sur la politique Développement Durable mise en œuvre.
S'assurer à chaque étape que ses propres fournisseurs et sous-traitants répondent aux mêmes critères d'exigence en matière de Développement Durable.

Annexe 3 : Questionnaire fournisseurs Accor

- **Maîtrise des impacts environnementaux**

  - Donner la liste des impacts et enjeux environnementaux liés au cycle de vie des principaux produits distribués chez Accor.
  - Fournir des informations quantitatives sur ces impacts, et les comparer aux meilleures pratiques de la profession.
  - Quels sont les engagements environnementaux et objectifs de progrès que vous vous êtes fixés, pour tendre vers ces meilleures pratiques ?
  - Disposez-vous de documents attestant du respect de la réglementation en vigueur sur vos sites ?
  - Disposez-vous de certifications ou labels ? Si oui, lesquels ?
  - Avez-vous un système de management reposant sur des procédures écrites pour mettre en place et suivre cette politique ?
  - Quels sont les produits que vous avez développés, qui présentaient des innovations sur le respect de l'environnement ?
  - Existe-t-il des filières de recyclage de vos produits en fin de vie, présentes à l'échelle européenne ?
  - Quelles mesures mettez-vous en œuvre auprès de vos fournisseurs de matières premières, pour limiter l'appauvrissement des ressources naturelles et non renouvelables ?

- **Aspects sociaux**

  - Réalisez-vous des audits sociaux sur vos sites ?
  - Si oui, pouvez-vous nous en communiquer la synthèse ?
  - Si oui, quelles mesures mettez-vous en place, pour améliorer les points sensibles ?
  - Etes-vous certifié SA 8000 ? Ou équivalent ?
  - Quelles sont vos normes appliquées sur vos sites, concernant les règles d'hygiène et de sécurité ?
  - Disposez-vous d'une charte éthique ?
  - Si oui, pouvez-vous nous la communiquer ?
  - Avez-vous publié un rapport développement durable ?
  - Si oui, pouvez-vous nous le communiquer ?
  - Participez-vous à des actions caritatives ?
  - Quelle est votre politique en matière de formation pour vos employés ?
  - Sensibilisez-vous tous vos salariés au développement durable ?
  - Si oui, comment ?
  - Au-delà des obligations réglementaires en vigueur, quelles sont les actions que vous entreprenez pour contribuer au développement social et personnel de vos salariés ?
  - Comment vous assurez-vous que vos propres fournisseurs répondent eux aussi aux mêmes critères d'exigence en matière de développement durable ?

Annexe 4 : La charte du bien entreprendre du CJD

Charte du Bien entreprendre 2004

Pour tendre vers la performance globale dans nos entreprises, nous sommes déterminés, en interaction avec toutes les parties prenantes, salariés, actionnaires, clients, fournisseurs, société civile, environnement, à progresser pour :

1. Construire une démarche d'appropriation des valeurs de l'entreprise et les décliner en actions concrètes auprès des parties prenantes.
2. Construire une stratégie à au moins 3 ans porteuse de sens pour l'ensemble des parties prenantes. La formaliser, la communiquer et mesurer sa mise en œuvre.
3. Inciter les actionnaires à raisonner à long terme et faire du conseil d'administration un espace de réflexion stratégique et de co-décision, au-delà de la seule préoccupation financière.
4. Favoriser le dialogue social avec des salariés formés et représentatifs.
5. Répartir équitablement, entre les actionnaires et les salariés, les résultats qui ne sont pas investis pour le développement de l'entreprise.
6. Concrétiser une politique d'innovation permanente en favorisant la créativité des salariés, en impulsant au moins un projet d'innovation par an, en développant des alliances avec d'autres entreprises et des centres de recherche.
7. S'entourer de collaborateurs forts, leur permettre d'exercer leur esprit critique et d'être force de proposition.
8. Faire prendre les décisions par ceux qui, au niveau le plus bas, ont les meilleures connaissances et compétences pour résoudre un problème posé et pratiquer ainsi la subsidiarité.
9. Mettre en place et négocier un itinéraire de formation individualisé favorisant l'employabilité du salarié et la performance de l'entreprise.
10. Concilier l'organisation de l'entreprise avec les choix de vie des salariés : adaptation de la durée et de l'aménagement du temps de travail, prise en considération du projet personnel.
11. Proposer des conditions de travail attractives, construire des relations de qualité qui préservent l'intégrité physique et psychologique des salariés.
12. Faire de la diversité une force pour l'entreprise et mettre en œuvre une politique active de non-discrimination, prenant notamment en compte le sexe, l'âge, les handicaps, l'origine raciale ethnique.
13. Garantir l'indépendance de l'entreprise en évitant qu'un client représente plus de 20 % de son chiffre d'affaires.
14. Dépasser le rapport de force commercial en développant des relations de coopération avec ses clients : implication dans des réflexions stratégiques, dans des projets d'innovation, loyauté dans les échanges.

15. Traiter les fournisseurs comme l'entreprise souhaiterait être traitée par ses clients et pour cela, définir conjointement avec eux des relations contractuelles fondées sur des objectifs partagés.

16. Ne pas reporter sur des fournisseurs et des sous-traitants, ni externaliser vers d'autres pays la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.

17. Faire de l'entreprise un lieu de sensibilisation et de pédagogie à la protection de l'environnement et aux enjeux écologiques.

18. Intégrer les impacts environnementaux dès la conception de ses produits ou services et pendant tout leur cycle de vie.

19. Faciliter l'engagement des dirigeants et salariés dans des associations, organisations représentatives et collectivités publiques afin de participer aux orientations économiques et sociales du territoire.

20. Impliquer dirigeants et salariés dans le système éducatif en dispensant des cours, en participant à des projets pédagogiques, en accueillant stagiaires et enseignants.

21. Ouvrir l'entreprise et inviter une pluralité d'acteurs de la société civile dans le cadre d'au moins un projet par an : journée porte ouverte, concours, mécénat, fondation, …

Ces actions déclinent les principes du Manifeste *«Pour donner un sens à la performance»* (CJD, Marseille 2002). Elles constituent une base à partir de laquelle les Jeunes Dirigeants vont continuer leur recherche et leur expérimentation de la performance globale.

Glossaire

AA-1000 : référentiel de responsabilité sociale et environnementale

Actifs intangibles : Capital immatériel

ADEME : Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie

AFNOR : Association Française de Normalisation

Analyse de Cycle de Vie : étude permettant d'établir un éco-profil

Assurpol : Groupement de co-assurance regroupant des assureurs et des réassureurs permettant de financier les dommages liés à la pollution

Capital immatériel (CI) : éléments constitutifs de la richesse ou de la valeur d'une entreprise et qui ne figurent pas au bilan

Cash Flow : capacité d'autofinancement (formule simplifiée : résultat net + dotations aux amortissements et provisions)

CJCE : Cour de Justice des Communautés Européennes

CMP : Code des Marché Publics

Co-branding : démarche conjointe de deux organisations visant à promouvoir conjointement deux produits ou deux marques

DD : Développement durable

Déontologie : Ensemble de bonnes pratiques professionnelles liées à un métier ou à un secteur (code de déontologie des avocats, des médecins, des banquiers…)

Développement Durable : « Aptitude des générations présentes à satisfaire leurs besoins sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs »

DRIRE : Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement

Eco-conception : démarche de conception d'un produit ou d'un service respectant l'environnement

Eco-label : label garantissant le caractère écologique d'un produit ou d'un service

Eco-maires : Associations de Maires engagés dans la protection de l'environnement au niveau de leurs municipalités

Eco-produit : produit respectueux de l'environnement

Eco-profil : descriptif des impacts écologiques d'un produit

EMAS : Eco-Management Audit Scheme. Système européen de gestion environnementale pour les entreprises

Ethique : Recherche du bien pour tous : *«Agis de telle sorte que la maxime de ton action puisse être érigée par ta volonté en loi universelle de la nature» : éthique selon Kant* (formulation de M. Benichou, professeur d'éthique à l'Essec après les *Fondements de la métaphysique des mœurs* d'Emmanuel Kant)

Fond éthique : fond d'investissement qui ne prend des participations que dans des entreprises ayant un bon niveau de responsabilité sociale et environnementale

Global Report Initiative (GRI): Norme internationale de production de rapports annuels d'entreprise respectant les principes de la RSE

Goodwill : écart entre la valeur globale d'une entreprise et sa valeur nette comptable

GPEM : Groupe Permanent d'Etude des Marchés Publics

International Standard Organisation (**ISO)** : Organisme international de normalisation. Produit des normes pour les organisations publiques et privées ayant notamment trait à l'assurance qualité, à la protection de l'environnement…

ISO14000 : norme de protection de l'environnement définie par l'ISO

ISO9000 : norme qualité définie par l'ISO

ISR : investissement socialement responsable

Loi NRE : Loi sur les nouvelles régulations économique. La loi NRE s'adresse aux entreprises cotées en bourse et leur impose notamment de faire figurer un chapitre social et environnemental dans leur rapport annuel

Max Havelaar : Label de commerce équitable d'origine hollandaise

Notation extra-financière : notation d'une entreprise sur des critères non financiers, le plus souvent de RSE ou de capital immatériel

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique créée en 1961 (30 états membres à ce jour en Europe, Amérique du nord…)

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

PNUE : Programme des Nations Unies pour l'Environnement

Private Equity : terme anglophone désignant le capital investissement (capital risque, capital développement…)

Protocole de Kyoto : conférence internationale organisée par l'ONU en 1997, visant à engager les nations dans la réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre.

Rating : principe de notation ou d'évaluation

RetD : Recherche et Développement

RSE : Responsabilité sociétale des entreprises

SD 21000 : Système de management du développement durable de l'AFNOR

Shareholder : actionnaire

SNDD : Stratégie Nationale du Développement Durable

Stakeholder : partie prenante de l'entreprise (salarié, actionnaire, client, fournisseurs…)

Supply Chain : discipline visant à optimiser tous les flux de matière et d'information que gère l'entreprise et notamment toute sa logistique (entreposage, transport, relations fournisseurs et clients)

Survaleur : Goodwill

UGAP : Union des Groupements d'Achat Public

Création impression : Imprimerie de la Caisse des dépôts