



**HAL**  
open science

**La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation. Etude de la mise en oeuvre des recommandations du guide Afnor SD21000, au sein d'un échantillon de PME françaises**

Karen Delchet

► **To cite this version:**

Karen Delchet. La prise en compte du développement durable par les entreprises, entre stratégies et normalisation. Etude de la mise en oeuvre des recommandations du guide Afnor SD21000, au sein d'un échantillon de PME françaises. Sciences de l'environnement. Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne; Université Jean Monnet - Saint-Etienne, 2006. Français. NNT : 2006EMSE0007 . tel-00779321

**HAL Id: tel-00779321**

**<https://theses.hal.science/tel-00779321v1>**

Submitted on 22 Jan 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

N° d'ordre : 400 SGE

**THESE**  
présentée par

*Karen DELCHET*  
(kdelchet@yahoo.fr)

Pour obtenir le grade de Docteur  
de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne  
et de l'Université Jean Monnet de Saint-Etienne

Spécialité : Sciences et génie de l'environnement

**La prise en compte du développement durable  
par les entreprises, entre stratégies et normalisation.**  
Etude de la mise en œuvre des recommandations du guide Afnor SD21000,  
au sein d'un échantillon de PME françaises

Soutenue à Saint Etienne le 8 mars 2006

Membres du jury

Président :  
Laurence TUBIANA, Directrice de l'IDDRI

Rapporteurs :  
Sylvie FAUCHEUX, Professeur des universités, Présidente de l'Université de Versailles Saint Quentin  
Michel CAPRON, Professeur des Universités, PARIS 8

Examineurs :  
Alain JOUNOT, Directeur de département, A2C Groupe AFNOR

Directeur(s) de thèse :  
Christian BRODHAG, Directeur de recherche, ENSM-SE  
Natacha GONDRAN, Ingénieur de recherche, ENSM-SE



# Remerciements

Ce travail de thèse n'aurait jamais vu le jour sans la direction et la vision de Christian BRODHAG, qui malgré ses nouvelles fonctions au Ministère et son emploi du temps, nécessairement très chargé, a su se rendre disponible, à chaque fois que cela était nécessaire, pour m'orienter, me conseiller et m'écouter.

Mais cette thèse ne serait pas non plus sans Natacha GONDRAN. C'est donc un remerciement tout particulier à celle qui s'est impliquée à mes côtés dès le début de mes travaux, avant même de les co-diriger. Merci de tes conseils et de tes corrections toujours précises et pertinentes. Tes compétences n'ont d'égal que ta gentillesse.

Ca a été un privilège et un plaisir de travailler avec vous.

Je tiens également à remercier Didier GRAILLOT, directeur du centre SITE et toute son équipe qui m'a fait confiance. Vous avez su rendre mes visites à Saint Etienne aussi agréables qu'importantes scientifiquement.

Mes remerciements vont ensuite aux différents partenaires de cette thèse et notamment le Groupe AFNOR au sein duquel j'ai travaillé pendant ces trois années. Je pense notamment à Géraud FONTANIE et Pascal PREVOST qui m'ont accueilli à CAP AFNOR, et bien sur à Alain JOUNOT qui a suivi mes travaux et mes doutes. Merci à Claudine, Mérylle, Olivier et Nicole avec qui j'ai pris un grand plaisir à travailler. Merci aux consultants pour le savoir-faire que vous m'avez transmis et pour tous les bons moments dans le "loft". Et enfin merci à tous ceux, au sein du groupe, qui ont contribué d'une manière ou d'une autre, à la réussite de ce projet.

Je tiens aussi à remercier l'ANRT, qui a financé mes travaux, la BDPME et son expertise ainsi que les entreprises, qui ont fait la richesse de ces expérimentations.

Je n'oublie pas les membres du jury. Je remercie chaleureusement Madame Sylvie FAUCHEUX, Madame Laurence TUBIANA et Monsieur Michel CAPRON, qui m'ont fait l'honneur de leur attention et de leur présence.

Ces trois années ont aussi été l'occasion de partager des moments d'enthousiasme et de difficultés avec les autres doctorants de l'école des Mines et d'ailleurs. Merci notamment à Pedro, Mélie, Julie Thibaut, Nathalie, Manu, Fred et les autres pour tous ces instants de complicité.

Et enfin, merci à mes parents, ma sœur, ma famille et mes amis pour ce soutien incroyable et sans faille dont vous êtes capables et qui me fait tant de bien.

Je dédie ce travail à Guillaume qui a été à mes côtés pendant ces instants de vie. Sa patience et son calme m'ont souvent été d'un grand secours. Pour que, comme le dit si bien Bergson, l'avenir ne soit pas ce qui va arriver mais ce que nous allons en faire.



## Résumé

L'étude succincte du rapprochement de champs théoriques aussi différents que celui de l'environnement et celui de l'économie, nous permet de mieux comprendre ce que recouvrent les termes de développement durable et de Responsabilité Sociétale des Entreprises, RSE, malgré des visions divergentes. En effet, si les différents courants s'accordent sur la nécessité, en matière de RSE, de prendre en compte les parties intéressées et leurs attentes, certains soulignent l'insuffisance de cette approche pour gérer les enjeux environnementaux de long terme, tels que le changement climatique ou la biodiversité.

La réglementation et la fiscalité permettent, certes, d'inciter les entreprises à s'engager vers une plus grande responsabilité, mais les approches volontaires contribuent, également, à généraliser les démarches de progrès, ainsi qu'à organiser les transactions entre acteurs. Depuis quelques années, la normalisation, via la multiplication de référentiels d'application volontaire, s'est emparée du sujet que constitue la RSE. Ainsi, l'AFNOR a publié, en mai 2003, le guide SD21000, guide pour la prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises. Ce dernier (contrairement à d'autres référentiels portant une vision éthique ou par les parties intéressées), porte une vision substantive du sujet, fondée sur la notion d'enjeux. Il s'inscrit aujourd'hui, dans le cadre des négociations internationales à l'ISO, qui a pour mission la publication d'un guide en matière de responsabilité sociétale courant 2008: l'ISO 26000 .

La traduction des recommandations du SD21000 dans un outil de diagnostic et de hiérarchisation des enjeux de développement durable, et son expérimentation au sein de 78 PME françaises, vont nous permettre de tester deux hypothèses : d'une part, la prise en compte des parties intéressées et de leurs attentes n'est pas une condition suffisante pour intégrer les principes de développement durable ; d'autre part, plus l'entreprise est ouverte sur ses parties intéressées, mieux elle prend en compte les enjeux liés au développement durable.

L'analyse des données collectées lors des expérimentations en entreprise nous permet de valider nos hypothèses et d'affirmer que la prise en compte des parties intéressées est une condition nécessaire mais pas suffisante, pour intégrer les principes du développement durable. Ce résultat contribue également au positionnement favorable de la vision portée par le guide SD21000 dans la perspective de la future ISO 26000. Si nos entreprises ont proposé des plans d'actions leur permettant de progresser sur la plupart des enjeux et notamment ceux relatifs aux modes de production et de consommation, jusqu'alors sous-estimés, les enjeux environnementaux, considérés comme de long terme par les entreprises, restent insuffisamment pris en compte. Afin de remédier à cela, l'organisation des transactions et le partage de l'information sur les enjeux, via la constitution de réseaux et de bases de données, semblent nécessaires.

Les approches volontaires permettent, certes, d'améliorer la prise en compte des enjeux de développement durable au sein des entreprises mais elles ne semblent pas capables de répondre pleinement aux problèmes environnementaux posés qui semblent, finalement questionner le fonctionnement actuel de l'économie.

Mots clefs: développement durable, responsabilité sociétale des entreprises, RSE, SD21000, normalisation, PME, ISO, stratégie



# Table des matières

IINTRODUCTION .....	19
<b>PREMIERE PARTIE : Evolution de la prise en compte des interactions développement humain / environnement par les théories économiques ... vers une responsabilité sociétale des entreprises ? .....</b>	<b>27</b>
<b>1 De la dénonciation des problèmes environnementaux à la contribution des entreprises à un développement durable : quand l'économie se mêle d'écologie, quelques éléments de contexte .....</b>	<b>29</b>
<hr/>	
1.1 L'histoire d'une prise de conscience planétaire .....	29
1.1.1 Scientifiques et ONG : les limites de la croissance.....	29
1.1.2 La prise de position des gouvernements : le développement durable .....	31
1.1.3 La responsabilité sociétale des entreprises ... vers une triple performance .....	33
1.2 Le rôle incontournable des entreprises.....	36
1.2.1 Un constat : une évidente responsabilité des entreprises .....	36
1.2.2 Le développement durable : facteur de pérennité ou menace pour les entreprises ? .....	37
1.3 Un nouvel environnement politique incite les entreprises à intégrer et s'approprier les principes d'un développement durable .....	38
1.3.1 Sur le plan international .....	38
1.3.2 Sur le plan national.....	40
1.4 L'évolution législative vient à l'appui de ce nouvel environnement politique .....	42
1.4.1 Le code des marché publics et ses conséquences pour les entreprises fournisseurs .....	42
1.4.2 La loi sur les nouvelles régulations économiques dite loi NRE .....	42
1.5 De quelles entreprises parlons-nous ?.....	43
1.5.1 Quel que soit le statut juridique .....	43
1.5.2 Quel que soit le type d'activité.....	44
1.5.3 Quelle que soit la taille.....	45
<b>2 Quand l'écologie se mêle d'économie : de la main invisible du marché à la remise en cause des modèles économiques ?.....</b>	<b>47</b>
<hr/>	
2.1. L'économie classique : un peu d'Histoire .....	47
2.1.1 Tout d'abord, un contexte et des a priori :.....	47
2.1.2 Une séparation claire des responsabilités .....	49
2.1.3 L'approche utilitariste .....	50
2.2 Les limites soulevées par l'économie de marché□ .....	51



2.2.1	Le problème des externalités et la théorie de la défaillance du marché.....	52
2.2.2	La question des biens publics ou celle de l'objet de la responsabilité .....	53
2.2.3	La quantification ou la nécessité de reconsidérer la richesse .....	55
2.2.4	La question de l'information... Ou la rationalité imparfaite des agents économiques.....	56
2.3	Quelques approches théoriques : l'économie de l'environnement <sup>□</sup> ou les tentatives d'intégration des limites de l'économie de marché.....	57
2.3.1	Les pionniers : les économistes du bien-être et l'internalisation .....	57
2.3.2	L'économie écologique ou l'économie vue comme un écosystème : .....	59
2.4	Le développement durable et les entreprises, vers une articulation entre approches réglementaires et approches volontaires pour tenter de répondre aux limites du marché.....	60
2.4.1	De la responsabilité des pouvoirs publics... aux principes des politiques d'environnement.....	60
2.4.2	Des outils économiques pour répondre à la défaillance du marché .....	61
2.4.3	Les approches volontaires .....	63
2.4.4	Et si la combinaison des approches volontaires et réglementaires/fiscales était une solution ?.....	64
2.4.5	D'où la nécessité de faciliter cette régulation dans un système complexe par l'organisation des transactions.....	65
2.5	Sunthèse : de l'approche macroéconomique à l'approche microéconomique de la question	66
<b>3</b>	<b>Différentes conceptions théoriques et pratiques de la RSE.....</b>	<b>67</b>
<hr/>		
3.1	Les théories de la responsabilité sociétale .....	67
3.1.1	Un peu de terminologie entre développement durable et RSE .....	67
3.1.2	La RSE, des visions complémentaires ou contradictoires ? .....	69
3.1.3	Les différentes approches en matière de durabilité .....	70
3.2	La RSE, une prise en compte des parties intéressées ? Un regard porté via les théories des organisations .....	72
3.2.1	La théorie des parties prenantes, tout ou partie de la RSE ?.....	73
3.2.2	La RSE à travers la théorie des parties prenantes, vers un modèle de gouvernance d'entreprise étendue .....	74
3.2.3	De la question de la pondération multicritère... à l'écart cognitif.....	74
3.2.4	La théorie des parties prenantes ou une représentation réductrice de la RSE... le problème des acteurs faibles et absents .....	75
3.3	La RSE, un système ? .....	76
3.3.1	Un nouveau système d'indicateurs ? .....	76
3.3.2	Un nouveau système de management ? .....	77
3.4	La RSE, où l'intégration de la notion de distance .....	78
3.4.1	Une distance dans le temps .....	78
3.4.2	Une distance spatiale caractérisée par la non-fractalité du développement durable .....	78
3.4.3	Une distance systémique .....	79
3.5	Le développement durable va plus loin que la RSE.....	79

3.6 Synthèse : la prise en compte des principes de développement durable par les entreprises implique la transformation de l'entreprise elle-même..... 81

**4 Redéfinir l'entreprise ..... 83**

---

4.1 Un changement de paradigme s'appuyant sur des champs cognitifs complémentaires 83

4.1.1 Quelques éléments théoriques ..... 83

4.1.2 L'application de ce changement de paradigme à l'échelle de l'entreprise ..... 84

4.2 Quelques éléments théoriques concernant les rationalités des entreprises ..... 85

4.2.1 Les quatre rationalités ..... 85

4.2.2 Vers l'élargissement du champ des rationalités procédurales et substantives ... 87

**5 Conclusion de cette première partie : le développement durable et la responsabilité sociétale pour tenter de répondre à la défaillance du marché ..... 89**

**SECONDE PARTIE : La normalisation : une approche volontaire d'organisation de la responsabilité sociétale des entreprises ..... 91**

**1 Les enjeux de la normalisation internationale en matière de RSE..... 93**

---

1.1 Quelques réflexions générales concernant la normalisation<sup>□</sup> de la nécessité de s'intéresser à la RSE ..... 93

1.1.1 Quelques éléments d'histoire de la normalisation ..... 94

1.1.2 La normalisation, ou la réduction de l'asymétrie de l'information entre client et fournisseur : une réponse à la l'information imparfaite ?..... 96

1.1.3 La normalisation : une réponse à la théorie de la défaillance du marché ? vers le changement des modes de production et de consommation ..... 97

1.1.4 La Normalisation ... quelle place pour l'innovation ? ..... 98

1.1.5 Les référentiels normatifs ou normes d'application volontaire ..... 100

1.1.6 L'élaboration d'un document normatif... A la recherche du consensus..... 101

1.2 Un contexte international : de la multiplication des initiatives à l'ISO ? ..... 103

1.2.1 Une multiplication des initiatives..... 104

1.2.2 L'avenir de la RSE va t-il se jouer à l'ISO ?..... 107

**2 La comparaison des référentiels en Europe : vers un système global en matière de RSE 111**

---

2.1 Le SD21000..... 111

2.1.1	Son histoire et sa légitimité .....	111
2.1.2	Un outil stratégique qui intègre les éléments distants.....	112
2.1.3	La position française dans la perspective de l'ISO .....	115
2.1.4	Une question délicate : la certification.....	115
2.2	Différents documents européens et différentes conception .....	117
2.3	Un consensus : le CSR general management process.....	119
2.3.1	Les étapes incontournables .....	119
2.3.2	Le positionnement des différents référentiels traduit une diversité d'approches .....	121
3	Conclusion : le paradoxe de la normalisation de la responsabilité sociétale des entreprises... ou comment encadrer des visions diversifiées voire profondément opposées ...	125
<b>TROISIEME PARTIE : Comment répondre à cette nécessité d'aider les entreprises et en particulier les PME à prendre en compte les enjeux du développement durable en suivant les recommandations du guide SD21000 ? Proposition d'une méthodologie .....</b>		
<b>127</b>		
1	Une centaine de PME constitue notre échantillon expérimental : avantages et limites du choix de PME .....	129
<hr/>		
1.1	Rapide introduction aux PME .....	130
1.1.1	Absence d'une définition claire .....	130
1.1.2	Les PME : une population hétérogène .....	132
1.1.3	Les caractéristiques communes des PME.....	133
1.2	Les PME et le développement durable : de la pertinence d'un échantillon de PME pour tester nos hypothèses .....	134
1.2.1	Des enjeux pour les PME elles-mêmes .....	134
1.2.2	Des enjeux pour les territoires d'implantation .....	135
1.2.3	Des enjeux pour la société .....	136
1.3	Des défis de l'intégration des enjeux de développement durable pour une PME□ aux questions de recherche sous-jacentes .....	136
1.3.1	Les handicaps et atouts des PME.....	136
1.3.2	Un défi : l'articulation du local au global.....	139
1.3.3	Hypothèses et questions de recherche : la prise en compte des parties intéressées est une condition nécessaire mais pas suffisante pour contribuer aux différents enjeux du développement durable .....	139
2	La traduction méthodologique des recommandations du guide SD21000 .....	141
<hr/>		
2.1	Les outils en général, état des lieux .....	141

2.1.1	Les types d'outils génériques permettant une évaluation des pratiques des entreprises .....	141
2.1.2	Les outils existants en matière de développement durable .....	142
2.2	Le diagnostic tel que nous l'avons conçu .....	143
2.2.1	Les différentes phases de construction .....	143
2.2.2	Le travail sur les enjeux .....	144
2.2.3	Le travail sur les parties intéressées.....	153
2.3	La hiérarchisation .....	156
2.3.1	La correction des importances des parties intéressées et la hiérarchisation des acteurs .....	156
2.3.2	La correction des importances des enjeux et la détermination des enjeux significatifs .....	158
2.3.3	Vers un plan d'action .....	163
2.4	Les adaptations du diagnostic : des problématiques filière à une nouvelle version	165
2.4.1	Vers un outil caractéristique d'une filière, exemple de la filière des fruits et légumes frais.....	165
2.4.2	Vers une seconde version : présentation des évolutions.....	166
<b>3</b>	<b>Les expérimentations.....</b>	<b>171</b>
<hr/>		
3.1	Schéma type d'une expérimentation régionale.....	171
3.1.1	Entre approche particulière et collective.....	171
3.1.2	Le travail avec les consultants.....	173
3.2	Pour l'entreprise : le déroulé de la réalisation individuelle.....	174
3.2.1	Le questionnaire initial :.....	174
3.2.2	Organisation et déroulement du diagnostic :.....	174
3.2.3	Le timing : 1,5j de diagnostic puis 5 jours d'accompagnement pour aider les PME à intégrer les principes de développement durable .....	174
3.2.4	L'état des lieux .....	178
3.3	En synthèse de ce chapitre, le parallèle entre le guide SD21000 et l'outil de diagnostic et de hiérarchisation initial et tel qu'il a été utilisé dans le cadre des expérimentations.	
	179	
<b>4</b>	<b>Synthèse : l'application concrète des recommandations du guide SD21000 dans un échantillon de PME françaises .....</b>	<b>185</b>
<b>QUATRIEME PARTIE : Les expérimentations du guide SD21000 dans les PME : analyse des résultats, entre préoccupations et performances.....</b>		
<b>187</b>		
<b>1</b>	<b>Présentation de la méthode d'analyse et des différentes clefs .....</b>	<b>189</b>
<hr/>		
1.1	Les différentes méthodes utilisées .....	189

1.2	Description de l'échantillon .....	189
1.2.1	Le nombre d'entreprises .....	189
1.2.2	Répartition des entreprises par région .....	190
1.2.3	Ventilation par taille .....	191
1.2.4	Ventilation des entreprises par filière .....	191
<b>2</b>	<b>Les résultats des diagnostics .....</b>	<b>195</b>
<hr/>		
2.1	Analyse des enjeux .....	195
2.1.1	Les premiers résultats analytiques : entre performance et importance.....	195
2.1.2	Les performances par enjeu ou le rôle prépondérant d'un engagement de la direction et d'une définition de la stratégie.....	199
2.1.3	Les performances par individu, les secteurs d'activité, les différences de taille et de région... vers une délicate généralisation .....	206
2.1.4	Les importances initiales par enjeu .....	211
2.1.5	Les importances initiales par individu .....	217
2.2	L'approche par les parties intéressées .....	218
2.2.1	Les premiers résultats analytiques : vers la mise en évidence de 3 catégories de parties intéressées .....	218
2.2.2	Les niveaux de relation de l'entreprise avec ses parties intéressées et notre première hypothèse... et si une entreprise ouverte avait une meilleure performance globale ? .....	220
2.2.3	Les niveaux de relation par entreprises.....	225
2.2.4	Etude du lien entre la performance moyenne des entreprises en terme d'enjeux et l'ouverture sollicitée vers les parties intéressées, autrement dit le nombre de parties intéressées citées.....	225
2.2.5	Etude de la corrélation entre le niveau de relation de l'entreprise avec ses parties intéressées et l'ouverture sollicitée .....	226
2.2.6	Les importances initiales par partie intéressée .....	227
2.2.7	Qu'en est-il des performances des entreprises sur les enjeux faibles et les parties intéressées ? Vers des éléments de validation de notre seconde hypothèse .....	229
2.3	Analyse de la méthode.....	230
2.3.1	Le suivi global de la correction des importances.....	230
2.3.2	Les enjeux effectivement corrigés au regard des parties intéressées .....	232
2.3.3	La hiérarchisation : de "réagir" à "la prise en compte des enjeux de développement durable de long terme".....	233
<b>3</b>	<b>Les premiers résultats des plans d'actions.....</b>	<b>237</b>
<hr/>		
3.1	Description de l'échantillon .....	237
3.2	Le passage à l'action par catégories d'enjeux .....	237
3.3	Analyse des actions selon les grilles de performance .....	240
3.3.1	L'estimation de la progression .....	240
3.3.2	Le suivi des grilles .....	242
<b>4</b>	<b>Des hypothèses testées aux limites rencontrées .....</b>	<b>243</b>
<hr/>		

4.1	Des hypothèses initiales validées au positionnement favorable du guide SD21000 dans la perspective de l'ISO 26000.....	243
4.1.1	Retour sur les hypothèses initiales .....	243
4.1.2	Les autres limites inhérentes à la méthodologie proposée .....	243
4.1.3	Vers la norme internationale en matière de responsabilité sociétale, l'ISO 26000 .....	244
4.2	Les limites : d'une prise en compte insuffisante des enjeux de long terme à la nécessité d'organiser la transaction .....	245
4.2.1	L'éternel "hic" des enjeux de long terme .....	245
4.2.2	L'organisation de la transaction... et si c'était là que le bas blesse.....	246
5	Conclusion de cette quatrième partie : entre progrès et difficultés .....	249
<b>CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES. Développement durable et entreprises ou la question de la compatibilité d'enjeux publics et d'intérêts privés .....</b>		<b>251</b>
1	Des apports et des limites de notre travail aux perspectives en terme de recherche	253
2	Vers une responsabilité collective des pratiques des entreprises ?.....	255
<hr/>		
2.1	La question de la durabilité et de la légitimité de l'activité <sup>□</sup> .....	255
2.2	Entre responsabilité individuelle et collective, la question de l'information et des transactions	256
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>		<b>259</b>
<hr/>		



## Liste des Abréviations

AA1000 : AccountAbility, référentiel portant sur la responsabilité sociétale des entreprises et particulièrement la prise en compte des parties intéressées

ACP : Analyse en Composante Principale

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

AFC : Analyse Factorielle des Correspondances

AFNOR : Association Française de Normalisation

ANPE : Agence Nationale Pour l'Emploi

AOC : Appellation d'Origine Contrôlée

BDPME : Banque de Développement des PME, groupe OSEO

BIT : Bureau International du Travail

BSI : British Standard Institute (Institut Britannique de Normalisation)

CCI : Chambre de Commerce et d'Industrie

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CE : Comité d'Entreprise

CERES : Coalition for Environmentally Responsible Economies

CHSCT : comité d'Hygiène, de Sécurité et de Conditions de Travail

CIDD : Comité Interministériel au Développement Durable

CJD : Centre des Jeunes Dirigeants

CJDES : Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale

CMED : Commission Mondiale pour l'Environnement et le développement

CNDD : Conseil National du Développement Durable

CNUED : Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement

CR : Conseil Régional

CRAM : Caisse Régionale d'Assurance Maladie

CSR : Corporate Social Responsibility

DD : Développement Durable

DDASS : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales

DDE : Direction Départementale de l'Équipement

DGCCRF : Direction Générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des Fraudes

DRH : Direction des Ressources Humaines

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

EMAS : réglementation européenne, *eco-management and audit scheme*

ENSM-SE : Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne

FSC : Forest Stewardship Council

GES : Gaz à Effet de Serre



GRI : Global Reporting Initiative  
ICS : Industrie, Commerce et Services (champs caractérisant l'activité des PME)  
IGP : Indication Géographique Protégée  
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques  
IPEC : Programme international pour l'abolition du travail des enfants de l'Organisation internationale du Travail  
ISO : International Standard Organisation (Organisation Internationale de Normalisation)  
IWA : Industry Workshop Agreement  
MDT : Meilleures Techniques Disponibles  
MEDD : Ministère de l'Écologie et du Développement Durable  
MIT : Massachusetts Institute of Technology  
NAF : Nomenclature d'Activités Françaises  
NF : Norme Française  
NRE : Loi relative aux Nouvelles Régulations Economiques  
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique  
OIT : Organisation Internationale du Travail  
OMC : Organisation Mondiale du Commerce  
OMS : Organisation Mondiale de la Santé  
ONG : Organisation Non Gouvernementale  
ONU : Organisation des Nations Unies  
ONUÉ : Organisation des Nations Unies pour l'Environnement, initiative française  
ORSE : Observatoire sur la Responsabilité sociétale des Entreprises  
PACA : région Provence Alpes Côte d'Azur  
PCN : Points de Contact Nationaux dans le cadre des principes directeurs de l'OCDE  
PDCA : Plan / Do / Check / Act (qui peut se traduire en français par Planifier / Déployer / Contrôler / Améliorer)  
PDG : Président Directeur Général  
PEFC : Pan European Forest Council  
PI : Partie Intéressée  
PIB : Produit Intérieur Brut  
PME : Petite(s) et Moyenne(s) Entreprise(s)  
PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement  
PNUE : Programme des Nations Unies pour l'Environnement  
Q-RES : towards a Quality standard for the social and ethical RESponsability  
QSE : Qualité Sécurité Environnement  
RSE : Responsabilité Sociétale des entreprises  
SAG : groupe consultatif stratégique de l'ISO  
SD21000 : guide AFNOR pour la prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises  
SDIS : Service Départemental d'Incendie et de Secours

SIGMA : Sustainability Integrated Guidelines for Management

SITE : centre de recherche Sciences, Information et Technologies pour l'Environnement de l'Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint Etienne

SNDD : Stratégie Nationale de Développement Durable

TGAP : Taxe Générale sur les Activités polluantes

TMB : Technical Management Board

TPE : Très Petite(s) Entreprise(s)

UNESCO : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture)

VMS : Values Management System (Système de Management par les Valeurs)

WBCSD : World Business Council for Sustainable Development



## Glossaire

**Développement Durable** : le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de "besoin", et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir [CMED 89 ].

**Enjeu** : préoccupation majeure qui peut faire pencher la balance en faveur ou en défaveur du projet. Les enjeux les plus courants sont : santé et sécurité publique, développement économique, qualité de vie, exploitation ou protection de ressources et de territoires exceptionnels, protégés, exploités ou exploitables, modes de vie traditionnels, déplacement de population [ANDRE 99] et [BRODHAG 04-1].

**Enjeu significatif (développement durable)** : préoccupation de développement durable, sur laquelle l'entreprise concentre en priorité les objectifs de sa politique, son programme pluriannuel et son plan d'actions sur les aspects économiques, environnementaux et sociaux les plus sensibles [AFNOR 03].

**Externalité** : les externalités sont les sous-produits d'une activité économique, conséquences positives ou négatives, mais sont sans effet sur le bien-être et les coûts de ceux qui en sont à l'origine [ECHAUDEMAISON 04].

**Gouvernance** : l'appropriation de cette notion de gouvernance par différents courants de pensée fait que ce terme revêt aujourd'hui de multiples significations et se prête à de multiples usages. Ce succès cache mal les fortes divergences, des convictions idéologiques différentes, voire opposées. Dans le contexte du développement durable, on considère que la gouvernance est un processus de décision collectif n'imposant pas systématiquement une situation d'autorité. Dans un système complexe et incertain, aucun des acteurs ne dispose de toute l'information et de toute l'autorité pour mener à bien une stratégie d'ensemble inscrite sur le long terme. Cette stratégie ne peut donc émerger que d'une coopération entre les institutions et les différentes parties intéressées dans laquelle chacune exerce pleinement ses responsabilités et ses compétences [BRODHAG 04-1].

**Responsabilité Sociétale des entreprises** : intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties intéressées. Il s'agit non seulement de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi d'aller au-delà et d'investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les parties intéressées [COM 01] et [AFNOR 03].

**Partie intéressée / partie prenante** : individu ou groupe, pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs. Il peut s'agir de parties intéressées internes (actionnaires, employés et leurs représentants par exemple) ou externes (clients, concurrents, actionnaires, fournisseurs, distributeurs, communautés locales, riverains, pouvoirs publics, financiers, banques, médias, agences de rating, etc.). Un individu ou un groupe d'individus peut faire partie de plusieurs catégories de parties intéressées simultanément. Les domaines des parties intéressées peuvent concerner les aspects économiques, environnementaux et sociaux/sociétaux [AFNOR 03].

**Paradigme** : trame théorique et hypothèses sur lesquelles repose toute science, et qui gouvernent la façon dont le scientifique pense et interprète les résultats de ses expériences [BRODHAG 04-1].

**Principe de précaution** : principe selon lequel l'absence de certitudes, compte-tenu des connaissances scientifiques et techniques du moment, ne doit pas retarder l'adoption de mesures effectives et proportionnées visant à prévenir un risque de dommages graves et irréversibles à l'environnement. [JO 05]

**Rationalité** : raison, argument, motivation, cause ou justification d'un comportement particulier ; capacité d'ajuster les moyens aux fins. Dans une entreprise, il n'y a jamais une seule rationalité, il y a toujours plusieurs moyens d'atteindre les objectifs recherchés. Rationalité et rationnel sont devenus des termes quasi magiques dans les sociétés développées où le modèle de pensée dominant est mathématique et cartésien à la fois. (□) Toute conduite obéit toujours à une rationalité partielle [BERNOUX 90] [BRODHAG 98] et [BRODHAG 04-1].

**Système de Management** : ensemble des éléments et processus corrélés et interactifs permettant d'organiser et de gérer l'entreprise de manière cohérente et efficiente et d'atteindre ses objectifs. Ses principales composantes sont :

- La vision et les valeurs qui déterminent le choix des principes généraux de management et des règles de déontologie qui en découlent.
- Les stratégies et la politique générale (orientations et intention) résultantes.
- Les objectifs résultant de cette politique, planifiés et estimés à des étapes déterminées.

## Liste des Figures

Figure 1 : démarche suivie pour la réalisation de la thèse.....	21
Figure 2 : plan du mémoire de thèse .....	25
Figure 3 : le développement durable, intégration de trois sphères, selon le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement.....	32
Figure 4 : évolution des acteurs et des concepts au fil de l'Histoire du développement durable, d'après [DELCHET 03] .....	35
Figure 5 : les catastrophes à l'origine d'une prise de conscience planétaire [CAP 03] .....	36
Figure 6 : les différentes responsabilités de l'entreprise d'après Archie CARROLL [CARROLL 79]....	70
Figure 7 : les différentes approches en matière de RSE.....	80
Figure 8 : articulation des différentes rationalités, d'après [BRODHAG 04-2] .....	87
Figure 9 : schéma du plan de thèse .....	90
Figure 10 : étapes nécessaires à l'élaboration d'une norme homologuée.....	102
Figure 11 : représentation des référentiels à travers le monde.....	104
Figure 12 : cartographie des principales initiatives en matière de RSE.....	106
Figure 13 : quelques uns des membres du groupe de travail entreprise et développement durable, à l'origine du SD21000.....	112
Figure 14 : principes de la démarche SD21000, d'après [CAP 03] .....	114
Figure 15 : processus générique de management en matière de RSE [COM 05].....	120
Figure 16 : positionnement des différents référentiels européens sur le processus générique [COM 05].....	122
Figure 17 : schéma du plan de thèse.....	126
Figure 18 : synoptique de la construction de la méthodologie .....	144
Figure 19 : les courbes de l'innovation afin de découpler le développement et les pressions sur l'environnement.....	149
Figure 20 : l'échelle de performance des enjeux .....	150
Figure 21 : représentation des niveaux de performance d'une entreprise, ici par exemple, l'entreprise 64, au regard des enjeux du développement durable .....	152
Figure 22 : la hiérarchisation des priorités en matière de relation avec les parties intéressées ....	158
Figure 23 : la hiérarchisation des priorités en matière d'enjeux □ détermination des enjeux significatifs .....	162
Figure 24 : schéma récapitulatif de la méthodologie utilisée pour le diagnostic et la hiérarchisation .....	164
Figure 25 : exemple de planning d'une expérimentation (ici Nord Pas de Calais), entre approche individuelle et collective.....	172
Figure 26 : état des lieux des expérimentations du guide Afnor SD21000, fin 2005.....	178
Figure 27 : suite du déroulé de la thèse, partie 3 .....	186
Figure 28 : représentation du nombre d'entreprises par catégories de taille choisies.....	191
Figure 29 : représentation du nombre d'entreprises par secteurs d'activité.....	192

Figure 30 : les performances moyennes des enjeux, des oubliés aux mieux maîtrisés .....	196
Figure 31 : les moyennes d'importance initiale pour chacun des enjeux : des plus importants aux moins considérés .....	197
Figure 32 : étude de la corrélation entre la performance et l'importance initiale .....	198
Figure 33 : représentation plane des performances sur les 32 enjeux, selon les axes 1 et 2.....	202
Figure 34 : zoom sur la figure 29, représentation plane des performances sur les 32 enjeux et projection sur l'axe 1 .....	203
Figure 35 : zoom sur la figure 29, représentation plane des performances sur les 32 enjeux et projection sur l'axe 2 .....	205
Figure 36 : représentation des 78 entreprises sur le plan défini par les 2 premiers vecteurs propres .....	207
Figure 37 : regroupement par secteur □ taille □ et région des entreprises selon leur performance en terme d'enjeux.....	208
Figure 38 : représentation plane des importances initiales des 32 enjeux selon les axes 1 et 2.....	212
Figure 39 : zoom, Représentation plane des importances initiales des 32 enjeux selon les axes 1 et 2 : étude de l'axe 1 .....	215
Figure 40 : représentation plane des importances initiales des 32 enjeux selon les axes 2 et 3.....	216
Figure 41 : répartition plane de l'importance moyenne accordée par les entreprises selon les axes 1 et 3.....	217
Figure 42 : corrélation entre l'importance initiale des parties intéressées et le niveau de relation	218
Figure 43 : les différentes catégories de parties intéressées.....	219
Figure 44 : premier plan de l'analyse en composante principale effectuée sur les niveaux de relations avec les parties intéressées.....	222
Figure 45 : zoom du Premier plan de l'analyse en composante principale effectuée sur les niveaux de relations avec les parties intéressées .....	223
Figure 46 : graphique représentant l'ouverture vers les parties intéressées en fonction du niveau de relation moyen.....	226
Figure 47 : premier plan de l'analyse en composante principale effectuée sur les niveaux d'importance accordée aux parties intéressées .....	228
Figure 48 : graphique représentant l'ouverture vers les parties intéressées en fonction de la performance sur les enjeux faibles de développement durable .....	229
Figure 49 : graphique représentant le niveau de relation moyen en fonction du niveau de la performance moyenne sur les enjeux faibles .....	229
Figure 50 : pourcentage de suivi des corrections par entreprises .....	231
Figure 51 : analyse de la pertinence du mécanisme de correction des importances par enjeu.....	232
Figure 52 : répartition des actions selon la catégorie déterminée par la hiérarchisation.....	234
Figure 53 : les actions classées selon les catégories d'enjeux correspondantes.....	238
Figure 54 : représentation du nombre d'actions pour chaque enjeu .....	239
Figure 55 : estimation de l'augmentation des performances suite au plan d'actions.....	241
Figure 56 : fin du déroulé de la thèse .....	250

## Liste des tableaux

Tableau 1 : une typologie économique du bien, d'après [GODARD 04] .....	54
Tableau 2 : essai de typologie des approches du développement durable : échelle de perception, selon [BOUTAUD 04].....	72
Tableau 3 : classification des normes environnementales, d'après [OMC 05].....	97
Tableau 4 : tableau récapitulatif des caractéristiques et atouts de cinq référentiels européens,[DELCHET 05] .....	118
Tableau 5 : classification des PME selon la taille, par le secrétariat d'Etat aux PME .....	131
Tableau 6 : classification des PME selon la taille, par l'observatoire européen des PME .....	131
Tableau 7 : répartition des PME selon leur taille .....	131
Tableau 8 : les PME classiques et les PME managériales, d'après [TORRES 03-2] .....	133
Tableau 9 : la PME comme mix de proximité, d'après [TORRES 00] .....	134
Tableau 10 : lien entre les caractéristiques des PME et leurs handicaps et atouts pour engager une démarche de RSE [CAMELS 04] .....	138
Tableau 11 : éléments de références pour la constitution des enjeux du diagnostic .....	145
Tableau 12 : les 32 enjeux de la V1 de l'outil de diagnostic .....	147
Tableau 13 : la grille de performance de l'enjeu "énergie : consommation" .....	151
Tableau 14 : liste des parties intéressées de la V1 du diagnostic.....	154
Tableau 15 : l'importance suggérée des parties intéressées .....	156
Tableau 16 : exemple de correction d'importance des parties intéressées .....	157
Tableau 17 : exemple de matrice permettant le calcul de la somme des parties intéressées pondérée par leur importance corrigée .....	159
Tableau 18 : l'importance suggérée des enjeux.....	160
Tableau 19 : exemple de correction d'importance des enjeux.....	161
Tableau 20 : enjeux créés lors de l'adaptation de l'outil de diagnostic à la filière des fruits et légumes frais [INH 04] .....	165
Tableau 21 : les enjeux de la V1 à la V2 du diagnostic .....	169
Tableau 22 : le déroulé, dans l'entreprise, du diagnostic, de la hiérarchisation et de l'accompagnement.....	177
Tableau 23 : éléments de comparaison entre le guide SD21000 et l'outil de diagnostic et de hiérarchisation développé .....	183
Tableau 24 : tableau récapitulatif des régions desquelles sont issues les entreprises des expérimentations .....	190
Tableau 25 : catégories de taille d'entreprises retenues pour l'analyse des résultats des expérimentations .....	191
Tableau 26 : tableau récapitulatif des secteurs d'activité des entreprises étudiées.....	192
Tableau 27 : matrice des corrélations des performances des entreprises sur les 32 enjeux définis	201



Tableau 28 : tableau des valeurs propres pour l'analyse des performances sur les 32 enjeux .....	202
Tableau 29 : tableau des coordonnées des variables d'enjeux actives selon l'axe 1.....	204
Tableau 30 : tableau des coordonnées des variables d'enjeux actives selon l'axe 2, valeurs positives .....	205
Tableau 31 : tableau des coordonnées des variables d'enjeux actives selon l'axe 2, valeurs négatives .....	206
Tableau 32 : les valeurs test des performances sur les 32 enjeux selon la répartition géographique des entreprises.....	209
Tableau 33 : les valeurs test des performances sur les 32 enjeux selon la répartition par secteur d'activité des entreprises .....	210
Tableau 34 : les valeurs test des performances sur les 32 enjeux selon la répartition par taille des entreprises.....	211
Tableau 35 : tableau des valeurs propres des importances initiales des 32 enjeux .....	212
Tableau 36 : coordonnées des variables actives en termes d'importance initiale des enjeux .....	214
Tableau 37 : tableau des valeurs propres pour l'étude des niveaux de relation des parties intéressées .....	221
Tableau 38 : tableau des coordonnées des variables actives, étude des niveaux de relation .....	224
Tableau 39 : matrice des corrélations entre la performance et l'ouverture vers les parties intéressées.....	226

## INTRODUCTION

En France, pas un jour ne se passe sans l'annonce d'une nouvelle conférence, de tables rondes, de la publication d'un essai ou autre sur le "développement durable". Toute la vie de la cité se doit, pour être crédible et dans le coup, d'être durable. Ce phénomène touche tous les acteurs de la société : associations, Etats et gouvernements, collectivités, citoyens et même entreprises. Ces dernières, et en particulier les multinationales, s'affichent "socialement responsables", "respectueuses de l'environnement et de leurs salariés", quand elles ne se proclament pas "altruistes envers les pays en voie de développement" A titre d'exemple, Carrefour publie dans son rapport 2004 de développement durable : « Carrefour Indonésie soutient l'Ibu Kemba Foundation en donnant l'opportunité à des jeunes défavorisés, pris en charge par cette fondation de travailler dans ses magasins. Trois jeunes filles travaillent ainsi dans le département boulangerie du magasin Carrefour à Jakarta »<sup>1</sup>

Et cela semble d'autant plus étonnant que la mondialisation de l'économie est en marche, les entreprises fusionnent, licencient tout en faisant des bénéfices, les usines ferment ou sont délocalisées, les problèmes d'environnement, au même titre que les problèmes sociaux, perdurent voire empirent. Ainsi, l'espérance de vie en Afrique a chuté ces dix dernières années pour atteindre

---

<sup>1</sup> <http://www.carrefour.fr>

l'âge de 46 ans, contrairement aux autres parties du globe où elle ne cesse de s'améliorer [PNUD 02].

Oui, nous sommes face à un paradoxe exacerbé par la communication

Il devient donc urgent, sous peine de galvauder l'essence même du développement durable, d'essayer de clarifier cette notion et en particulier ses implications concrètes dans la vie des entreprises. Mais la tâche n'est pas si aisée

Bien sûr, la définition du développement durable, publiée en 1987 au sein du rapport Brundtland, est maintenant bien connue :

"Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. ( )" [CMEDD 89].

Mais une définition est toujours un peu courte pour traduire une notion d'une telle ampleur et il convient de développer les implications qu'elle recouvre.

Le premier problème que l'on rencontre en travaillant sur ce sujet est la complexité des champs de connaissances auxquels il fait référence, du fait de sa situation à la convergence de la performance économique, de l'équité sociale et de la responsabilité environnementale. Ses fondements théoriques relèvent donc à la fois de l'économie, des sciences de l'environnement mais aussi des sciences politiques, de la gestion, de la sociologie, de la géographie, etc. De multiples études ont d'ores et déjà été réalisées afin de comprendre les interactions entre ces différents domaines mais la difficulté d'intégration subsiste.

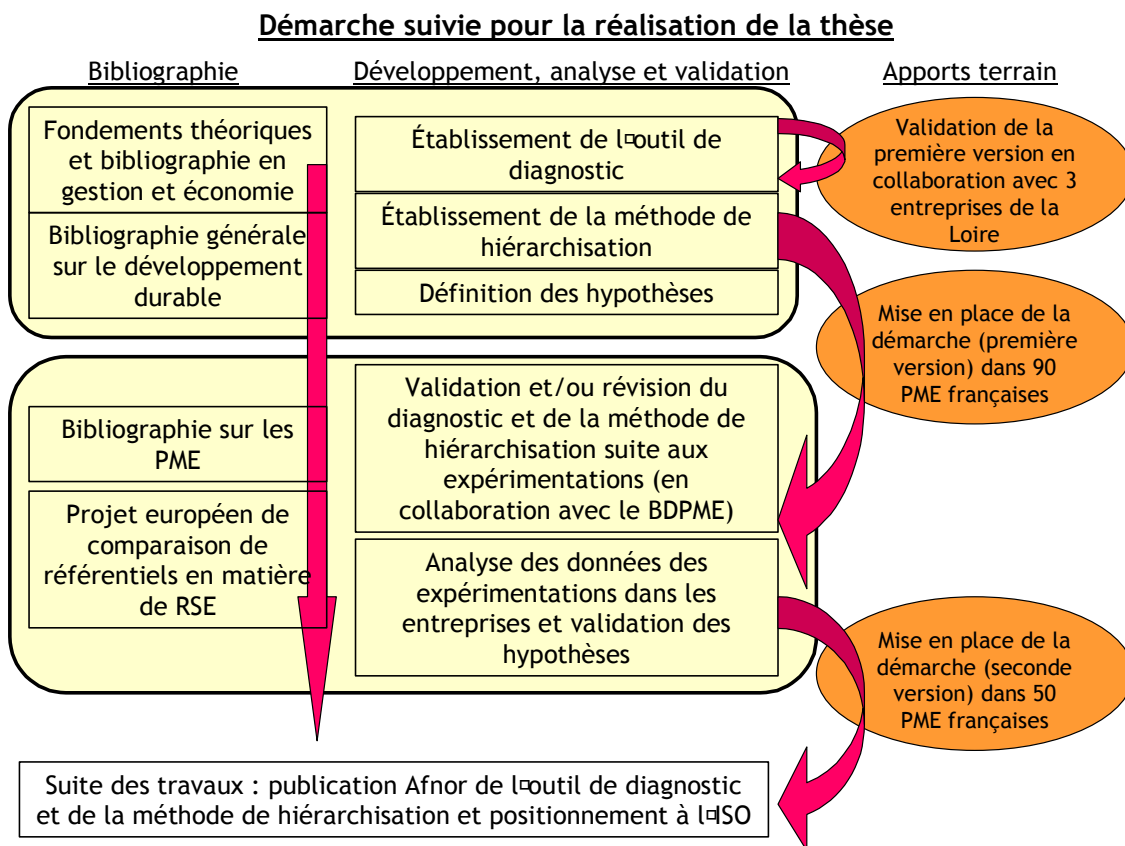
Les travaux de recherche de cette thèse se situent précisément à la convergence, encore peu étudiée aujourd'hui, des sciences de l'environnement et des sciences de gestion des entreprises, dans un contexte de terrain. L'ambition de cette thèse est donc d'analyser les liens entre ces différentes approches de la pensée, afin de déterminer les meilleures possibilités de contribution des entreprises au développement durable. Ceci pourrait se résumer en 2 questions :

Comment le monde économique peut-il concrètement répondre aux défis qui lui sont posés ?

Qu'est-ce que ces bouleversements peuvent finalement lui apporter ?

Mes recherches ont été à la fois déroutantes et enrichissantes du fait de cette pluridisciplinarité, et ont constitué un véritable défi pour la pensée. En effet, il n'est pas évident de vaincre des a priori aussi solides que ceux des partisans de l'écologie vis-à-vis de l'économie et vice versa. C'est néanmoins, il me semble, une condition sine qua non à considérer sur la route d'un développement durable avec tous et pour tous. A cela, s'est ajoutée la particularité d'un travail en bourse CIFRE qui nécessite une perpétuelle adaptation entre les logiques souvent opposées de la recherche et du conseil en entreprise. Ceci m'a amené à vivre au quotidien les incompréhensions entre deux domaines distincts, tout à fait attachées à mon sujet d'étude. Ces difficultés ont rendu, j'en suis convaincue, mon travail très particulier. Ce vécu a permis d'enrichir mes réflexions sur les difficultés de compréhension existantes dans des contextes où les cultures sont opposées.

Il convient également de préciser que ce cadre de thèse en entreprise favorise un travail simultané de recherches bibliographiques et d'observations de terrain (notamment dans la construction et l'amélioration de l'outil de diagnostic décrit plus loin). Nous avons ainsi pu établir, avec quelques entreprises pilotes, une première version de l'outil puis, compte-tenu des remontées de terrain une seconde version plus pertinente et complète, en collaboration notamment avec OSEO-BDPME comme cela est expliqué sur la figure 1.



**Figure 1 : démarche suivie pour la réalisation de la thèse**

Dans ce cadre riche et complexe, nous essaierons, en premier lieu, de clarifier les champs de connaissance dans lesquels nous nous situons, de comprendre le sens porté par le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises, ainsi que la nature des changements que cette prise de conscience engendre dans les entreprises.

En effet, il semble que la responsabilité sociétale des entreprises, RSE, traduise aujourd'hui des visions assez variées de la responsabilité des entreprises, tant d'un point de vue théorique qu'en termes de mise en œuvre dans les entreprises. Si les différents courants s'accordent sur la nécessité et l'importance de la prise en compte des attentes des parties intéressées en matière de développement durable, les divergences majeures ont trait au caractère suffisant de cet aspect. En effet, si certains défendent l'idée de la seule prise en compte des parties intéressées, d'autres courants soulignent l'insuffisance de cette approche pour gérer notamment les enjeux

environnementaux de long terme tels que le changement climatique ou la biodiversité. Ainsi, si la prise en compte des parties intéressées et de leurs attentes est une condition nécessaire, elle ne semble pas suffisante pour intégrer les principes de développement durable.

Cependant, l'entreprise n'apparaît pas en position de gérer seule tous les problèmes complexes. Il est donc nécessaire d'organiser la transaction entre les acteurs, comme par exemple les relations entre les Agendas 21 locaux des collectivités et les stratégies de développement durable des sociétés présentes sur leur territoire, via l'identification des attentes diverses, variées et parfois contradictoires ainsi que des leviers d'actions pertinents.

Mais, si la réglementation et la fiscalité permettent d'inciter les entreprises à s'engager vers une plus grande responsabilité, les approches volontaires, comme la normalisation, contribuent également à la généralisation des démarches de progrès, ainsi qu'à l'organisation de cette transaction entre acteurs. En effet, à l'image de la norme ISO 9001, mise en place d'un système de management de la qualité [ISO 9001 00] ou encore de l'ISO 14001, mise en place d'un système de management environnemental [ISO 14001 96], des référentiels de responsabilité sociétale sont publiés depuis quelques années, portant des recommandations plus ou moins pertinentes. La compréhension de l'intégration du développement durable dans les entreprises ne peut se faire sans l'analyse de ces référentiels. Cette facette des travaux a pris d'autant plus de sens que l'entreprise accueillant est une filiale de l'AFNOR, Association Française de Normalisation, à l'origine du guide français pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises, le SD21000 [AFNOR 03]. Les questions de la légitimité de la normalisation d'une part, des visions et de la pertinence de certains référentiels d'autre part, seront au cœur des réflexions de notre seconde partie, et cela dans la perspective des travaux internationaux à l'ISO, Organisation Internationale de Normalisation, engagés début 2005.

La question qui oriente nos recherches est de savoir quels sont les principes et les recommandations pouvant conduire à l'amélioration des performances et des pratiques des entreprises en matière de développement durable. Mais pour mieux situer le contexte, il est important de préciser qu'au moment de ces réflexions, le gouvernement français, à travers la SNDD, Stratégie Nationale de Développement Durable, insistait sur la nécessité d'aider les PME dans l'intégration du développement durable [SNDD 03]. Donc, compte-tenu des suggestions politiques, mais aussi du poids économique et social des PME ainsi que de leur représentativité sur le territoire français, il nous est apparu pertinent d'orienter notre enquête en ce sens.

Ainsi, notre travail de recherche repose sur deux hypothèses :

- Les PME ouvertes sur leurs parties intéressées ont une meilleure performance globale que celles centrées sur les seules parties intéressées traditionnelles.
- La prise en compte des parties intéressées est une condition nécessaire mais pas suffisante pour contribuer au développement durable.

Nous présenterons alors un outil de diagnostic et de hiérarchisation permettant de s'appuyer sur les recommandations du guide SD21000, afin de tester concrètement les hypothèses posées, ainsi que le déroulement de l'expérience terrain auprès d'environ 80 PME françaises. C'est aussi le lieu de l'étude des avantages et des limites de la méthode proposée.

La quatrième partie permet d'analyser les résultats obtenus lors de l'enquête auprès d'environ 80 PME et de valider ou non les hypothèses générales de notre travail, (voir figure 2, page suivante).



**Objet de la thèse : comment aider les entreprises, et en particulier les PME, à intégrer le développement durable dans la stratégie et le management ?**

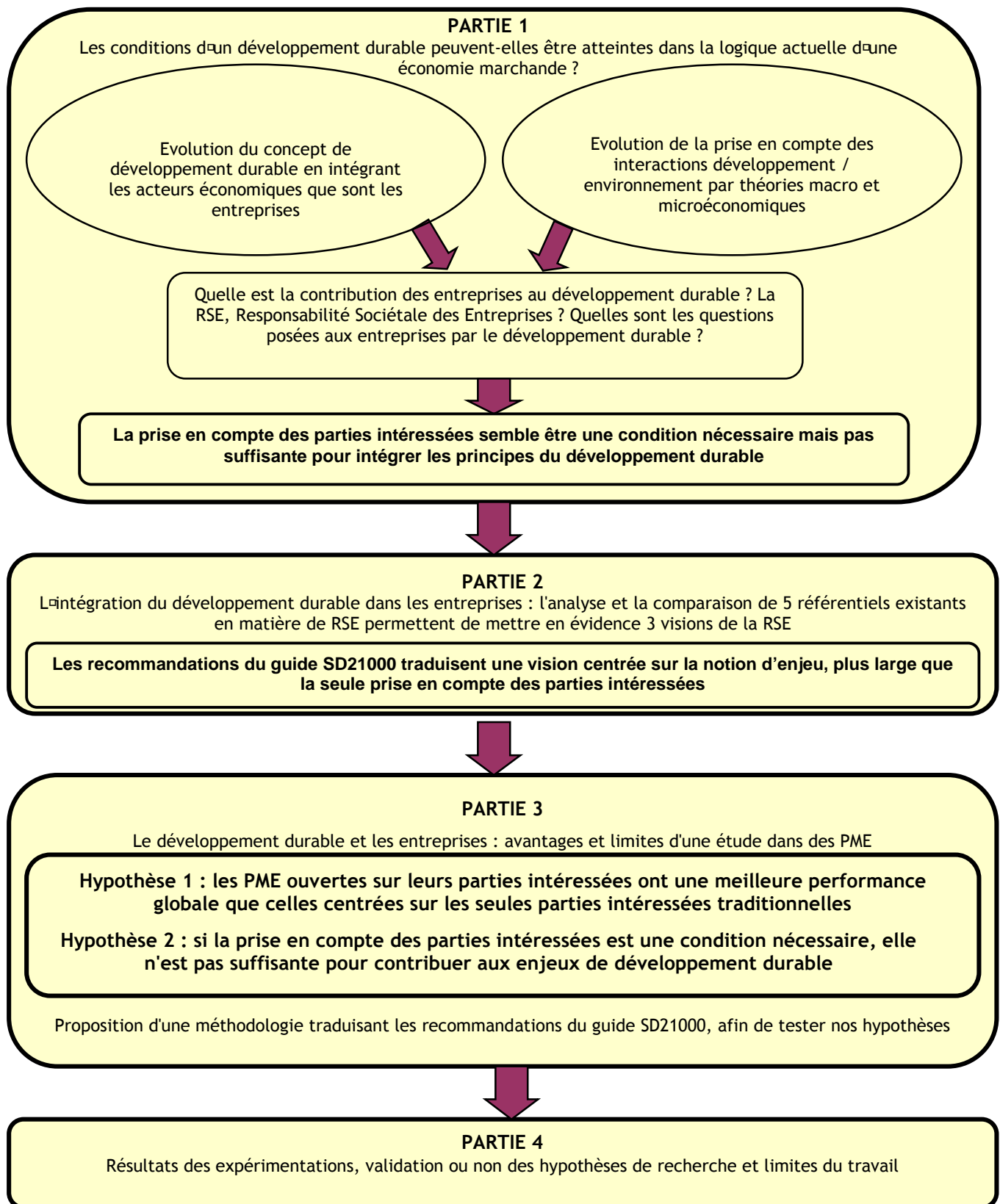


Figure 2 : plan du mémoire de thèse





**PREMIERE PARTIE :**  
**Evolution de la prise en compte des interactions développement  
humain / environnement par les théories économiques ... vers une  
responsabilité sociétale des entreprises ?**

Avec le temps, certaines certitudes peuvent être profondément remises en cause :

*"Les richesses naturelles sont inépuisables, car sans cela, nous ne les obtiendrons pas gratuitement.  
Ne pouvant être ni multipliées, ni épuisées, elles ne sont pas l'objet des sciences économiques"*

Jean-Baptiste SAY



Les sciences sont souvent implicitement classées en deux catégories : les sciences dites « molles » et les sciences dites « dures ». Les premières regroupent les champs de connaissance de domaines tels que l'économie, la gestion, les sciences humaines tandis que les secondes recouvrent la physique, la biologie, l'environnement, notamment. Cette distinction, bien que pertinente pour certains, semble également profondément réductrice. En effet, outre les avantages évidents qu'une classification apporte en terme de compréhension des domaines les uns par rapport aux autres, elle a, par contre, l'inconvénient de réduire les possibilités de compréhension, de collaboration voire de convergence entre des problématiques qui se veulent aujourd'hui de plus en plus intégrées. Néanmoins, penchons nous sur l'histoire de la prise en compte des interrelations entre économie et écologie.

## **1 De la dénonciation des problèmes environnementaux à la contribution des entreprises à un développement durable : quand l'économie se mêle d'écologie, quelques éléments de contexte**

---

Le développement durable a pris ses racines dans différentes découvertes et prises de positions du 20<sup>ème</sup> siècle. L'Histoire de ce concept peut être abordée selon de multiples points de vue, à la lumière de différents champs de connaissance. L'approche choisie ici, est l'analyse des évolutions de ce courant selon les acteurs, afin de mettre en évidence les positions des acteurs économiques que sont les entreprises.

### **1.1 L'histoire d'une prise de conscience planétaire**

L'histoire de l'écologie [ACOT 88], nous rappelle "l'origine de la pensée écologique et son évolution, de la naissance des parcs nationaux américains au 19<sup>ème</sup> jusqu'à l'écologie militante de la fin du 20<sup>ème</sup>". Cette histoire, sur laquelle nous ne reviendrons pas, met en évidence l'opposition constante nature/culture, nature/croissance économique et plus globalement nature/humanité [HUYBENS 04].

Mais quand certains sont partisans d'une nature à conserver à tout prix, d'autres réfutent l'idée d'une "nature mise sous cloche" [TERASSON 97]. GENOT parle même de conservation "contre nature" [GENOT 03]. Le courant de pensée conservacionniste était, au début des années 70, notamment dénoncé par les pays en développement qui revendiquaient la possibilité de se développer comme les pays industrialisés, ainsi que par les populations expulsées des aires protégées au nom de la biodiversité [DI CASTRI 02].

#### **1.1.1 Scientifiques et ONG : les limites de la croissance**

A l'inverse, certains scientifiques dénoncent au même moment (c'est-à-dire au début des années 70), via le club de Rome, les limites liées au caractère fini des ressources, des croissances économique et démographique dans leur rapport : "the limits of growth"

[MEADOWS 72]. Leur conclusion résulte d'une analyse portant sur les interdépendances et interactions ainsi que les évolutions prévisibles de 5 facteurs critiques : l'explosion démographique, la production alimentaire, l'industrialisation, l'épuisement des ressources naturelles et la pollution. Le modèle informatique, développé à l'époque par le MIT, Massachusetts Institute of Technology, permet des simulations à horizon 2100. Or tous les scénarii envisagent des effondrements, qu'il s'agisse selon les cas, des ressources naturelles, de l'économie, de la population. La solution radicale que proposent alors ces experts est l'état stationnaire, modèle emprunté à Herman DALY, dont nous reparlerons dans le chapitre 2 de cette première partie.

Ces courants divergents ainsi que des recherches menées pour l'UNESCO [UNESCO 70], ont pu démontrer "l'importance de la conservation faisant place à l'activité humaine et à la culture pour le maintien des écosystèmes" [HUYBENS 04].

La conférence des Nations Unies sur l'environnement, en 1972, est le lieu où **les scientifiques, suivis des ONG** (Organisations Non Gouvernementales) lancent un cri d'alarme à la communauté internationale concernant l'état d'épuisement de la planète, en parallèle des travaux du club de Rome. Cet événement a débouché sur la création du PNUE, Programme des Nations Unies pour l'Environnement et de ministères de l'environnement dans plusieurs pays.

Depuis les préoccupations environnementales n'ont cessé de croître. Le développement industriel, l'augmentation de la production, de la consommation et de l'urbanisation, découlant notamment de la croissance démographique, engendrent des impacts de moins en moins réversibles. Ces impacts environnementaux, à l'échelle planétaire, se traduisent par la réduction de la diversité biologique (au cours des 30 dernières années, l'épuisement progressif des ressources côtières telles que les ressources halieutiques, les forêts de palétuviers et les récifs coralliens est devenu un problème critique), une pression toujours plus forte sur certaines ressources (les forêts tropicales disparaissent à raison de 11,3 millions d'hectares par an), une augmentation et une globalisation de la pollution de l'air mais également de l'eau et des sols (l'eutrophisation marine et côtière résultant de l'importance des apports d'azote est une tendance préoccupante, qui n'était pas perçue il y a 30 ans) [UNEP 02]. Cependant les conséquences sont aussi sociales : les inégalités entre les différentes régions du monde, mais aussi au sein de chaque pays, se creusent [PNUD 01], 3,5 milliards d'habitants des pays à faible revenu se partagent moins de 20% du revenu mondial, tandis que le milliard d'habitants des pays développés s'en partage 60% [ONU 00-2] et l'espérance de vie dans certaines régions de la planète diminue [UNEP 02].

Se pose donc la question de la réconciliation nécessaire de l'environnement et du développement.

Une des causes de l'opposition entre économie et écologie résulte des différents paradigmes les caractérisant. D'un côté, le paradigme de l'économisme tend à externaliser les

phénomènes naturels et considère que les ressources sont substituables, la substituabilité signifiant que le capital naturel peut être détruit dans la mesure où cette destruction crée un capital technique et culturel légué aux générations futures. De l'autre, l'écologisme exprime l'association de l'homme et de la nature : l'homme doit s'adapter à la nature dont il est une espèce parmi d'autres. Le paradigme de l'écologisme repose sur trois caractéristiques [ACOT 88] :

- La conservation de la nature
- Le biologisme social
- La sacralisation objective d'une nature mythique

L'idée de réussir à réconcilier l'environnement et le développement, en se situant de façon intermédiaire entre ces paradigmes, et par delà, l'économie et la nature, devient le mot d'ordre.

Face à notre mode de développement actuel, à ses excès et limites, il devient nécessaire de trouver un nouvel équilibre entre l'homme et son environnement. C'est ce que l'on prétend faire, au nom du développement durable.

### 1.1.2 La prise de position des gouvernements : le développement durable

En 1987, la commission mondiale pour l'environnement et le développement, dite commission Brundtland du nom de sa présidente Madame Gro Harlem Brundtland, a introduit et défini le développement durable dans son rapport *Our Common Future* selon les "deux piliers" environnement et développement, comme :

Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.

Deux concepts sont inhérents à cette notion :

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

Définition du développement durable

[CMED 89]

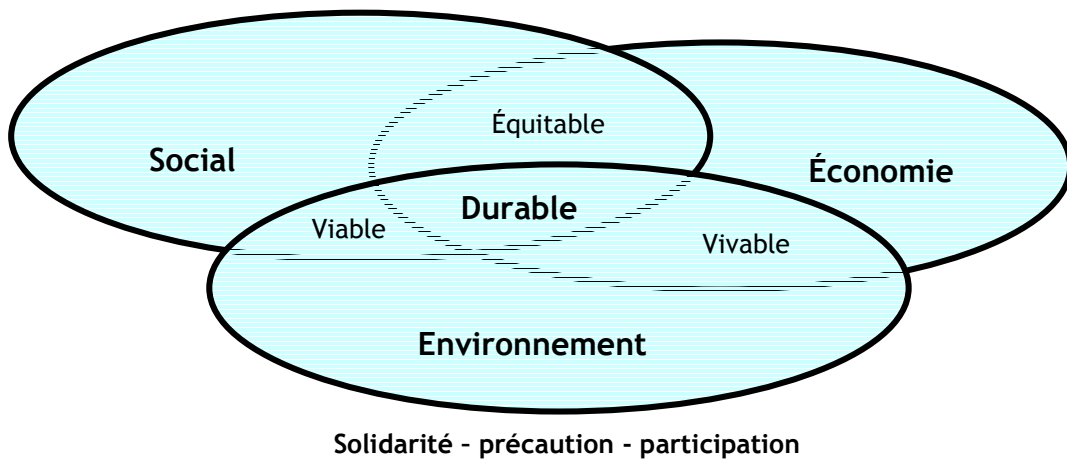
Il est important de noter que même si la définition de la commission Brundtland est la plus citée aujourd'hui, elle est aussi précisée par d'autres approches. Ainsi la définition de la francophonie [FRANCOPHONIE 04] considère les "cinq piliers" : l'environnement, l'économie,

la démocratie (l'Etat de droit et les droits de l'Homme), le développement social et la diversité culturelle et linguistique.

Le développement durable, depuis la conférence de Rio, est également représenté par l'intégration de trois sphères, selon "trois piliers" :

- L'environnement
- L'économie
- Le social

Il associe les trois objectifs d'efficacité économique, de préservation de l'environnement et d'équité sociale dans un cadre de bonne gouvernance.



**Figure 3 : le développement durable, intégration de trois sphères, selon le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement**

Le développement durable fait éclater des systèmes de pensées centrés sur l'économie ou sur l'écologie seulement, en y intégrant une dimension humaine et en rendant logique l'idée qu'il faut se préoccuper des trois en même temps. Il est en ce sens un paradigme [HUYBENS 04].

Ceci a été confirmé dès 1992, 20 ans après Stockholm, au Sommet de la Terre. Cette Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement réunissant à Rio de Janeiro, **178 pays, ainsi que 110 chefs d'Etat et de gouvernements** a été marqué par :

- "la déclaration de Rio" et ses 27 principes qui placent en premier lieu les êtres humains au centre des préoccupations [CUNED 92-2] et
- l'adoption des recommandations d'un programme d'action pour le 21<sup>ème</sup> siècle : "l'Agenda 21" [CNUED 92-1]

Egalement appelé Action 21, l'Agenda 21 est le texte de référence du développement durable. C'est un plan d'actions global, conçu pour aider les gouvernements, les institutions, dans la mise en œuvre d'un nouveau mode de développement reposant sur la préservation

de l'environnement mais aussi la lutte contre les inégalités. Il est constitué de 40 chapitres, abordant chacun une problématique particulière. L'Agenda 21 souligne notamment :

- la nécessité d'un "partenariat mondial pour un développement durable"
- la nécessité de mobiliser et d'apporter des ressources financières nouvelles"

Cet engagement mondial, marqué par les prises de position des Etats au plus haut niveau, a marqué l'avènement du concept de développement durable. Il est dès lors une référence incontournable dans les conférences internationales.

### **1.1.3 La responsabilité sociétale des entreprises ... vers une triple performance**

En parallèle, l'Assemblée Générale des Nations Unies de 1997 a consacré le rôle des entreprises et inscrit l'entreprise au programme de la 6<sup>ème</sup> session de la Commission du développement durable en 1998. Un document de contexte [UNEP 98], diffusé par le PNUE, apparaît comme le cadrage de ce que devrait être la responsabilité entrepreneuriale des entreprises :

- « a) *redéfinition des stratégies des entreprises pour inclure le triptyque du développement durable, économique, social et environnemental, dans toutes les divisions (marketing, achats, conception des produits, publicité...) et dans toutes les opérations dans le monde entier ;*
- b) *reconception des procédés, produits et services ;*
- c) *partenariat actif dans le développement et la mise en œuvre des accords et conventions internationales ;*
- d) *reconnaissance complète du «droit de savoir» et du «principe de précaution» ;*
- e) *développement d'indicateurs de développement durable après consultation des parties prenantes, utilisés pour la comparaison des performances (environnementale, économique et sociale) dans et entre les secteurs industriels ;*
- f) *rapports de développement durable incluant les normes internationales ;*
- g) *audits sociaux ;*
- h) *transparence, ouverture et contribution active au dialogue impartial avec toutes les parties prenantes. »*

L'année 2000 est marquée par l'adoption, par les Nations Unies, des objectifs de réduction de la pauvreté et de développement durable : La "Déclaration du millénaire" [ONU 00-1]. Cette déclaration ambitieuse comporte huit objectifs (assortis de cibles ambitieuses) pour 2015 :

- Eliminer l'extrême pauvreté et la faim.
- Assurer une éducation primaire pour tous.
- Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.
- Réduire la mortalité des enfants de moins de 5 ans.



- Améliorer la santé maternelle.
- Combattre le VIH/Sida, le paludisme et d'autres maladies.
- Assurer un environnement durable.
- Mettre en place un partenariat durable pour l'environnement.

Puis, en 2002, le Sommet mondial sur le développement durable, encore appelé Rio+10, s'est tenu à Johannesburg. Bilans et nouveaux engagements étaient au programme mais ils n'ont pas répondu aux nombreuses attentes. Ce sommet a laissé un goût amer à la communauté. A ce sujet, un grand quotidien français titrait : "La montagne Johannesburg a accouché d'une souris" [LIBERATION 02]. Le plan d'action adopté est insuffisant, les objectifs sont énumérés avec trop de légèreté ou de rapidité, et trop souvent sans moyens.

**Cependant, le problème n'est pas tant le manque d'ambition des nouveaux objectifs que le constat que les objectifs de la conférence de Rio n'étaient pas atteints.** Le rapport du Secrétariat général de la Commission du développement durable de l'ONU l'indique bien : la réalisation des objectifs convenus en 1992 à Rio lors du Sommet de la Planète Terre a progressé plus lentement que prévu, et dans certains domaines, la situation a nettement empiré [GODARD 03] et [ONU 01].

"Ce bilan est toutefois contrasté. Non sans ambiguïté, le retrait relatif des Etats a laissé la place aux entreprises" [GODARD 02]. A titre d'exemple, le 1<sup>er</sup> septembre, "business day", consacré au rôle des entreprises dans le développement durable, a réuni 700 personnes dont 100 PDG [CHAUVEAU 03]. Le programme d'action de Johannesburg [ONU 02-2], conforte ce mouvement et propose d'« **encourager le secteur industriel à améliorer ses résultats sur les plans social et environnemental** grâce à des initiatives volontaires concernant, par exemple, des systèmes de management environnemental, des codes de conduite, des mesures de certification et la publication d'informations sur des questions environnementales et sociales, en tenant compte d'éléments tels que les normes de l'Organisation Internationale de Normalisation (ISO) et les directives de l'initiative mondiale sur les rapports de performance (Global Reporting Initiative ou GRI) concernant les données relatives à la durabilité, en gardant à l'esprit le principe 11 de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement ». Ce dernier principe demande que de telles normes n'imposent pas un coût économique et social injustifié aux pays en développement. Après les scientifiques, les ONG et les Etats, le monde des entreprises s'est rallié à la bannière du développement durable [GODARD 03].

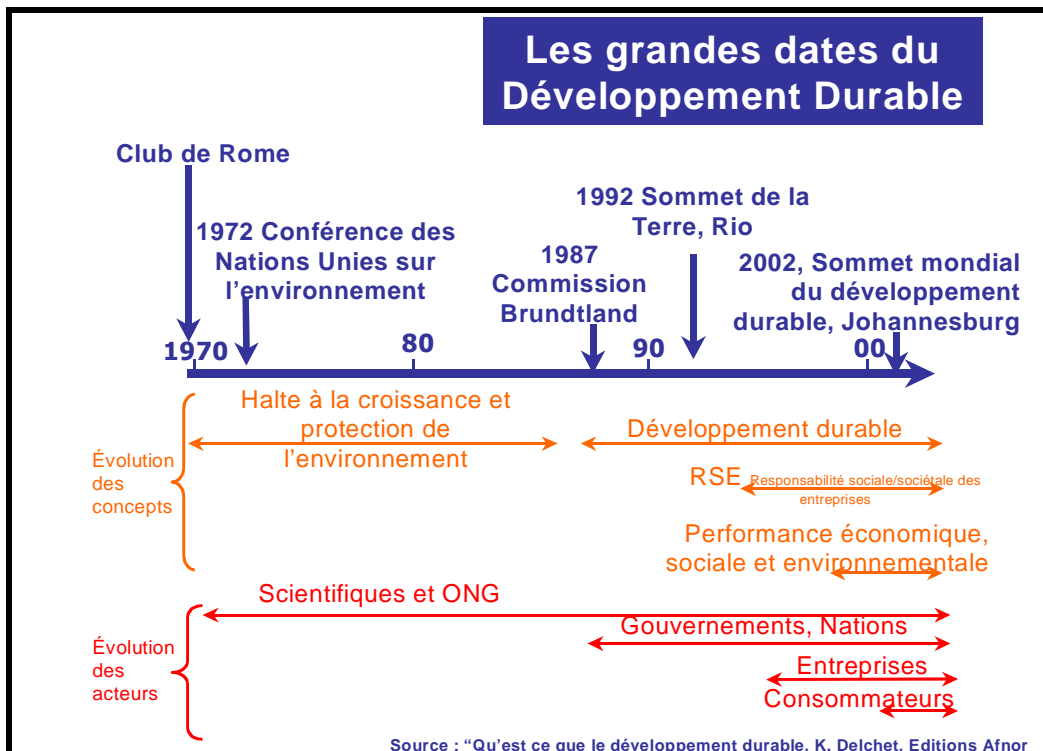


Figure 4 : évolution des acteurs et des concepts au fil de l'Histoire du développement durable, d'après [DELCHET 03]

Ces différentes conférences internationales, et par delà les positions d'acteurs aussi divers que les ONG, les scientifiques, les gouvernements et les entreprises, ont permis de clarifier un peu cette notion de développement durable, qui semble d'ailleurs anthropocentré. Mais plutôt que de chercher à préciser son contenu, qui peut varier d'un acteur à l'autre, il paraît important de se concentrer sur les fonctions qu'il remplit [VILLENEUVE 02] :

- Une fonction idéologique, porteuse de valeurs telles que la solidarité inter et intra générationnelle, l'équité, le principe de précaution.
- Une fonction stratégique, en lien direct avec les actions et les politiques menées.
- Une fonction instrumentale, en offrant un cadre de référence.
- Une fonction heuristique, puisqu'elle permet de structurer le débat, les connaissances, les recherches.

Le développement durable vise donc à "connaître les moyens de l'intégrité écologique, à réguler l'efficacité économique, à accompagner le développement de l'homme, à mettre en œuvre l'équité et à gouverner à partir du partage des informations pour prendre des décisions" [REVERET 04].

Ainsi, qu'en est-il de la déclinaison de ce sujet dans le monde des entreprises ?

## 1.2 Le rôle incontournable des entreprises

### 1.2.1 Un constat : une évidente responsabilité des entreprises

Si les relations entre ONG et entreprises ne sont pas toujours au beau fixe et si certaines ONG dénoncent encore les multinationales notamment du secteur nucléaire qui s'engagent en faveur du développement durable, refusant de les voir s'impliquer sur ce sujet, il devenait urgent de passer outre certains clivages culturels car un développement durable, duquel les acteurs économiques seraient exclus, n'aurait de durable que le nom.

Néanmoins, le constat est sans appel : accidents industriels graves (accidents nucléaires comme Tchernobyl en 1986 ou bien chimiques comme Bhopal en 1984 ou AZF en 2001), marées noires (Amoco Cadiz en 1978, l'Erika en 2002), déforestation, sites pollués (MetalEurope), scandales financiers (Enron) sont autant d'événements qui décrédibilisent l'image de l'industrie et par delà des entreprises en général, auprès de l'opinion publique (Figure 5). La médiatisation croissante de ces événements a modifié la place de l'entreprise mais surtout la perception de ses responsabilités et le niveau d'informations attendu à présent, sur son mode de gouvernance et les conséquences sociales et environnementales de ses activités [GREGOIRE 03].

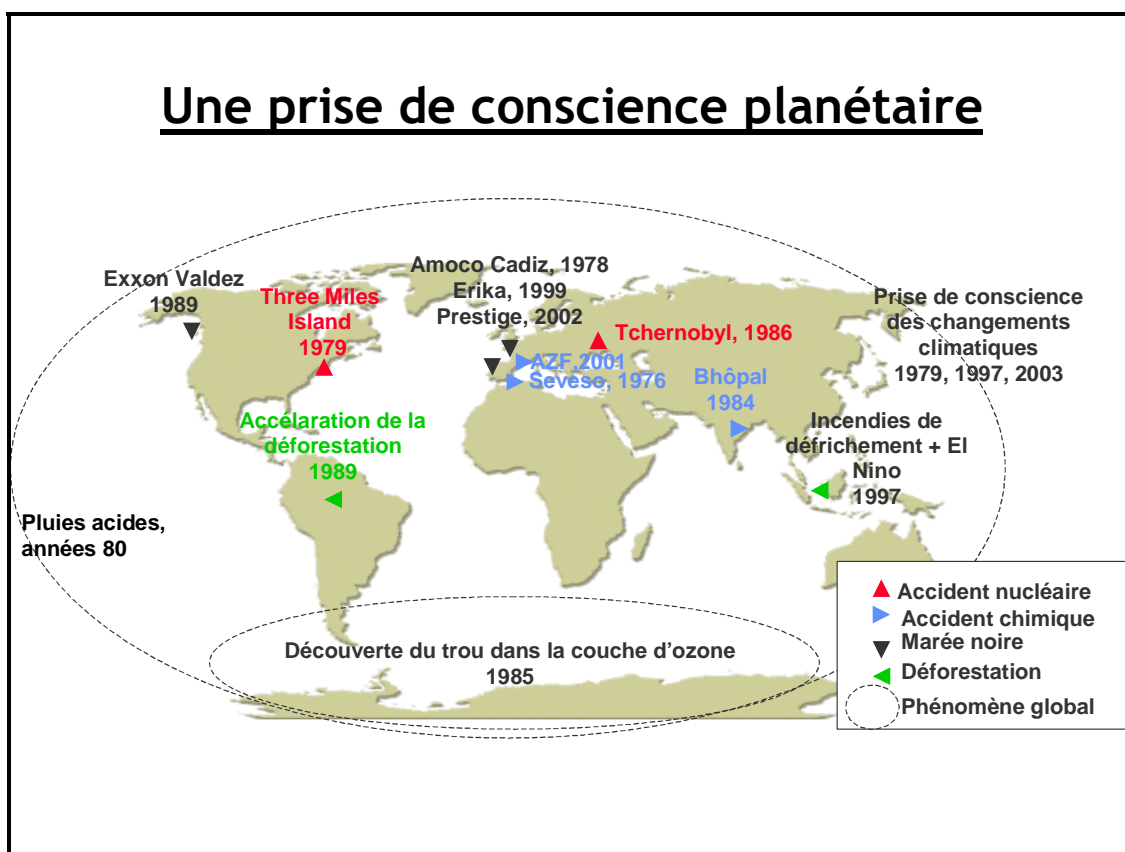


Figure 5 : les catastrophes à l'origine d'une prise de conscience planétaire [CAP 03]

Cependant, même si ces évènements ont contribué à l'émergence de la responsabilité des entreprises, la gestion de la crise n'est pas un modèle positif, un projet. Il convient de ne pas rester dans un schéma réactif mais bien d'envisager la responsabilité des entreprises en termes d'innovation.

Ainsi, dans ce monde régi en partie par l'image, les entreprises ne peuvent faire l'économie du développement durable tout comme le développement durable ne peut faire l'économie d'un véritable bouleversement des pratiques des entreprises. Mais le développement durable nécessite des changements qui vont bien au-delà de la simple image, ce qui ne va pas sans poser de problème, comme le souligne Paul HAWKEN : "Je ne veux pas décrier le zèle des entreprises pour réduire leur impact négatif sur l'environnement.(□) Mais, il était évident que ce n'était pas le bon moyen, qu'aucune entreprise ne pourrait réellement devenir écologique (□). Ce n'est pas la question des demi-mesures mais celle de l'illusion propagée qu'en aménagement subtilement ici ou là, on parviendra à une vie saine avec une nature "préservée" et des centres commerciaux douillets(□). Actuellement, tout acte, dans notre société industrielle aboutit à la dégradation de l'environnement, quelle que soit l'intention. Il nous faut concevoir un système où l'inverse sera vrai" [HAWKEN 95].

Donc la question est complexe :

Tout d'abord, comment encourager les entreprises à prendre en compte des préoccupations sociales et environnementales dans leur activité, sachant que les approches de développement durable, à tous les niveaux, font appel à des démarches volontaires et non réglementaires ?

De quelles entreprises parlons-nous ?

Et enfin, plus largement, qu'est ce que le développement durable modifiera dans leur gestion ?

Toutes ces questions méritent d'être clairement posées puisque l'importance du rôle des entreprises pourrait se résumer ainsi : **"L'industriel apparaît comme un des acteurs-clé car il est à la fois source prépondérante d'impacts environnementaux et potentiel détenteur des solutions pour y remédier"** [MILLET 03].

### **1.2.2 Le développement durable : facteur de pérennité ou menace pour les entreprises ?**

Deux courants de pensée s'opposent quant à la prise en compte de l'environnement par l'entreprise [BOIRAL 04] :

Tout d'abord le modèle économique classique où l'environnement est considéré comme une contrainte économique et sociétale. Les pressions écologiques sont considérées comme des contraintes et des coûts susceptibles de menacer la pérennité des organisations. Le renforcement des pressions liées aux enjeux environnementaux peut être, selon cette

théorie, à l'origine d'une dégradation de l'image des entreprises mais aussi d'une réduction des marges de manœuvre liées à de nouvelles contraintes réglementaires ou encore des campagnes médiatiques [ACKERMAN 76] [PASQUERO 80] [BOIRAL 92] et [BOIRAL 04]. C'est une hypothèse du type "Win-Loose" soit "gagnant-perdant".

A l'opposé, l'hypothèse de PORTER met en exergue les bénéfices de l'intégration des préoccupations écologiques dans l'activité des entreprises [PORTER 91] et [PORTER 95]. De nombreux travaux se sont employés à valider cette approche comme [LANDRY 90] [SALA 92] : économies d'énergie, réduction des coûts de traitements, amélioration des procédés [BOIRAL 04]. C'est une perspective de "Win-Win", autrement dit "gagnant-gagnant".

Mais aucun des deux courants n'a vu ses hypothèses validées. Il semblerait que les retombées économiques globales dépendent en fait du type d'activité et de la situation de l'entreprise concernée. Comme l'affirme BOIRAL, "ce n'est pas une réalité homogène, monolithique, et universelle".

Autrement dit, la réconciliation de l'économie et de l'environnement à l'échelle des entreprises n'est ni systématiquement "gagnant-gagnant", ni systématiquement "gagnant-perdant". Nous sommes face à la nécessité d'un "compromis réaliste entre deux dimensions qui ne doivent pas être subordonnées l'une par rapport à l'autre" [BOIRAL 04]. Cette approche permet de replacer l'entreprise dans le champ de la société.

### **1.3 Un nouvel environnement politique incite les entreprises à intégrer et à s'approprier les principes d'un développement durable**

#### **1.3.1 Sur le plan international**

Indépendamment des engagements globaux issus de conférences internationales telles que "Rio" ou "Johannesburg" que nous avons évoqués au paragraphe 1.1, plusieurs textes internationaux à destination des entreprises ont été adoptés :

- **Le Pacte Mondial ou "Global Compact"**

Créé en juillet 2000, le Global Compact est une initiative de Kofi ANNAN, Secrétaire Général des Nations Unies. Ce pacte regroupe des acteurs de la société civile, des membres des Nations Unies et des entreprises elles-mêmes. Sa mission vise à aider les entreprises à prendre en compte les dix principes universels de **responsabilité sociale et environnementale** présentés dans l'encart ci-dessous.

"Droits de l'Homme. Les entreprises sont invitées :

- \* A promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence
- \* A veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme

Normes du travail. Les entreprises sont invitées à respecter :

- \* La liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective
- \* L'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire
- \* L'abolition effective du travail des enfants
- \* L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession

Environnement. Les entreprises sont invitées :

- \* A appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement
- \* A entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement
- \* A favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement

Corruption. Les entreprises sont invitées à lutter contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots de vin

Les 10 principes d'engagement du pacte mondial

Consultables sur le site : <http://www.unglobalcompact.org>

Aujourd'hui, au total près de 2 100 entreprises ont adhéré au global compact, dont 600 PME et 300 entreprises françaises environ, comme le précise le site Internet du Global Compact<sup>2</sup>. Ces entreprises doivent alors communiquer sur le global compact et publier une fois par an, un rapport décrivant la réalité de leur engagement.

– Les principes directeurs de l'OCDE

Outre ses prises de positions dans le cadre d'un développement durable global et international, l'OCDE, Organisation de Coopération et de Développement Economique, s'est engagée en faveur d'un développement durable décliné aux multinationales au travers de sa "Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales" [OCDE 01]. Ainsi, l'organisation propose des principes directeurs à destination des entreprises, et pour un développement durable, touchant les grands domaines de **l'éthique de l'entreprise** :

---

<sup>2</sup> Site Internet du Global Compact : <http://www.unglobalcompact.org>

* L'emploi et les relations avec les partenaires sociaux	* La lutte contre la corruption
* Les droits de l'homme	* Les intérêts des consommateurs
* L'environnement	* La science et la technologie
* La divulgation d'informations	* La concurrence
	* La fiscalité

Ce sont des recommandations concernant une conduite responsable des affaires adressées par les gouvernements aux entreprises multinationales opérant dans ou depuis les 38 pays (30 pays membres et 8 non membres) qui ont souscrit aux Principes Directeurs.

Si de nombreuses entreprises ont développé leur propre code de conduite ces dernières années, les principes directeurs de l'OCDE constituent le seul code complet et approuvé que les gouvernements s'engagent à promouvoir. Des PCN, Points de Contact Nationaux (en France, le PCN est porté par le Ministère des Finances), ont été créés et ont pour mission de répondre aux demandes qui leur sont soumises au sujet de la non conformité d'un comportement d'une entreprise au regard des principes directeurs de l'OCDE dont elle se revendique.

– Le livre vert de la Commission Européenne

En juillet 2001, la Commission Européenne a publié le livre vert : "Promouvoir un cadre européen pour la **responsabilité sociale des entreprises**". Ce concept y est décrit comme "l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes" [COM 01].

Ce document a pour objectif de "lancer un large débat sur la façon dont l'Union Européenne pourrait promouvoir la responsabilité sociale des entreprises (□). Il propose une approche fondée sur des partenariats plus étroits à jouer, au sein desquels tous les intéressés ont un rôle à jouer".

### 1.3.2 Sur le plan national

En parallèle d'un engagement international, en France, l'Etat à son plus haut niveau s'engage en faveur du développement durable. Tout d'abord, le Ministère de l'Ecologie et du Développement Durable a remplacé le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, un poste de secrétariat d'Etat au développement durable a été créé, suivi d'un poste de délégué interministériel au développement durable.

Deux instances ont été créées afin de déterminer et de mettre en œuvre la stratégie nationale de développement durable : le Conseil National de Développement Durable, CNDD, et le Comité Interministériel au Développement Durable, CIDD. Créé en novembre 2002, le CNDD est une instance active de concertation rattachée au Premier Ministre, rassemblant 90 représentants de la société civile et des collectivités territoriales pour

apporter à l'Etat un autre regard. Ces acteurs sont associés à l'élaboration, au suivi, et à l'évaluation des politiques de développement durable et notamment à la Stratégie Nationale de Développement Durable<sup>3</sup>. Le Comité Interministériel au Développement Durable, par contre, anime, coordonne et veille à la mise en œuvre de la politique du gouvernement en matière de développement durable.

– La charte de l'environnement adossée à la constitution

La commission dite commission COPPENS du nom de son Président, a eu pour mission de rédiger, en tenant compte de la consultation nationale, un projet de charte de l'environnement.

"La charte portera au niveau constitutionnel les principes fondamentaux du droit à un environnement protégé et du développement durable. Ainsi plaçant l'homme face à ses responsabilités, elle sera le fondement d'un nouvel équilibre entre progrès social, protection de l'environnement et développement économique", extrait de la lettre de mission adressée par la Ministre de l'environnement, Roselyne BACHELOT, au professeur COPPENS [COPPENS 03]. Présenté au printemps 2003, le texte a été voté par le Parlement réuni en congrès le 28 février 2005 et promulgué le 1<sup>er</sup> mars 2005 par le Président de la République Jacques CHIRAC. Cette charte reprend, entre autres, les principes fondamentaux de participation et de précaution [JO 05].

– La Stratégie Nationale de Développement Durable, SNDD

Arrêtée par le gouvernement lors d'un comité interministériel de développement durable et après la consultation de la société civile au sein de la CNDD, la stratégie nationale de développement durable est avant tout dotée d'un programme d'actions ambitieux. Le texte fixe notamment plusieurs objectifs pour les entreprises.

- **"inciter toutes les entreprises à s'engager dans les démarches de développement durable.**
- intégrer le développement durable dans les modes de production et de consommation des produits (biens et services).
- développer l'innovation et la création d'entreprises dans les domaines d'activités liés au développement durable
- le développement de la **responsabilité sociale et environnementale des entreprises, condition de leur bonne gouvernance."**

Objectifs du programme d'actions  
Activités économiques, entreprises et consommateurs

[SNDD 03]

<sup>3</sup> Site Internet du Premier Ministre <http://www.premierministre.fr>



L'environnement politique des entreprises est donc en pleine mutation, tant sur les plans national qu'international, que législatifs, économiques et normatifs.

#### **1.4 L'évolution législative vient à l'appui de ce nouvel environnement politique**

##### **1.4.1 Le code des marchés publics et ses conséquences pour les entreprises fournisseurs**

Entrée en vigueur en mars 2001 (décret n°2001-210 du 7 mars 2001), la nouvelle version du code des marchés publics permet la prise en compte de critères environnementaux et sociaux dans les appels d'offres publics. Selon l'article 14 : "La définition des conditions d'exécution d'un marché dans les cahiers des charges peut viser à promouvoir l'emploi de personnes rencontrant des difficultés particulières d'insertion, à lutter contre le chômage ou à protéger l'environnement. Ces conditions d'exécution ne doivent pas avoir d'effet discriminatoire à l'égard des candidats potentiels".

Cependant, comme l'explique le Ministère des finances : "Les préoccupations sociales et environnementales ne doivent pas se traduire par des critères de sélection des candidats. Le cahier des charges peut préciser les obligations du titulaire pour l'exécution de ce marché. A ce titre, l'article 14 permet de lui imposer des conditions sociales et environnementales qu'il devra respecter pour exécuter ce marché. Ces conditions ne doivent pas avoir d'effet discriminatoire à l'égard des candidats de ce marché<sup>4</sup>".

Autrement dit, la marge de manœuvre reste encore faible, en raison de l'actuelle inadéquation entre l'offre et la demande, le manque de fournisseurs ayant la possibilité de répondre à des critères de performance environnementale et sociale aujourd'hui, la prise en compte de ces critères serait par conséquent discriminatoire.

##### **1.4.2 La loi sur les Nouvelles Régulations Economiques dite loi NRE**

Selon l'article 116 de la loi du 14 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques [JO 02] : "les entreprises cotées au second marché devront communiquer leurs résultats environnementaux et sociaux dans leur rapport annuel", autrement dit établir un rapport de développement durable dans lequel les informations sociales suivantes doivent impérativement figurer :

- \* l'effectif, les embauches, le nombre de CDD et de CDI
- \* l'organisation du temps de travail
- \* la rémunération et ses évolutions
- \* le bilan des accords collectifs
- \* les conditions d'hygiène et de sécurité
- \* la politique de formation

---

<sup>4</sup> Source : <http://www.finances.gouv.fr>

- \* l'emploi des travailleurs handicapés
- \* l'importance de la sous-traitance."

En termes d'informations environnementales, les entreprises se doivent de communiquer sur les thèmes suivants :

- \* "les consommations de ressources et les actions limitant ces consommations
- \* les rejets affectant gravement l'environnement, les nuisances, les déchets
- \* les mesures prises pour limiter les atteintes à l'environnement
- \* les démarches d'évaluation et les certifications entreprises en matière d'environnement
- \* les dépenses engagées pour limiter la pollution
- \* les actions de formation et d'information environnementale des salariés
- \* les dépenses limitant les impacts sur le territoire des activités industrielles
- \* le montant des provisions et des garanties pour risques environnementaux
- \* le montant des indemnités versées suite à des décisions judiciaires."

Les entreprises doivent, pour s'adapter à ce nouvel environnement législatif et lui donner tout son sens, non pas lister des indicateurs remplis à la hâte mais bien traduire dans cette publication une véritable stratégie de développement durable. Cependant, si l'on se réfère au rapport de mission remis au gouvernement concernant le bilan critique de l'application l'article 116 de la loi NRE, "il apparaît manifestement qu'à l'exception des entreprises exposées aux risques environnementaux (textile, agroalimentaire, énergie, construction mécanique, équipement automobile), les entreprises n'ont pas cherché à rendre compte sur l'environnement et encore moins à produire des indicateurs. Concernant le social, les entreprises ont produit très peu d'indicateurs. (□) De plus, 60% des indicateurs publiés dans les rapports étudiés ne présentent aucun historique." Le rapport souligne également une qualité des informations très variables : "la plupart présentant des moyens globaux sans faire le lien avec leurs objectifs" [ORSE 04].

Ainsi, pour beaucoup d'entre elles, le chemin reste encore à faire. La question qui se pose maintenant à nous, est de déterminer si ces concepts, ces approches, peuvent ou doivent, s'appliquer à une certaine catégorie d'entreprises ou à toutes□ ?

## **1.5 De quelles entreprises parlons-nous ?**

La démarche de développement durable est en théorie volontaire. Les entreprises ont la possibilité de faire ce choix stratégique mais n'y sont a priori nullement contraintes juridiquement. Regardons précisément ce qu'il en est.

### **1.5.1 Quel que soit le statut juridique**

Nous avons vu qu'avec l'application de la loi sur les nouvelles régulations économiques [JO 02], les entreprises ou les groupes cotés en bourse doivent publier certaines données environnementales et sociales dans leurs rapports annuels (Cf. chapitre 1.4.2 de cette

première partie). Ceci ne signifie nullement l'obligation d'élaborer une stratégie de développement durable mais peut les y inciter fortement. En effet, comment communiquer des résultats intéressants si ces préoccupations ne sont pas inscrites dans la stratégie de l'entreprise ?

Cependant, le développement durable, en tant que démarche volontaire, concerne tous les types d'organisation : l'Etat, les associations, les collectivités mais également les entreprises de toutes tailles, qu'elles soient publiques ou privées.

*Les entreprises privées* sont bien évidemment concernées du fait des différents enjeux (enjeux en matière d'image, de compétitivité, de gestion des risques et des opportunités) que recouvrent ce concept.

*Les entreprises publiques*, de part leur statut proche de l'Etat, devraient se montrer, en théorie exemplaires, en choisissant la voie du développement durable et même d'y inciter et d'y accompagner leurs fournisseurs et prestataires. En effet, le volet sur l'Etat exemplaire de la SNDD, vise la responsabilité de l'administration, notamment en matière de politique d'achats respectueux de l'environnement [SNDD 03].

#### 1.5.2 Quel que soit le type d'activité

Que les entreprises soient industrielles ou de service, publiques ou privées, dans des secteurs d'activité liés à la dépollution ou dans des secteurs comme l'automobile ou l'agroalimentaire, elles peuvent toutes être concernées par le développement durable [DELCHET 03].

*Les sociétés industrielles* ont intérêt à prendre en compte leurs impacts environnementaux et sociaux au sein de leur stratégie. En effet, souvent réputées polluantes, elles subissent les pressions de la société civile, comme nous l'avons vu précédemment

Mais *les entreprises de service* peuvent également engager une stratégie de développement durable. En effet, même si elles n'ont pas d'impacts aussi visibles que ceux d'une entreprise industrielle, ils ne sont pas négligeables. Prenons par exemple, le sujet des achats : les entreprises de service achètent des fournitures de bureau et/ou du mobilier, consomment de l'énergie, et dans le cas d'un restaurant d'entreprises par exemple, elles font des choix de restauration collective. Les impacts de ces choix peuvent être multiples et divers. Ces entreprises de service peuvent donc, elles aussi, réfléchir à leurs pratiques afin de contribuer à la mise en œuvre de ce nouveau mode de développement. Concrètement, cela peut signifier : préférer des bureaux en bois certifiés PEFC ou FSC (c'est-à-dire issus de forêts gérées durablement), des produits portant la marque NF-Environnement ou l'Ecolabel européen. De plus, les entreprises du tertiaire, même si l'impact environnemental direct de leur activité peut être faible, présente souvent des impacts indirects sociaux et environnementaux non négligeables (transports par exemple).

*Les entreprises du secteur de l'environnement se sentent bien évidemment très concernées par la thématique. Le développement durable pourra leur permettre d'envisager la dimension sociale de manière plus conséquente.*

*Quant aux entreprises dont le domaine d'activité est très différent (industrie chimique, bâtiment), une démarche de développement durable leur permettra de prendre en compte des thématiques plus globales afin de renforcer leur compétitivité.*

### **1.5.3 Quelle que soit la taille**

Bien entendu, nous pensons aux *entreprises multinationales* qui ont des impacts à l'échelle mondiale. La nécessité pour elles de s'inscrire dans cette démarche est évidente selon [AFNOR 03] afin de :

- \* Répondre éventuellement aux exigences de la loi NRE.
- \* Garantir à long terme la fidélisation de leurs clients, de leurs investisseurs, de la société civile en général.
- \* Améliorer ou préserver leur image de marque.
- \* Augmenter leur compétitivité face à des concurrents qui eux s'engagent.
- \* Garantir leur pérennité.
- \* □

*Les PME sont également concernées par le développement durable du fait de leur nombre considérable et de leur implication locale au cœur de la vie des collectivités ou d'une zone d'activité. Nous y reviendrons en détail dans la troisième partie de ce mémoire de thèse. Ce nouveau mode de réflexion peut sembler compliqué et lourd à mettre en place dans de petites structures confrontées à la nécessité d'une réactivité à très court terme ainsi qu'à des marges de manœuvre faibles du fait d'un positionnement rarement dominant sur leur marché. Cependant, la petite taille peut aussi faciliter la mise en œuvre, l'analyse du mode de fonctionnement étant moins complexe que dans de grands groupes [CAMELS 04], la flexibilité plus grande et le pouvoir décisionnel de chaque individu plus grand, avec une proximité plus forte entre les salariés et le dirigeant [TORRES 03-2]. Notons qu'il n'est absolument pas nécessaire de bouleverser du jour au lendemain le fonctionnement de l'entreprise. L'hypothèse de base du guide SD21000 est, qu'une politique de petits pas leur permet de s'engager progressivement sur la voie du progrès que constitue le développement durable [AFNOR 03]. Un second argument permet d'étayer cette thèse : les grandes entreprises s'engagent sur la voie du développement durable pour toutes les raisons déjà évoquées précédemment. Elles sont amenées à démontrer à leurs fournisseurs et sous-traitants, une implication dans le domaine. Les PME se retrouvent contraintes par les grands donneurs d'ordre à des résultats sociaux et environnementaux. A moyen terme, celles qui auront choisi la voie du développement durable seront fortement favorisées [LAPOINTE 04].*

Les entreprises sont des organisations qui sont régies par les lois et les mécanismes du marché, dont certaines conséquences sociales et environnementales sont dénoncées de façon répétitive, d'où cette nécessité de s'engager, quelque soit leur taille ou leur secteur d'activité, dans des démarches de développement durable. La question est maintenant de savoir si les conditions d'un développement durable sont atteignables dans la logique actuelle d'une économie de marché. En effet, "l'économie néo-classique, dont l'analyse, repose sur le système de marchés concurrentiels, pourrait clairement apparaître assez dépourvue pour prendre en compte des phénomènes qui appartiennent clairement au domaine de l'extra économique, voire au domaine de la nature, par leur origine, mais qui ne sont pas pour autant sans lien avec la sphère des activités économiques" [FAUCHEUX 95]. Afin d'approcher plus en détails ces questions, il convient d'étudier l'émergence du développement durable au regard des théories économiques car le rapprochement de l'économie et de l'écologie, si délicat soit-il, ne date pas d'hier

## 2 Quand l'écologie se mêle d'économie : de la main invisible du marché à la remise en cause des modèles économiques ?

---

La littérature sur ce thème est extrêmement riche. Mon propos n'est pas de faire une synthèse des théories économiques, n'étant pas économiste, mais d'identifier les défaillances du marché afin d'analyser si le modèle du développement durable et de la responsabilité sociétale des entreprises, est capable d'y répondre.

### 2.1. L'économie classique : un peu d'Histoire

La question du meilleur modèle économique, de la place de l'argent par rapport aux grands principes (et même de la morale au sens premier du terme) ainsi que du rôle que les entreprises peuvent ou doivent jouer dans la société, est récurrente, mais, elle est loin d'être tranchée. En effet, elle est intimement liée à plusieurs facteurs tels que l'état des connaissances scientifiques, l'histoire d'un peuple, sa culture, la place de la religion<sup>□</sup>. Ainsi, force est de constater que pour certains, "la mentalité française, catholique et latine, a bien du mal à mêler les deux problématiques que sont l'argent et les "grands principes", ces derniers étant par essence toujours désintéressés" [GONZAGUE 03]. Selon [MERCIER 99], "une certaine tradition technocrate et jacobine répugne à ce que l'entreprise puisse avoir un rôle actif sur le plan des valeurs, domaine réservé à la souveraineté nationale". Ainsi, les entreprises ne joueraient qu'un rôle économique qui leur est propre sans se préoccuper du reste, quand l'Etat aurait pour mission d'influer sur la morale et les valeurs et de définir le cadre réglementaire.

#### 2.1.1 Tout d'abord, un contexte et des a priori :

Pour aborder la nature de la prise en compte des aspects écologiques dans les théories économiques, il convient de remonter le temps et de se pencher sur les pensées des économistes dits "classiques", fin du 18<sup>ième</sup> et courant du 19<sup>ième</sup> siècle. Ainsi d'illustres économistes tels qu'Adam SMITH (18<sup>ième</sup> siècle), David RICARDO (début 19<sup>ième</sup>) et même Karl MARX (19<sup>ième</sup>), s'accordent à penser que du fait que la nature fournit gratuitement et en abondance les ressources naturelles [FLIPO 03], le seul problème est de les exploiter, et non pas de les gérer [CLERC 04].

A l'époque où s'échafaude cette vision, les sociétés européennes vivent de profondes mutations, tant sur le plan économique que social : c'est la révolution industrielle. Avec la croissance, la mécanisation, l'industrialisation, le travail au sein de firmes se développe, y compris celui des femmes et des enfants. Les conditions des ouvriers sont extrêmement contraignantes et précaires comme ont pu le décrire certains écrivains tels que DICKENS ou ZOLA. La législation sociale est à construire puis à faire appliquer : citons comme exemple

la loi française de 1841 relative à l'interdiction dans les usines du travail des enfants de moins de 8 ans, peu considérée en ces temps-là [BONCOEUR 04].

De ces constats découlent des réflexions portant plutôt sur les conséquences sociales de la croissance. Le lien avec l'exploitation des ressources naturelles résultant de cette nouvelle ère industrielle semble assez lointain, d'autant plus que la nature semble, à l'époque invulnérable à l'action humaine, comme l'attestent NEWTON puis EINSTEIN. "L'ordre ou le désordre constaté de manière sensible dans le monde peut être modifié précisément parce que cet ordre n'est pas essentiel au concept de nature. Si l'ordre environnemental sensible était essentiel au concept de nature, il faudrait s'interroger pour savoir si l'on a le droit de modifier cet ordre et si une dénaturation, c'est-à-dire une dégradation de la nature est permise. Mais ici rien de tel." [FLIPO 03]. D'un autre côté, les sciences de la nature sont en plein essor, travaillant alors principalement à la classification des espèces et à la compréhension générale du fonctionnement de notre planète.

Si donc, compte-tenu de l'état des connaissances scientifiques dans le domaine de l'environnement, les économistes se préoccupent peu de la gestion des ressources naturelles, ils réfléchissent par contre à la question des conséquences sociales de la croissance, l'hypothèse de base concernant la répartition des richesses étant la "main invisible du marché". Cette hypothèse est toujours à la base des théories libérales d'aujourd'hui.

#### La main Invisible

"Chaque individu s'efforce continuellement de trouver l'emploi le plus avantageux pour tout capital dont il peut disposer. C'est son propre avantage et non celui de la société qu'il a en vue. Mais l'étude de son propre avantage l'amène naturellement, ou plutôt nécessairement à préférer l'emploi qui est le plus avantageux pour la société. (□) Il recherche seulement son intérêt personnel, et il est en cela, comme dans bien d'autres cas, amené par une main invisible à atteindre une fin qui n'entrerait nullement dans ses intentions. (□) En poursuivant son propre intérêt, il agit souvent plus efficacement pour l'intérêt de la société que lorsqu'il cherche réellement à agir en faveur de ce dernier. Je n'ai rien vu de bon de la part de ceux qui prétendent faire des affaires pour le bien public."

Adam SMITH,

*Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations,*

Livre IV, Chapitre 11, 1776

[SMITH 76]

Ainsi pour les "économistes classiques", le marché est supposé résoudre, de part ses qualités intrinsèques, bon nombre d'inégalités sociales posées en ce début de révolution industrielle. Cette approche est par ailleurs très controversée par les partisans des théories marxistes, mais ce travail de thèse n'a pas pour objectif d'en retracer tout l'historique.

Les travaux de ces économistes portent également sur l'étude des tendances à long terme de l'économie à travers la théorie de l'accumulation, autrement dit l'accumulation du capital. Mais la croissance n'est pas vue comme infinie. Elle est, selon eux, condamnée à s'essouffler pour déboucher sur un état stationnaire. "Ainsi, plus d'un siècle et demi avant la publication du club de Rome sur "les limites de la croissance" (voir paragraphe 1.1 de cette première partie) cette analyse fait de certains économistes classiques, les pionniers des travaux sur la "croissance zéro" [BONCOEUR 04].

### **2.1.2 Une séparation claire des responsabilités**

La fin du 19<sup>ième</sup> siècle laisse place au courant qualifié de néoclassique. Les économistes néoclassiques reprennent les idées des classiques comme l'économie de marché, l'intervention minimale de l'Etat dans l'économie et la libre concurrence. Néanmoins, si les classiques étudient "comment faire de la croissance", les néoclassiques, par une approche plus formelle, s'intéressent à "comment faire pour que la croissance dure!". Parmi les auteurs célèbres, nous pouvons citer Léon WALRAS, Francis Isodoro EDGEWORTH et William S. JEVONS. Leurs réflexions accordent un intérêt unique pour le prix et la concurrence.

On ne peut pas aborder le courant néoclassique sans mentionner Vilfredo PARETO, particulièrement connu pour ses travaux sur la notion d'optimum, autrement dit pour la meilleure situation économique possible. Cela signifie que l'économie atteint un optimum lorsque l'on ne peut améliorer la situation d'un agent sans détériorer celle d'un autre [PARETO 06]. Au sens de PARETO, la concurrence permet d'atteindre cet optimum, ce qui est un des points majeurs des théories néo-classiques.

Pour les partisans de ce courant, le rôle joué par l'entreprise est très clair. Nous citerons, pour illustrer cela, les propos du prix Nobel d'économie de 1976, Milton FRIEDMAN : "la seule responsabilité de l'entreprise est de faire du profit"



"Peu d'évolutions pourraient miner aussi profondément les fondations mêmes de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une responsabilité sociale, autre que celle de faire plus d'argent possible pour leurs actionnaires. C'est une doctrine fondamentalement subversive. Si les hommes d'affaire ont une responsabilité autre que celle du profit maximum pour les actionnaires, comment peuvent-ils savoir ce qu'elle est ? Des individus privés auto-désignés peuvent-ils décider de ce qui est l'intérêt de la société ?"

M. FRIEDMAN [FRIEDMAN 62],

Capitalism and Freedom, University Chicago Press, 1962

Traduction française : Capitalisme et Liberté, Robert Laffont, Paris 1971

Ainsi, très clairement dans ce courant, le rôle de la défense des valeurs et de l'intérêt commun est dévolu à l'Etat. L'entreprise a son rôle social résumé à un travail fourni aux salariés, cela permettant d'assurer la représentativité des intérêts de tous par des instances représentatives et non privées.

### 2.1.3 L'approche utilitariste

La seconde guerre mondiale a été suivie d'une phase de reconstruction, faste pour l'économie : c'est le développement, dans les années soixante de la société de consommation. Pour les économistes, issus de ces mutations de la société, que l'on appelle les "nouveaux classiques", c'est au marché seul de déterminer le niveau optimal des rejets à partir d'une analyse coûts/avantages effectuée par chaque acteur autrement dit, c'est toujours le marché qui déterminera le prix de vente. Ainsi, si une ressource, quelle qu'elle soit, vient à manquer, son prix augmentera et les acheteurs modifieront en conséquence leurs comportements. Parmi les auteurs célèbres de ce courant nous pouvons citer l'économiste Robert BARRO, Professeur à Harvard.

L'objectif de durabilité poursuivi, se traduit par la nécessité de pouvoir offrir aux générations futures un bien être au moins équivalent à celui des générations actuelles, c'est une "approche utilitariste du bien-être, il s'agit de pérenniser le bien-être des générations actuelles et futures, en la qualifiant à travers la notion d'utilité, elle-même quantifiable et qualifiable en terme de consommation" [BOUTAUD 05]. Cet objectif passe donc par une nécessaire "non décroissance" du bien être individuel, directement lié au revenu, au niveau de vie et de consommation [VIVIEN 04]. On parle alors de croissance durable, la croissance allant dans le sens de l'environnement et de l'innovation technique fournissant des "techniques de secours" aux problèmes précis posés [NORDHAUS 73]. Tout est question de substituabilité de l'actif d'environnement par le capital artificiel autrement dit par la technique, les connaissances, et les compétences [SOLOW 92] [VIVIEN 05]. Ainsi, pour des

auteurs tels que SOLOW ou HARTWICK, "l'utilisation de ressources naturelles épuisables (ou même la disparition d'espèces vivantes) peut donc être considérée comme légitime à partir du moment où ces ressources servent à la création de capital (technique et financier) qui sera lui-même légué aux générations futures" [BOUTAUD 05]. Cependant, selon Aurélien BOUTAUD, il est important de noter que cette approche n'est pas portée par les seuls économistes néoclassiques, mais également par certains scientifiques et techniciens.

**Mais si cette approche semble partagée, elle est également critiquée : "une société qui est faite pour durer, vit sur le revenu généré par son stock de capital et non en appauvrissant ce dernier" [GLADWIN 05].** Ainsi, il convient de s'interroger sur les limites actuelles de l'économie de marché qu'il faut surmonter pour pouvoir organiser un développement durable pour tous.

## 2.2 Les limites soulevées par l'économie de marché...

L'économie de marché est un modèle de développement économique à la fois plébiscité et controversé. La question posée est finalement de savoir si ce modèle est applicable à tous les champs, tous les contextes. Pour tenter de répondre à cette question, commençons par une petite histoire▯

"Il y a un quart de siècle, Richard TITMUSS a émis la thèse que le don volontaire était un moyen bien supérieur d'organiser la collecte du sang à un système où les gens seraient payés. Selon TITMUSS, ce dernier système a conduit à obtenir du sang contaminé car le motif du don était financier plutôt que philanthropique, ce qui était le cas dans le premier système, qui s'auto contrôlait et dans lequel le don de sang était motivé par le désir d'aider autrui. La thèse de TITMUSS a été suivie d'une éruption d'arguments sur les limites aussi bien que les avantages de l'empathie en tant que moyen de gouvernance ainsi que sur les avantages et les inconvénients de faire appel au marché. Des arguments similaires influencent aujourd'hui les débats d'un certain nombre d'autres domaines".

Exemple cité par Richard NELSON  
Les limites de l'économie de marché,  
Problèmes économiques, 10 novembre 2004  
[NELSON 04]

Il semble que le développement durable pose aujourd'hui la question du sens qu'il faut donner au développement économique [MEDA 04]. Autrement dit, il est nécessaire de se poser cette question fondamentale :

## **L'Homme est-il au service de l'économie ou l'économie est-elle au service de l'Homme ?**

Avant même d'envisager de répondre à cette question, beaucoup d'autres surgissent<sup>□</sup> En effet, si l'on part du postulat que l'économie est et reste au service de l'Homme, comment, par exemple réduire les inégalités entre les pays du Nord et les pays du Sud ? Comment réduire la pollution sans juste la déplacer dans les pays les moins avancés ? Comment faire pour inciter les producteurs et les consommateurs à privilégier des biens et services plus économes en énergie et en matière première ? Il semble que le seul marché ne puisse y parvenir<sup>□</sup>

### **2.2.1 Le problème des externalités et la théorie de la défaillance du marché**

Un des problèmes majeurs posés à la fois par le développement durable et la mondialisation est celui des externalités, déjà dénoncé dès la fin du 19<sup>ième</sup> siècle par MARSHALL [MARSHALL 1890]. Les externalités sont les effets d'une activité économique qui s'exercent en dehors du marché.

Concrètement, si l'on se reporte à la définition du dictionnaire d'économie et de sciences sociales, "un agent économique crée un effet externe lorsqu'il procure à autrui par son activité une utilité, un avantage gratuit ou une désutilité, un dommage, sans compensation monétaire" [ECHAUDEMAISON 04].

Cela signifie que les externalités peuvent être :

- Soit positives, comme par exemple le développement économique d'un territoire du fait de l'implantation d'un nouveau centre de recherche et des emplois associés, ou encore l'arrivée du TGV qui accroît le prix des terrains de la région.
- Soit négatives, comme un travail dangereux sans prime de risques dans le domaine social ou les rejets des effluents dans les rivières à proximité d'une unité de production ainsi que l'épuisement des sols comme exemple dans le domaine environnemental.

Il est important tout de même de noter que, la plupart du temps, les entreprises ne sont pas à l'origine d'externalités positives puisque leur logique est de faire payer leurs services. De plus, la question qui nous préoccupe est celle de la diminution des externalités négatives et d'autant plus que nous sommes dans un contexte de mondialisation des activités économiques. En effet, aujourd'hui les externalités ont des effets à l'échelle du globe. Les entreprises des pays industrialisés, soumises à des obligations en matière sociale et environnementale répondent parfois à ces diverses exigences législatives, en déplaçant leurs outils de production et donc leurs externalités dans d'autres pays où les contraintes sont moindres. Prenons pour illustrer ce propos, l'exemple du transport aérien : les entreprises de ce secteur, afin de réduire les pollutions sonores et atmosphériques de leur parc d'avions, vendent leurs vieux modèles, très polluants, aux compagnies des pays du Sud.

Ainsi, elles peuvent répondre aux exigences auxquelles elles sont soumises dans leur pays d'origine et communiquer de façon positive sur leur image dans leur rapport de développement durable. Cependant les appareils polluants, à l'échelle de la planète, sont toujours en service et continuent de contribuer à la pollution globale. Certains rétorqueront que ces entreprises permettent également le développement du transport aérien dans les régions défavorisées□ mais à quel prix.

Ce problème des externalités est donc très complexe et s'illustre par cette question : "Où et comment contrôler collectivement un comportement privé, voilà où se situe en général le problème des externalités" [NELSON 04].

L'existence des externalités s'interprète donc clairement comme un des dysfonctionnements du marché [ECHAUDEMAISON 04]. Afin d'expliquer, notamment les problèmes soulevés par les externalités, s'est échafaudée la théorie de la défaillance du marché. Cette théorie n'a pas pour but de dénigrer ou remettre complètement en cause les mécanismes du marché mais plutôt d'en déterminer les limites. "L'idée est donc d'essayer de comprendre les raisons de cette défaillance, les contextes et finalement de ne garder que les conditions d'un développement durable de la planète et de ses habitants. Car effectivement, bon nombre d'experts s'accordent à penser que "les avantages de cette forme d'organisation dépendent du contexte et ils ne sont pas valables dans toutes les sphères d'activités" [NELSON 04].

On serait alors tenté de se retrouver dans cette opposition entre les valeurs et l'argent□ le rôle de l'Etat par rapport à celui dévolu aux acteurs économiques□ Mais au-delà des acteurs devant porter cette responsabilité, se pose la question des biens publics.

### **2.2.2 La question des biens publics ou celle de l'objet de la responsabilité**

Comme l'explique Laurence TUBIANA, la définition économique des biens publics part de la notion de bien privé pour définir à contrario les caractéristiques des biens publics [TUBIANA 02].

Ainsi, Un bien public est défini comme étant : " un bien ou service pour lequel les droits de propriété ne sont pas définis. En l'absence d'intervention des pouvoirs publics, les biens d'environnement (air pur par exemple) sont généralement considérés comme des biens publics" [CEMT 97].

D'après la définition classique, "les biens publics entraînent des bénéfices que l'on ne peut pas réserver facilement à un seul acheteur (ou à un ensemble d'acheteurs). Ces biens, une fois fournis, restent à la disposition de tous (par exemple les noms de rues ou un environnement propre). (□)Une autre façon plus stricte de définir un bien public, est d'examiner la façon dont le bien est consommé. Si la consommation du bien n'est interdite à

personne, il s'agit bien d'un bien non exclusif. S'il peut être consommé par beaucoup sans risque de se raréfier, il s'agit alors d'une consommation sans rivalité. Les biens publics purs, qui sont très rares, possèdent ces deux attributs, tandis que les biens publics impurs n'en sont dotés qu'à un moindre degré, ou n'ont que l'une ou l'autre de ces qualités" [PNUD 99].

Autrement dit, "très peu de biens répondent strictement aux critères définis. (□) Il existe de fait, un continuum entre biens publics et biens privés selon l'intensité et la portée géographique des externalités du bien public considéré" [TUBIANA 02].

En s'appuyant sur les travaux de SAMUELSON, il est possible de proposer une classification des biens. Le caractère non-rival des bénéfiques (encore appelé indivisibilité des bénéfiques) caractérise le fait que le bénéfice lié à la consommation d'un bien, n'entraîne aucune réduction du bien pour un autre agent qui consomme le même bien en même temps [TUBIANA 02]. Le caractère non exclusif signifie l'impossibilité d'exclure quiconque de la consommation de ce bien. Ainsi, quatre grands types de biens peuvent être caractérisés :

Types de biens	Non-rival	Rival
Non exclusif	<b>Bien collectif pur</b> Exemple : le climat de la terre, la paix, les résultats de la recherche fondamentale□	<b>Bien collectif intermédiaire de type 1 encore appelés bien commun</b> Exemple : les pêcheries en accès libre
Exclusif	<b>Bien collectif intermédiaire de type 2 ou bien de club</b> Exemple : une station d'épuration utilisée en commun par plusieurs communes et entreprises	<b>Bien privé</b> Exemple : le poisson d'un étang possédé par un propriétaire unique

**Tableau 1 : une typologie économique du bien, d'après [GODARD 04]**

Si cette typologie permet de clarifier ces notions sous-jacentes, Richard NELSON note, malgré tout, **trois limites de cette conceptualisation de biens publics [NELSON 04] :**

1. "Le caractère public est largement une question de "degré" : la protection d'un groupe de personnes peut se faire au détriment d'un autre sans en avoir estimé la conséquence au préalable.
2. La distinction entre les biens privés et les biens publics n'est pas si franche : beaucoup de biens et services sont en partie publics et en partie privés par exemple l'éducation ou les transports collectifs, ce que nous avons évoqué précédemment en citant les propos de Laurence TUBIANA.
3. Les bienfaits publics sont souvent associés à des convictions, à ce qui est approprié à une société ou un Etat, autrement dit la notion de culture et de sa subjectivité entrent en jeu.

Finalement, la notion de public ou privé d'un bien tient dans la nature même des bienfaits qu'il produit ce qui peut être subjectif et culturel. Il paraît donc évident que ces questions ne peuvent être traitées qu'à une échelle macroéconomique. Des instances internationales telles que l'ONU, du fait de leur représentativité planétaire, ont pour mission de porter de telles réflexions comme cela a déjà pu être le cas avec les objectifs du millénaire [ONU 00-1]. Cependant, tout en favorisant un accès juste et équitable aux biens publics et notamment aux biens essentiels tels que l'éducation, les soins<sup>□</sup>, elles imposent un certain système de valeurs basé sur le modèle occidental alors que ce modèle n'est pas forcément universel.

Il reste évident que la question des mécanismes et moyens à mettre en œuvre est extrêmement complexe. Elle l'est d'autant plus que les biens publics, que ce soit d'un point de vue culturel ou environnemental, n'interviennent pas dans l'estimation de la richesse d'un pays. Dès lors, comment est-il possible de traduire la réalité du développement et de l'accès à des biens publics de qualité ? Il semble qu'il faille s'interroger également sur la nécessité de reconsidérer la richesse.

### **2.2.3 La quantification ou la nécessité de reconsidérer la richesse**

Les problèmes soulevés par le développement durable sont, nous l'avons vu, très globaux et se répercutent forcément sur une échelle macroéconomique. Une des questions inhérente à cette problématique concerne les indicateurs de mesure et d'évaluation de ce que l'on entend par développement. Le système de marché classique, fondé sur l'hypothèse de substituabilité, prend en considération, comme indicateur et élément décisionnel majeur, la valeur économique ou monétaire des biens. Au niveau macroéconomique, cela se traduit par l'utilisation du PIB, Produit Intérieur Brut, une comptabilité nationale des flux monétaires fournissant une mesure de la production [ECHAUDEMAISON 04].

Cependant, cet indice ne dit rien de l'impact de notre façon de produire et de consommer les stocks de matières premières disponibles, sur l'état des eaux, de l'atmosphère<sup>□</sup> autrement dit, le PIB ne prend nullement en compte tous les éléments qui, dans l'environnement, n'ont pas de valeur monétaire. Or une part importante de la croissance s'est faite au détriment de ce stock.

Mais cela va plus loin, car "surtout (il) ne rend pas visible les dégâts occasionnés à l'occasion de la production, les atteintes au patrimoine collectif dont est dotée une société à un moment donné" [MEDA 04]. Or des ressources sont utilisées, voire épuisées.

Non seulement cet indicateur ne prend pas en compte l'exploitation des ressources, mais Patrick VIVERET va jusqu'à affirmer que "les catastrophes sont un facteur d'accroissement du produit" [VIVERET 03]. Ainsi un accident comme la marée noire de l'Erika qui a touché de plein fouet les côtes françaises en décembre 1999 a suscité l'activité d'entreprises de nettoyage, a développé la communication et les moyens de transport jusqu'aux plages touchées<sup>□</sup> autrement dit a développé l'activité économique pure et donc de ce fait

contribué à l'augmentation du PIB. Or, les conséquences subies comme la dégradation du milieu naturel, l'impossibilité d'utiliser les eaux pour des loisirs tels que la baignade ... ne sont nullement prises en compte dans cet indicateur, tout comme les activités bénévoles. Ainsi, le système de comptabilité actuel, non seulement ne rend pas compte des destructions du capital naturel, mais considère l'augmentation des richesses, au seul sens du capital financier, que cela implique. La croissance du PIB ignore la nature des activités qu'elle additionne, pourvu que celles-ci génèrent des flux financiers. Ainsi la richesse est aujourd'hui vue comme une simple convention qui permet de valoriser certaines activités et d'assurer à l'économie son statut de science objective. Mais on ne peut continuer d'occulter la valeur des biens écologiques vitaux et réduire les humains au statut de simples facteurs de production [VIVERET 03].

Tant que les indicateurs ne prendront pas en compte à la fois des aspects liés à la richesse sociale et culturelle, ainsi qu'à la richesse environnementale d'une nation, les marges de manœuvre des entreprises pour intégrer le développement durable seront extrêmement étroites. Les conséquences sont également microéconomiques : les entreprises sont, elles-aussi, évaluées exclusivement sur leurs performances économiques voire financières lors d'une cotation en bourse. Certes, l'évaluation extra financière portée par des organismes tels que Vigéo ou Innovest en France, commence à gagner du terrain, mais les fonds éthiques ne représentent qu'une faible part des investissements. Ainsi, aujourd'hui encore, la valeur d'une entreprise augmente lorsqu'elle redistribue ses bénéfices sous forme de dividendes à ses actionnaires mais aura tendance à diminuer si elle décide d'investir sur le long terme.

La nécessité de reconsidérer la richesse est donc primordiale tant au niveau macroéconomique que microéconomique, mais pose nécessairement la question de l'information disponible.

#### **2.2.4 La question de l'information.... Ou la rationalité imparfaite des agents économiques**

La théorie néoclassique est notamment fondée sur le principe suivant : chaque agent économique se trouve en situation d'information parfaite à propos des valeurs présentes et futures de tous les paramètres dont dépend sa décision [SIMONS 55] [GIRAUD 98] et [GONDRAN 01].

Cependant, ce postulat est remis en cause par les économistes contemporains pour deux raisons :

- Les capacités de chaque individu à traiter l'information sont limitées.
- L'incertitude intrinsèque à l'information nécessaire. Dans le cas de l'information environnementale, ce dernier point est encore amplifié puisque l'information environnementale est (□) chargée en complexité, incertitude, irréversibilité et ambiguïté [FAUCHEUX 95-3] et [GONDRAN 01].

Nous nous trouvons donc dans le cadre d'une rationalité imparfaite. Et cela s'applique tant aux procédés de fabrication, qu'aux types de produits fabriqués, autrement dit aux modes de production et de consommation. Le marché n'est donc pas garant, tant d'un point de vue environnemental que social, des conditions de fabrication ni de la qualité des produits proposés. L'accès à l'information est une condition nécessaire, même si elle n'est peut-être pas suffisante, à l'évolution des pratiques de consommation et de production. Cela tient, selon Ronald COASE, dans le fait que le recours au marché occasionne des coûts appelés coûts de transaction, c'est-à-dire les coûts liés à la recherche d'un partenaire sur le marché, la négociation d'un contrat à la quête de l'information [COASE 37]. Mais si avoir accès à l'information est une chose, il faut de plus, que l'information soit comprise par les acteurs [BRODHAG 00], ce qui est un problème d'une autre nature sur lequel nous reviendrons dans la seconde partie de ce mémoire.

Les limites inhérentes à l'économie de marché sont donc nombreuses, comme nous venons de le préciser. Quelques approches théoriques, réunies dans différents courants de l'économie de l'environnement tentent, depuis plusieurs années, de les intégrer dans leurs réflexions.

### **2.3 Quelques approches théoriques : l'économie de l'environnement... ou les tentatives d'intégration des limites de l'économie de marché**

Daniel LEBEGUE, ancien Président de la Caisse des Dépôts et Consignations estime "que le modèle précédant est parvenu à son apogée et a trouvé ses limites. Pendant longtemps, les entreprises ont considéré que leur seul devoir était d'optimiser leurs performances économiques et la valeur qu'elle créait pour leurs actionnaires.(□) Tous ces accidents ont débouché sur une crise de confiance de l'opinion publique, des investisseurs, des actionnaires. Il est donc nécessaire de recréer la confiance en modifiant les règles de gouvernance des entreprises" [LEBEGUE 03].

**Mais cette réflexion remet-elle en cause le modèle général d'économie marchande avec ses règles de libre concurrence et la fameuse main invisible du marché, ou bien permet-elle d'exprimer la nécessité d'être plus transparent dans l'application de ses règles pour éviter les abus et les débordements ?**

L'économie de l'environnement tente d'apporter des réponses. Elle a d'abord été portée par l'économie néoclassique et tout particulièrement l'économie du bien-être [GODARD 04].

#### **2.3.1 Les pionniers : les économistes du bien-être et l'internalisation**

On regroupe sous l'appellation économie du bien-être "l'ensemble des théories microéconomiques cherchant principalement à répondre à la question : entre plusieurs situations économiques possibles, chaque situation étant caractérisée par la façon dont sont répartis les ressources et les revenus, laquelle est la meilleure ?" [ECHAUDEMAISON 04].



Sylvie FAUCHEUX et Jean-François NOEL parlent d'économie normative néoclassique, ayant, parmi d'autres, donné naissance à l'économie de l'environnement [FAUCHEUX 95].

- ✓ Tout démarre avec Alfred MARSHALL, économiste anglais du début du 20<sup>ième</sup>. Il introduit un doute dans les approches classiques avec le concept d'économies externes, que nous avons abordées au chapitre précédant. En effet, pour MARSHALL, les prix ne reflètent pas la satisfaction de l'ensemble des acteurs, mais uniquement celle de l'acheteur et du vendeur [MARSHALL 1890]. Il existe un certain nombre de coûts ou bénéfices pouvant être attribués à des acteurs extérieurs à la transaction, comme par exemple le coût de la déforestation pour les populations locales dans le cadre de la production de papier.
- ✓ Ces arguments vont être repris dans les années 20 par Arthur Cecil PIGOU. Ce dernier estime que pour atteindre l'optimum, il faut intégrer les coûts externes dans les prix. La solution passe, selon lui, par l'utilisation de subventions ou d'un système de taxations via un impôt pour corriger les erreurs d'ajustement. Ce principe est globalement bénéfique pour tous, puisque selon PIGOU, si le producteur doit prendre en charge les coûts, il va réduire les impacts négatifs de son activité afin de réduire par la même occasion ces fameux coûts [PIGOU 20]. On retrouvera cette idée dans le principe "pollueur payeur" à la base de nombreuses législations environnementales actuelles.

Les économistes du bien-être intègrent donc des notions nouvelles permettant de rendre compte des réalités sociales et écologiques. Leur théorie consiste non pas à remettre en cause le marché mais bien à en réduire les biais :

- soit en corrigeant le marché par la taxation des pollueurs,
- soit en le surveillant afin qu'il reflète bien la rareté croissante des ressources renouvelables.

La solution préconisée par les économistes du bien être est donc une internalisation des effets externes par des instruments purement économiques mais aussi des instruments comme les normes, les autorisations [TACHEIX 05]. Nous pouvons d'ailleurs remarquer que c'est par extrapolation de cette théorie qu'ont été établis à la fin du 20<sup>ième</sup> siècle les permis d'émissions à polluer dans le cadre de la lutte contre le changement climatique [COASE 60].

Mais les économistes du bien être ne font pas l'unanimité, rencontrant des oppositions à la fois chez les écologistes et les économistes. En effet, les écologistes rejettent les taxes de PIGOU, les targuant d'être fallacieuses : le pollueur doit payer pour son activité nuisible mais peut continuer de polluer tant qu'il a les moyens financiers. Pour les économistes le problème vient plutôt de la difficulté, certaine, de chiffrer les coûts externes, ainsi que des conséquences sur la productivité et la croissance d'une intégration forcée des coûts [HAWKEN 95].

Quoiqu'il en soit, si pour certains, l'approche néoclassique apparaît limitée devant l'ampleur de la crise environnementale [HAROU 05], elle reste malgré tout dominante tant d'un point de vue institutionnel qu'académique [GODARD 05].

A cette première approche, s'ajoute une autre école de pensée principale selon [GODARD 04] et [GENDRON 05] : l'économie écologique.

### 2.3.2 L'économie écologique ou l'économie vue comme un écosystème :

Cette approche a pour ambition de repenser l'économie au regard des questions posées par l'environnement, à la fois dans ses fondements et dans ses outils [GODARD 04]. Ce courant s'appuie, dès le milieu du 20<sup>ème</sup> siècle sur des économistes tels que Nicholas GEORGESCU-ROEGEN, Herman DALY ou encore René PASSET. Ces auteurs privilégient une approche thermodynamique de l'économie. Cette nouvelle approche permet d'analyser les conséquences énergétiques de l'activité économique. Prenons par exemple la combustion d'énergies fossiles. Elle transforme de la matière hautement structurée en gaz, particules dispersées, et chaleur. Cela signifie bien que l'activité économique transforme de l'énergie et de la matière fortement organisée (autrement dit avec une entropie basse) et en énergie de plus haute entropie, autrement dit fortement désorganisée.

Ainsi, comme l'énoncent Sylvie FAUCHEUX et Jean-François NOEL, "La nature entropique de l'activité économique explique donc pourquoi un recyclage à 100% n'est pas possible" [FAUCHEUX 95-2]. La consommation des ressources doit donc être compatible avec le taux de régénération de la nature et les émissions de déchets ne doivent pas dépasser la capacité de la nature à les assimiler. Ces deux conditions sont à la base des visions parfois controversées d'un nécessaire état stationnaire voire pour certains, d'une décroissance.

"Même un état de croissance zéro, voire un état décroissant qui ne tendrait pas à l'annihilation, ne saurait durer éternellement dans un environnement fini"

[GOERGESCU-ROEGEN 79], *la décroissance* (1979), deuxième édition 1995

Cette théorie se fonde également sur la distinction entre croissance et développement, puisque la croissance est une augmentation quantitative de la taille matérielle, mesurée par le PIB alors que le développement signifie une amélioration qualitative et la réalisation d'un potentiel [PASSET 96] et [DALY 89].

Une branche de la thermodynamique spécifique aux systèmes vivants s'est notamment constituée, établissant un rapprochement entre l'économie et les sciences de la vie, la logique de l'activité économique "ne semblant devoir être autre que celle du vivant" [PASSET 96]. Ce paradigme, qui insiste sur les caractéristiques propres du vivant, envisage les rapports de l'homme et de la nature sur des bases différentes de celles étudiées jusqu'alors.

Il est aujourd'hui "au cœur des conceptions des relations entre l'économie, les ressources naturelles et l'environnement de l'école de l'économie écologique" [FAUCHEUX 95-2].

Pour l'économie écologique, il s'agit de convaincre qu'il faut abandonner l'idée d'une économie des ressources naturelles et de l'environnement pour reconstruire l'économie avec les ressources naturelles et l'environnement [FAUCHEUX 95-1]. Mais comme le souligne Olivier GODARD, la visée d'une meilleure adéquation avec les sciences de la nature ne doit pas faire oublier les spécificités d'un système humain [GODARD 04].

Ces travaux théoriques permettent donc d'aborder les nécessaires régulations du marché en s'appuyant sur des politiques publiques et des outils économiques relevant d'approches réglementaires et/ou volontaires.

## **2.4 Le développement durable et les entreprises, vers une articulation entre approches réglementaires et approches volontaires, pour tenter de répondre aux limites du marché**

### **2.4.1 De la responsabilité des pouvoirs publics... aux principes des politiques d'environnement**

A la lumière de tous ces éléments, il devient évident qu'un certain nombre d'aspects relèvent de la responsabilité des pouvoirs publics.

Lester BROWN estime que "Beaucoup de gens, même s'ils ne sont pas encore majoritaires, sont d'ores et déjà persuadés de la nécessité de reconfigurer massivement l'économie" [BROWN 04]. Ainsi, de plus en plus nombreux sont ceux qui pensent que "nous avons les moyens, ce qu'il manque c'est la volonté politique". Mais la timidité des gouvernements à agir ne s'explique pas seulement par la pression des lobbies industriels, elle tient aussi à la rigidité de nos organisations économiques, sociales et urbaines, et aux bouleversements qu'implique nécessairement le passage à des modes de production et de consommation plus durables. "Une politique de développement durable (□) implique de redéfinir des objectifs et la régulation de notre système économique de manière solidaire" [DUVAL 04].

Ainsi, pour Pierre-Noël GIRAUD, "après la prise en considération des défauts du marché, qui caractérisa l'économie contemporaine, voici donc venu le temps de l'analyse des défauts d'institution et le retour de l'économie politique" [GIRAUD 02]. "L'ordre économique durable" est avant tout une question d'institutions nationales et internationales capables de définir des biens collectifs mondiaux, une politique mondiale et d'orienter les forces du marché. L'initiative diplomatique de la France, prise en 2002 par le Président de la République, Jacques CHIRAC, relative à la création d'une Organisation des Nations Unies pour l'Environnement, ONU-E, est une illustration claire de ces propos. Mais, la création d'une institution pour l'environnement, sur le modèle de l'Organisation Internationale du Travail, OIT, ou de l'Organisation Mondiale de la Santé, OMS, sera-t-elle être une solution adaptée ?

Suffisante ? Nous ne développerons pas plus avant ce propos, mais le chemin à parcourir est encore long.

Si les problèmes de structure de gouvernance sont complexes, les politiques d'environnement modernes sont aujourd'hui fondées sur des principes généraux reconnus issus des textes juridiques internationaux et nationaux, comme le rappellent Renate HUSSEINI et Christian BRODHAG [HUSSEINI 00]. Parmi ces principes, on retrouve :

- le principe d'action préventive et priorité pour la correction à la source ;
- le principe de précaution, selon lequel l'absence de certitudes, compte-tenu des connaissances scientifiques et techniques du moment, ne doit pas retarder l'adoption de mesures effectives et proportionnées visant à prévenir un risque de dommages graves et irréversibles à l'environnement [JO 05] ;
- le principe de participation ;
- le principe du pollueur payeur, selon lequel les frais résultants des mesures de prévention, de réduction de la pollution et de lutte contre celle-ci doivent être supportés par le pollueur.

"La politique de la Communauté dans le domaine de l'environnement vise un niveau de protection élevé, en tenant compte de la diversité des situations dans les différentes régions de la Communauté. Elle est fondée sur les principes de précaution et d'action préventive, sur le principe de la correction par priorité à la source, des atteintes à l'environnement, et sur le principe du pollueur payeur", article 130 R paragraphe 2 du traité sur l'Union Européenne, signé à Maastricht le 7 février 1992.

Ces principes constituent donc les fondements même des politiques environnementales des pays développés. Certes, il existe la réglementation, mais pour certains, la question aujourd'hui est plutôt celle de la fiscalité. Intéressons nous donc aux outils économiques qui en découlent et sur lesquels les pouvoirs publics peuvent concrètement s'appuyer pour inciter les entreprises à s'engager en matière de développement durable.

#### **2.4.2 Des outils économiques pour répondre à la défaillance du marché**

"Traditionnellement, les politiques environnementales ont été de nature réglementaire, c'est la loi et la réglementation qui fixent les comportements des acteurs en matière d'environnement" [HUSSEINI 00].

Cependant, l'utilisation d'outils économiques, telle qu'une fiscalité environnementale, est une proposition ancienne, datant, nous l'avons évoqué, des travaux de PIGOU dans les années 20. Ce dernier proposait une fiscalité environnementale, fondée sur l'internalisation des coûts des dommages environnementaux et communément appelée taxe pigouvienne. En France, c'est avec la loi sur l'eau de 1964 qu'a été mis en place un système de redevances

sur la mobilisation de la ressource et les rejets de pollution, ouvrant le champ aux outils économiques, comme le rappelle [HUSSEINI]. "L'utilisation de la fiscalité dans les politiques environnementales, afin de réduire la pollution et les impacts environnementaux liés aux activités économiques et aux modes de consommation, s'est fortement développée dans les pays de l'OCDE durant les années 90"<sup>5</sup>. En effet, l'introduction de la TGAP, Taxe Générale sur les Activités Polluantes en 1999 a permis de franchir une étape supplémentaire tant en France que dans la plupart des pays européens qui ont engagé des réformes fiscales de grande ampleur. Cependant, comme le précise le dossier thématique sur la fiscalité liée à l'environnement approuvé par la Commission des Comptes et de l'Economie de l'Environnement, en mai 2003, "ces mesures sont loin de constituer une internalisation des coûts des dommages environnementaux (au sens pigouvien) puisque les taux des taxes sont souvent fixés à un niveau trop faible, (□) l'objectif des mesures fiscales reste la modification des comportements des entreprises et des ménages par un accroissement des prix relatifs des ressources naturelles ou des biens et des services à l'origine de pollution". Mais les taxes ne sont pas les seuls outils économiques : il existe également les aides permettant des investissements réalisés pour protéger l'environnement ainsi que les réductions de subventions aux projets ayant des effets néfastes sur l'environnement. Cependant, comme le rappellent HUSSEINI et BRODHAG, les décisions, concernant "l'état acceptable de l'environnement", justifiant d'aides ou de non subventions, relèvent du niveau politique. En effet, "contrairement à une idée répandue, le principe pollueur/payeur n'impose pas que le niveau acceptable de pollution soit défini au sein de la théorie économique (□), il peut être défini par d'autres procédures de coordination (concertation, négociation, etc.)" [COHEN 97]. Cela nous renvoie donc à la discussion concernant les institutions, abordée dans le paragraphe précédent.

Nous citerons enfin une dernière catégorie d'outils économiques contribuant à la protection de l'environnement : le système de marché de permis d'émission. C'est l'un des outils de flexibilité de Kyoto appartenant aux outils économiques, mais si dans ce cas, la puissance publique fixe les quotas, ceux-ci peuvent être échangés sur le marché" [HUSSEINI 00]. Nous ne rentrerons pas plus avant dans l'explication de ce sujet complexe qui n'est pas dans notre propos.

Les différents outils économiques présentés sont donc de différentes natures : d'un côté la fiscalité, outil régalien, est aux mains de l'Etat, avec une inscription dans des perspectives internationales, et de l'autre des mécanismes "autorégulateurs" sont aux mains des agents économiques [HUSSEINI 00].

---

<sup>5</sup> <http://www.ecologie.gouv.fr>

Mais aux outils réglementaires, aux outils économiques, s'ajoutent également les initiatives volontaires : les labels produits ou systèmes, ainsi que les accords négociés ou les contrats de branche, autrement dit les normes d'application volontaire.

### 2.4.3 Les approches volontaires

A côté des normes juridiques classiques, qu'elles soient internationales (conventions, traités) ou nationales (lois et règlements), émerge une nouvelle catégorie de normes, désignées par le terme de "soft law". Ces normes, portant sur des résolutions, des recommandations, des codes de bonne conduite, des chartes<sup>□</sup> relèvent d'une approche volontaire. Elles sont non obligatoires ce qui signifie qu'elles sont caractérisées par "l'impossibilité de demander la sanction de leur non respect devant une juridiction étatique" [PLAN 05].

L'organisation en réseau des entreprises, notamment caractérisée par Michel CAPRON et Françoise QUAIREL [CAPRON 04], rendent "très largement inefficaces les normes juridiques étatiques" [PLAN 05]. Ces dernières ont en effet été conçues pour régir des entreprises, produisant des biens et des services dans un cadre national avec des salariés soumis aux mêmes droits. La régulation juridique traditionnelle, inadaptée à l'évolution des entreprises dans ce cadre mondialisé, explique l'émergence de nouveaux modes d'intervention, visant à établir des règles du jeu dans un contexte modifié. Pour certains, elle constitue donc une solution pour lutter contre les abus les plus graves en matière sociale et environnementale, ne pouvant être portés par des Etats en l'absence de mécanismes clairs de gouvernance internationale.

Les avantages des approches volontaires sont notamment :

- Une flexibilité et une rapidité dans leur élaboration. "Un avantage potentiel des approches volontaires (du point de vue de l'environnement) est que leur mise en place peut nécessiter moins de préparatifs que les approches réglementaires. Cela signifierait que grâce aux approches volontaires, il serait possible de s'attaquer à un problème environnemental déterminé plus rapidement que s'il fallait passer par tous les préparatifs nécessaires pour mettre en place par exemple, une législation de taxes nouvelles" [OCDE 03].
- Une transparence du dialogue avec les parties intéressées, dans les phases d'élaboration, de suivi et de contrôle.
- Une évolution permanente et un certain dynamisme, étant dans des logiques d'amélioration continue et de démarches de progrès favorisant l'innovation permanente, quand les normes juridiques traditionnelles se limitent le plus souvent à fixer un minimum à atteindre.

Mais cette "soft law" est également sujette à controverse. En effet, ses détracteurs l'accusent, dans le même temps, "d'empêcher ou de ralentir l'adoption de normes juridiquement contraignantes (la "hard law")" [PLAN 05].

Et là n'est pas sa seule limite. Parmi les autres limites, nous trouvons :

- La diversité d'origine des normes volontaires. En effet, sous le vocable norme volontaire se retrouvent beaucoup de documents aux statuts et à la légitimité extrêmement variés (documents normatifs, initiatives privées d'entreprises, □ ). Nous reviendrons sur ce point au cours de la seconde partie de ce mémoire. Le foisonnement des normes volontaires, en matière de responsabilité sociétale, entretient encore un peu plus la confusion, tant sur le sens que sur le contenu du sujet.
- La sous-représentativité des acteurs avec l'absence des PME, la faible présence des ONG, et cela compte-tenu du coût d'élaboration de documents portés souvent par des industriels.
- Et enfin la question même de l'efficacité de ces documents, car "bien que les objectifs environnementaux de la plupart des approches volontaires, mais pas de toutes, semblent avoir été atteints, il n'existe que quelques rares cas où l'on a constaté que ces approches avaient apporté des améliorations environnementales sensiblement différentes de ce qui ce serait produit en tout état de cause" [OCDE 03].

Il semblerait que les normes d'application volontaires, du moins en matière de responsabilité sociétale, apportent certains éléments de réponse aux problèmes posés par le marché. Cependant, la limite majeure des approches volontaires ne résiderait-elle pas dans leur utilisation exclusive ? En effet, elles "sont des instruments rarement utilisés seuls : ils font généralement partie de combinaison de mesures qui contiennent un ou plusieurs autres instruments" tels qu'une réglementation contraignante, des permis négociables□ [OCDE 03].

#### **2.4.4 Et si la combinaison des approches volontaires et réglementaires/fiscales était une solution ?**

Dans les discours, comme dans la pratique, normes juridiques et normes volontaires sont présentées comme opposées. Mais opposées ne se veut pas nécessairement synonyme de contradictoire. Pour Corinne GENDRON, "le fait de présenter les mesures volontaires comme une alternative à la réglementation incite à les envisager comme deux mutualités exclusives de régulation. Il n'y a pas d'espace dans cette perspective pour penser une articulation entre les deux modalités" [GENDRON 04-2]. L'idée pourrait donc être de les envisager de façon conjointe. On constate justement une certaine complémentarité entre les normes de "hard law" et de "soft law". Les études sur le sujet, précise GENDRON, montrent que les initiatives volontaires sont presque toujours motivées par la loi et son anticipation. De plus, ces

initiatives volontaires permettant notamment "de réguler des situations qui ne sont pas ou pas suffisamment couvertes par les normes juridiques contraignantes" [PLAN 05]. HARRISSON parle même "des deux faces d'une même médaille" [HARRISSON 01].

Mais cette imbrication des mesures volontaires et de la réglementation, est en contradiction avec "le discours sur la responsabilité sociétale, qui tend à renforcer l'image régulatoire des mesures volontaires", car si le concept de responsabilité sociétale des entreprises reste fortement marqué par le caractère volontaire des initiatives privées prises dans ce domaine, il s'inscrit également dans la transformation des principes et outils de la régulation dans un environnement mondialisé [PLAN 05].

La responsabilité sociétale des entreprises ne devrait donc pas être prise comme alternative à la réglementation, mais plutôt comme "une forme de régulation des activités économiques complémentaire à celle de l'Etat" [TURCOTTE 02].

#### **2.4.5 D'où la nécessité de faciliter cette régulation dans un système complexe par l'organisation des transactions**

Ainsi, "les alternatives internationales pour le développement durable devront s'appuyer demain sur des mécanismes réglementaires et fiscaux", mais compte-tenu de la difficulté à envisager et organiser une politique mondiale en la matière, des coûts d'élaboration, de suivi et de gestion administrative, ceux-ci se construisent lentement [BRODHAG 04-4]. De ce fait, l'évolution actuelle tend vers la mise en place, au-delà des outils réglementaires et économiques classiques de régulation environnementale, d'un cadre encourageant les différents acteurs à s'engager dans des démarches volontaires issues de consensus plus ou moins forts entre les acteurs.

Cependant, l'efficacité des démarches volontaires est conditionnée à un cadre d'information permettant de surmonter la rationalité limitée du décideur, évoquée au cours du chapitre précédant. C'est ce que soulignent Sylvie FAUCHEUX et Géraldine FROGER en abordant l'hypothèse d'une nécessaire rationalité procédurale afin d'aider le processus de décision [FAUCHEUX 95-3]. Il est donc pour cela nécessaire d'organiser un processus qui permette d'aider les entreprises à passer d'un mode de relation uniquement centré sur la compétition à un mode de relation de type coopération/coordination afin de supplanter le marché [COASE 37], autrement dit d'en réduire les coûts. C'est ce que l'on appelle l'organisation des transactions. En effet, ces processus représentent un coût que les entreprises ne peuvent supporter seules. "Il faut donc mettre en place des politiques de sensibilisation, mettre les expériences et les bonnes pratiques en réseaux, afin d'abaisser les coûts" [BRODHAG 04-6]. Les institutions sont d'ailleurs interprétées comme des dispositifs de régulation alternatifs au marché, mis en place par les agents économiques pour en abaisser les coûts.



Par ailleurs, ces processus doivent revêtir une certaine universalité afin que chaque type d'organisation puisse comprendre les approches retenues par les autres et éviter ainsi une sur-complexification du sujet.

Ces processus de transaction dans un cadre de développement durable reposent sur la notion d'entreprise étendue. Celle-ci fait, d'une part, appel aux enjeux portés par des acteurs se situant le long de la chaîne de la valeur, autrement dit dans le champ des relations économiques, mais d'autre part, aux considérations liées aux acteurs qui portent des enjeux non économiques, c'est-à-dire relatifs au territoire. En effet, le développement durable, qui associe l'économie, le social et l'environnement, en faisant référence au marché mais aussi aux enjeux hors marché, se trouve alors être le cadre de ces coopérations et coordinations.

## **2.5 Synthèse : de l'approche macroéconomique à l'approche microéconomique de la question**

Les carences du marché tant dans le domaine social qu'en matière d'environnement, mettent en évidence les limites des approches néolibérales classiques, ce qui pose des questions à la fois aux niveaux macro et microéconomiques. Dans une perspective de développement durable, deux approches sont nécessaires et complémentaires :

- une approche macroéconomique, avec le développement d'instruments de régulations globaux portés par les pouvoirs publics, tels que l'internalisation des coûts environnementaux et l'organisation des droits de propriétés environnementaux, mais également d'approches volontaires normatives sur lesquelles nous reviendrons dans une seconde partie.
- une approche microéconomique : "Penser Global, Agir Local". C'est plutôt à ce niveau que se situe la suite de ces travaux de recherche.

Les entreprises sont des acteurs du niveau microéconomique ayant des impacts et un rôle fort en matière de développement durable comme nous l'avons évoqué précédemment. Véritable "incarnation microéconomique du développement durable" pour reprendre les propos de Jean-Michel SEVERINO dans Le Monde [SEVERINO 05], la responsabilité sociétale des entreprises et les réflexions qui l'entourent vont donc constituer l'essence de notre prochain chapitre : Que signifie concrètement "être socialement responsable" et qu'est ce que cela implique vraiment ?

### **3 Différentes conceptions théoriques et pratiques de la RSE**

Les éléments du contexte, présentés au cours des chapitres 1 et 2 de cette première partie, nous ont permis de mieux cerner les perceptions d'une discipline à l'autre.

Néanmoins, il convient de se pencher sur ce que signifie concrètement le développement durable pour les entreprises. Pour certains, que l'on pourrait qualifier de "DD optimistes", "le développement durable correspond à une évolution profonde des mentalités au sein des entreprises. (□) Cette évolution va se renforcer au fur et à mesure que les jeunes générations arrivent au sein des entreprises" [RODIER 03]. Mais pour d'autres, par contre, les "DD sceptiques" c'est essentiellement du marketing et de la publicité comme le montre ce sondage de l'opinion publique réalisé par Louis Harris les 27 et 28 mai 2005 dans lequel 44,3% des personnes interrogées estiment que "le développement durable est une nouvelle expression que l'on voit dans les publicités pour nous faire croire que les produits respectent l'environnement mais je n'y crois pas."

Outre ces clivages relevant plutôt de la perception, il est important de tenter de préciser les différentes conceptions de cette responsabilité des entreprises. En effet, comme le souligne Corinne GENDRON, "De quelle responsabilité sociale parlons-nous ? Et surtout, sur quels mécanismes de mise en œuvre doit-elle reposer ? Tenter de répondre à ces questions, c'est lever le voile sur l'apparent consensus de la responsabilité sociale et découvrir qu'elle cache des positions contradictoires" [GENDRON 04-1]. Penchons nous alors sur les différentes théories de la responsabilité sociétale.

#### **3.1 Les théories de la responsabilité sociétale**

##### **3.1.1 Un peu de terminologie entre développement durable et RSE**

Afin de réduire les incompréhensions voire mécompréhensions, il est important de définir les différents mots ou expressions relatifs à ce sujet tels que développement durable et RSE traduite parfois par responsabilité sociale, ou bien responsabilité sociale et environnementale, ou encore responsabilité sociétale des entreprises.

La définition du développement durable évoquée au début de ce mémoire de thèse, est, on en conviendra, assez générale : "un développement qui réponde aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs" [CMED 89]. Elle s'applique à tous les acteurs et à toutes les activités des hommes, faisant référence à l'état de dégradation de la planète. Elle traduit un enjeu commun aux acteurs publics, privés, et aux citoyens de tous pays.

Mais, comme nous avons pu le voir au cours du chapitre précédant, la fin du 20<sup>ième</sup> siècle a vu la prise de conscience des entreprises, en matière de développement durable, se

renforcer. Cette prise de position des acteurs économiques a engendré une évolution du vocabulaire tout à fait significative. Ainsi l'appropriation du sujet est passée par une adaptation des termes, aux logiques économiques. Mais se pose alors la question de ce que constitue la RSE, par rapport au développement durable.

Tout d'abord, force est de constater qu'il y a une quantité de formulations nommant la RSE et la traduction en langue étrangère (notamment du *Social* anglais issu du sigle CSR Corporate Social Responsibility qui est plus large que le simple *Social* en français et est parfois traduit par *sociétal*) n'est pas la seule explication à cette diversité [DELCHET 05].

Nous prendrons ici l'hypothèse que même si certains parlent de Responsabilité Sociale des Entreprises, d'autres de Responsabilité Sociétale quand les derniers préfèrent Responsabilité Sociale et Environnementale, le sens général de ces formules est le même, décrivant la responsabilité, plus ou moins large mais nous y reviendrons, des entreprises vis à vis des enjeux soulevés par le développement durable. Ce problème de sémantique résulte en partie de questions d'ordre épistémologique entre notamment les sciences de gestion, les sciences économiques, la sociologie et les sciences de l'environnement. En effet, les chercheurs issus des sciences de l'environnement abordent le problème de la RSE sous l'angle de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises voire de la responsabilité sociétale. Contrairement à cela, les chercheurs en sciences de gestion traduisent le sigle RSE par responsabilité sociale des entreprises. Mais chacun s'appuie cependant sur la définition proposée par la Commission Européenne :

**"Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes" [COM 01].**

Cette définition nous semble donc être une base solide sur laquelle nous fonderons nos réflexions. Nous utiliserons ainsi le sigle RSE pour exprimer la contribution des entreprises au développement durable, que le S signifie Social pour les uns ou Sociétal pour les autres. Aujourd'hui, des prises de positions nombreuses permettent de confirmer cela comme par exemple, le comité interministériel sur la stratégie française de développement durable en juin 2003 selon lequel : "Dans le cadre d'une prise de conscience mondiale des enjeux de développement durable, les entreprises françaises sont amenées à exercer pleinement leur responsabilité sur les plans social et environnemental de leurs activités."

Mais le problème de sémantique décrit ci-dessus, traduit également des compréhensions différentes du champ de la responsabilité des entreprises. Ceci est d'autant plus complexe que ces différentes compréhensions peuvent s'exprimer avec une traduction identique du sigle

### 3.1.2 La RSE, des visions complémentaires ou contradictoires ?

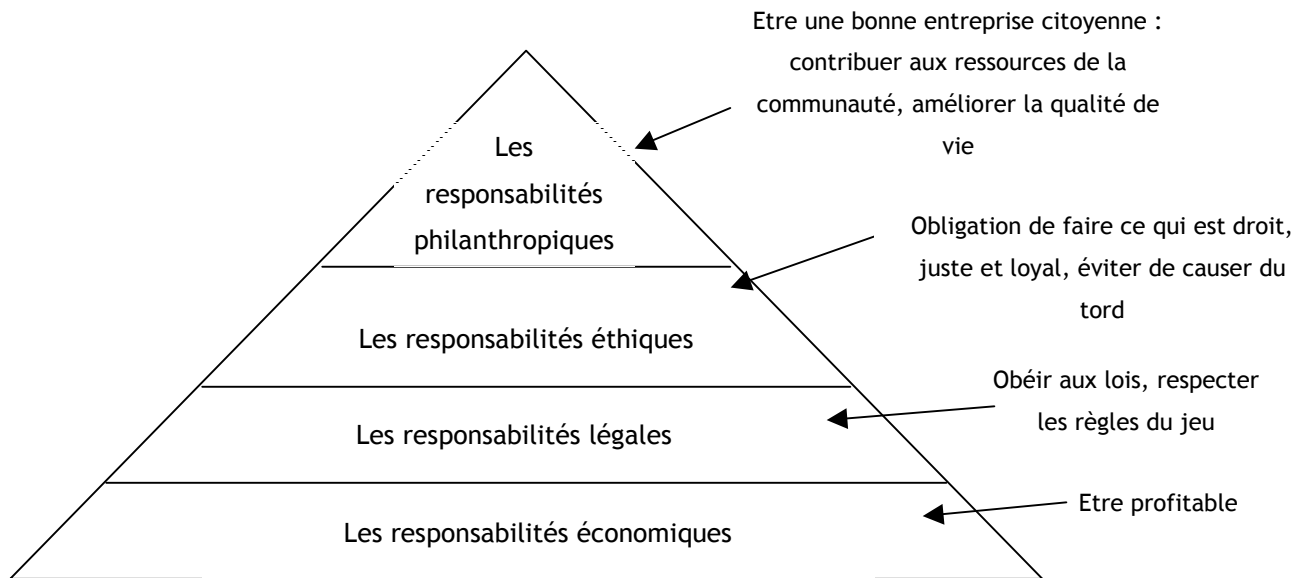
Le débat sur la responsabilité des entreprises a pris sa source dans un article de BOWEN. Il est possible de définir selon [BOWEN 53] et [GENDRON 00] trois courants :

- Le courant "Business Ethics", dit moraliste ou éthique. Cette approche moraliste signifie que l'activité de l'entreprise est sujette au jugement moral. Ce courant fait référence à l'éthique des affaires, autrement dit, c'est une application du concept de moralité à l'entreprise.
- Le courant "Business and Society", dit contractuel ou sociétal. L'approche contractuelle relève de la réciprocité entre l'entreprise et la société. C'est une forme de contrat social. Cela s'inscrit dans la logique d'une légitimité de l'activité des entreprises : celle qui omet sa responsabilité se verra retirer son pouvoir par la société au travers, par exemple, d'une nouvelle législation environnementale, d'un boycott<sup>□</sup>
- Le courant "Social Issue Management", dit courant utilitaire ou stratégique. Cette dernière approche traduit une remise en cause de la rationalité, de la fonction actuelle des entreprises. Elle part du postulat que ce qui est bon pour la société est bon pour l'entreprise, postulat néo-classique par ailleurs. Il semble que la version utilitaire - stratégique soit dominante dans les grandes entreprises [LAPOINTE 04].

Les deux premières approches que sont l'approche moraliste et l'approche contractuelle, ont comme souci de corriger la pratique actuelle des entreprises plutôt que de s'attacher à comprendre leur comportement, contrairement à ce que fait la dernière [CAPRON 04]. Mais cette classification comporte certaines limites : d'une part, elle présente les courants comme étant opposés alors qu'ils peuvent également être complémentaires ; et d'autre part, elle laisse entière la question de la représentativité des générations futures, ces dernières ne pouvant ni légitimer les activités des entreprises, ni même être systématiquement traduite comme ayant des intérêts "bons pour la société".

La classification des "types de responsabilité sociétale" est donc extrêmement complexe. Il nous semble d'ailleurs que cette proposition se situe plutôt au niveau des raisons à l'origine de l'expression d'une certaine responsabilité, que du champ précis que recouvre cette dernière.

Archie B. CARROLL, auteur se positionnant dans le courant "Business and Society", aborde plus précisément la question du champ des responsabilités qu'il représente comme une pyramide.



**Figure 6 : les différentes responsabilités de l'entreprise d'après Archie CARROLL [CARROLL 79]**

Selon CAROLL, la responsabilité des entreprises se hiérarchise sur quatre niveaux. Tout d'abord les responsabilités économiques : l'entreprise se doit, pour exister, de générer un profit économique. Le second niveau de responsabilité des entreprises se réfère à l'application des lois, c'est la responsabilité légale. En troisième lieu, la responsabilité est éthique, elle se traduit par l'obligation de faire ce qui est "juste" et d'éviter de faire du tort. On entre là dans l'approche moraliste qui pose le problème de la définition de "ce qui est juste" ? Et enfin la quatrième et dernière responsabilité concerne le champ de la philanthropie : être une entreprise "citoyenne" qui contribue aux ressources de la société et améliore la qualité de vie, qui est productrice de biens publics.

Le passage d'un niveau de responsabilité à l'autre implique l'expression complète de la responsabilité du niveau inférieur. Mais cette classification peut être réductrice. En effet, une entreprise peut tout à fait avoir une expression partielle de chacune des 4 responsabilités.

Un autre angle de réflexion peut nous permettre de clarifier un peu plus ce sujet : l'étude de la responsabilité au regard de la durabilité.

### **3.1.3 Les différentes approches en matière de durabilité**

Le développement durable, nous l'avons vu, se trouve à la convergence de domaines, de cultures et de références théoriques différentes. Un certain consensus se dégage aujourd'hui, mais il ne porte que sur les grandes orientations (définition, champ d'application). Ce contexte extrêmement complexe a donc pour conséquence une compréhension très diverse de ce que le développement durable implique concrètement, ainsi qu'une appropriation très différente de cette notion, selon les intérêts de chacun.

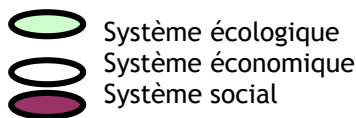
En effet, pour ne pas remettre en cause la priorité de l'objectif de rentabilité, la plupart du temps les discours managériaux invoquent "une perspective de profit à long terme (□) ainsi le postulat peut demeurer même si la démonstration scientifique fait défaut" [CAPRON 04]. Nous sommes dans le cadre d'un profit durable, autrement dit d'une responsabilité sociétale dans une perspective de "durabilité faible". Certains auteurs qualifient une approche de "durabilité faible" lorsque l'économie est placée au centre des préoccupations. Les biens naturels (eau, sol, combustible fossile, air□) n'ont de valeur que par les services qu'ils rendent à l'homme. Ils n'ont aucune valeur d'existence propre [BRODHAG 04-1]. Mais cette approche ne tient pas compte des irréversibilités des phénomènes biophysiques en la considérant comme insignifiante par rapport au développement économique [GODARD 91]. Ainsi comme l'exprime Elisabeth GUINGAND, Directrice de la mission développement durable et qualité du Groupe Caisse des Dépôts et Consignations, "certains de mes confrères confondent développement durable, au sens de l'enjeu planétaire, avec le développement durable de leur entreprise, essentiel par ailleurs, mais qui au vu de l'extérieur, passe pour une nouvelle mode de management"<sup>6</sup>.

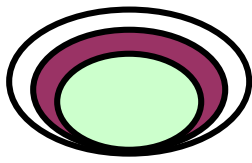
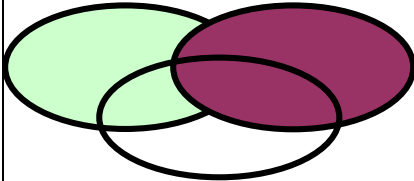
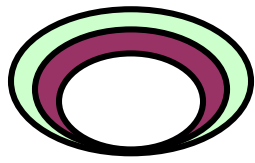
Certains auteurs qualifient de "durabilité forte" la conception opposée qui souligne la nécessité de prendre en compte l'irréversibilité environnementale (disparition de ressources, l'évolution irréversible des systèmes naturels□.) [GODARD 91]. L'étendue du champ de la responsabilité sociétale, dans une perspective de durabilité forte est donc clairement différente.

Les travaux d'Aurélien BOUTAUD nous offrent une typologie de la variabilité des perceptions du développement durable, permettant de synthétiser ces propos.

---

<sup>6</sup> Elisabeth GUINGAND, dans "Vous avez dit entreprise responsable ?", Arnaud GONZAGUE et Sylvie TOUBOUL, Editions Vie et Compagnie, mai 2003



		
Approche technico-économiste	Approche consensuelle	Approche éco systémique
Discours : "pas de protection de l'environnement (ni de protection sociale) sans une base économique forte"	Discours : "concilier protection de l'environnement, équité sociale et croissance économique"	Discours : "pas de pérennité du système humain sans prise en compte des capacités du support écologique"
Priorité : économique	Priorité : pas de priorité (équilibre)	Priorité : écologique
Visée : court terme	Visée : moyen terme	Visée : long terme
Type d'acteurs : entreprises, économistes, industrie	Types d'acteurs : acteurs publics, parapublics, collectivités	Types d'acteurs : associations de protection de l'environnement, écologistes
Soutenabilité faible	Soutenabilité forte	Soutenabilité très forte

**Tableau 2 : essai de typologie des approches du développement durable : échelle de perception, selon [BOUTAUD 04]**

La vocation première de l'entreprise étant, malgré tout, de générer un profit économique, la RSE se positionne aujourd'hui, dans une perspective de "durabilité faible" et non de "durabilité forte". Cette dernière approche a du mal à être considérée dans les milieux économiques qui, par essence, culture, facilité ou conviction, placent l'économie au centre, y compris d'un développement durable. Celui-ci semble tout à côté être plutôt de l'ordre d'une croissance durable, portée par les économistes ultralibéraux (Cf. chapitre 2.1.3). Cette analyse confirme une différence de vision, liée notamment à des cultures différentes.

### **3.2 La RSE, une prise en compte des parties intéressées ? Un regard porté via les théories des organisations**

"A ces parties prenantes extérieures, l'entreprise doit la transparence, le dialogue et la coopération. Cette nécessité est née d'une prise de conscience : celle de la relation ambivalente entre l'entreprise et la société. D'un côté, la société bénéficie de ses produits et services, de l'autre, elle en subit les conséquences néfastes. On comprend qu'une population vivant à quelques kilomètres d'une centrale nucléaire, à quelques pas d'une côte où s'échoue un pétrolier, ou qui travaille dans un bureau aux murs amiantés, éprouve le besoin de contrôler les conséquences des activités industrielles" [GONZAGUE 03].

Ainsi, pour beaucoup, la responsabilité sociétale des entreprises se traduit par une prise en compte des attentes de parties intéressées représentant les partenaires directs mais aussi la

société civile au sein de laquelle l'entreprise exerce son activité. Comme le soulignent Michel CAPRON et Françoise QUAIREL, "le concept des parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises, mais il en donne une vision segmentée qu'il convient de discuter" [CAPRON 04]. Pour cela, prenons le temps de quelques éléments théoriques.

### 3.2.1 La théorie des parties prenantes, tout ou partie de la RSE ?

La « théorie des parties prenantes » encore appelée « *stakeholder theory* » s'est imposée comme l'un des courants majeurs de la pensée managériale depuis les travaux de FREEMAN [FREEMAN 84]. Contrairement aux aspects plus globaux du développement durable et de la RSE, la théorie des parties prenantes est un sujet à la littérature riche et dense.

Un "stakeholder", traduit par partie prenante mais aussi parfois par partie intéressée, est littéralement un porteur d'enjeux. Cette différence épistémologique que l'on observe dans la traduction française, résulte une fois encore de différences de cultures et de vocabulaire entre les sciences de gestion, préférant "parties prenantes" et les sciences de l'environnement qui utilisent plus volontiers "parties intéressées". Les premières estiment que l'adjectif "prenante" donne plus de force au lien existant entre les parties et l'entreprise. Les secondes lui préfèrent "intéressée", ce terme ayant semble-t-il une connotation plus large. Nous utiliserons ici de façon identique les termes partie prenante ou partie intéressée.

Outre ces différences d'ordre épistémologique, une partie prenante, au sens de FREEMAN [FREEMAN 84] est "tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation d'objectifs de la firme". Nous pouvons également citer la définition donnée dans le guide SD21000 d'AFNOR : Une partie intéressée est un "individu ou groupe, pouvant affecter ou être affecté, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences), que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs" [AFNOR 03].

Concrètement, la théorie des parties prenantes vise à étendre la responsabilité des dirigeants à la gestion des relations avec l'ensemble des parties directement ou indirectement concernées par l'activité de l'entreprise [KOCHAN 00] [MERCIER 01] [BALLET 04] et [BAZIN 04]. "Ce courant repose sur l'idée que l'entreprise est un nœud de contrats, ponctualisant un réseau complexe de relations, confrontant des groupes aux intérêts et rationalités multiples et divergents [CYERT 63] [FREEMAN 84], [HARRISSON 99]".

Aujourd'hui, force est de constater que « *l'approche la plus courante du développement durable dans les milieux d'affaires* » [PERSAIS 04], se réfère à la théorie des parties prenantes, dans ses dimensions gestionnaire et éthique, et tente d'en opérationnaliser certains principes [GENDRON 03].



### **3.2.2 La RSE à travers la théorie des parties prenantes, vers un modèle de gouvernance d'entreprise étendue**

La théorie du développement durable comme la seule prise en compte des parties intéressées repose, selon SACCONI, sur un modèle de gouvernance d'entreprise étendue d'un "stakeholder" à de multiples "stakeholders" [SACCONI 04].

Le rôle du dialogue avec les parties intéressées dans une stratégie de RSE se situe à deux niveaux : celui de l'entreprise et celui de la société.

Ainsi le développement durable considéré selon l'approche par les parties intéressées est seulement une remise en cause limitée de ses principes et processus de gouvernance. Ce n'est pas un changement radical du fonctionnement de l'entreprise mais le remplacement de la valeur de l'actionnaire, le "shareholder", à la valeur de la partie intéressée, le "stakeholder". Ainsi, cela sous-entend trois réformes modérées :

- des membres indépendants comme des représentants impartiaux des parties intéressées dans les comités ;
- une obligation de rendre compte à toutes ses parties intéressées ;
- obligation de considérer la confiance et la réputation comme une part de la valeur de l'entreprise.

Selon Lorenzo SACCONI [LUIC 03], la logique de base d'un document normatif en matière de RSE comprend 3 éléments :

- des principes éthiques généraux ;
- des protocoles comportementaux ou bien des règles d'action standardisées autrement dit, des procédures ;
- une communication et un dialogue en double sens afin de trouver une compréhension commune entre les situations, les principes et les comportements.

Il existe bon nombre de règles quant à la réalisation du dialogue avec les parties intéressées au niveau de l'entreprise.

Mais se pose toujours la question des champs d'application . Comment régler les problèmes de prise en compte des acteurs absents dans la représentation tels que les générations futures, les populations les plus démunies, etc.

### **3.2.3 De la question de la pondération multicritère... à l'écart cognitif**

MITCHEL, WOOD et AGLE se sont penchés sur la théorie des parties prenantes [MITCHEL 97] [CAPRON 04]. Les définitions étant extrêmement larges et la variabilité des parties prenantes l'étant également, ils défendent l'idée que les managers doivent "prioriser" autrement dit sélectionner les parties prenantes majeures. Leur thèse est que trois facteurs vont permettre d'effectuer ce choix :

- le pouvoir ;

- l'urgence, qui est principalement liée à un risque particulier ;
- la légitimité, autrement dit la reconnaissance par la société.

Mais cette analyse est variable dans le temps et dépend de la subjectivité des dirigeants.

De plus, les intérêts des différentes parties prenantes sont souvent divergents comme le précise Léa SEBASTIEN [SEBASTIEN 04]. Se pose alors la question du choix ou de l'expression des préférences entre les acteurs. Les décideurs se retrouvent face à une décision multicritère liée aux facteurs caractérisant leurs parties prenantes ainsi que leurs attentes divergentes. A cela s'ajoute l'écart cognitif. En effet, certains acteurs ne sont pas susceptibles de formuler de façon naturelle et stable leurs attentes, leurs préférences.

Les limites de la seule approche par les parties prenantes se situent donc dans la caractérisation même des acteurs les uns par rapport aux autres ainsi que dans celle de leurs attentes, posant les questions de la consultation et de la concertation.

### **3.2.4 La théorie des parties prenantes ou une représentation réductrice de la RSE... le problème des acteurs faibles et absents**

"La théorie des parties prenantes construit une représentation réductrice de la responsabilité sociétale de l'entreprise" [CAPRON 04]. En effet, l'approche "stakeholders" laisse implicitement entendre que l'intérêt commun auquel devrait contribuer la RSE, se résume à l'addition simple des intérêts individuels des parties prenantes. Or, cette thèse s'approche étrangement du postulat fondamental du libéralisme économique qui réside dans la convergence automatique des intérêts individuels et du bien commun. En effet, la main invisible du marché est supposée permettre, nous l'avons évoqué, de construire un optimum collectif sur la base des préférences individuelles. La théorie des parties intéressées vise à mettre en place un mécanisme qui permette d'atteindre l'optimum collectif en rajoutant les attentes de quelques parties intéressées, hors du marché.

Cependant d'autres auteurs s'interrogent : "la RSE ne devrait-elle pas précisément générer des comportements et des résultats différents de ceux engendrés par le seul jeu du marché ?" [LAPOINTE 04].

Ainsi comme on peut le lire dans le SD21000 : "Se limiter à l'approche des parties intéressées pourrait faire apparaître le développement durable comme un compromis naturel d'intérêts alors que d'autres enjeux doivent guider la réflexion" [AFNOR 03].

Donc, comme le soulignent CAPRON et QUAIREL [CAPRON 04], même si la théorie des parties prenantes peut paraître séduisante (□) elle ne peut pas s'appliquer à la dimension globale d'un développement durable planétaire, pour deux raisons fondamentales :

- d'une part, la question des acteurs faibles : on entend par acteurs faibles ceux, qui ne possèdent pas les meilleurs atouts dans la négociation (charisme, pouvoir, relations□) pour imposer leurs choix, leur valeur morale et défendre leurs intérêts [SEBASTIEN 04] ;

- d'autre part, celle des considérations liées aux biens publics mondiaux et à leur gestion.

Il semble donc que **la prise en compte des parties intéressées et de leurs attentes soit une condition nécessaire mais pas suffisante pour atteindre le développement durable.**

En effet, quelques clivages de fond traversent le développement durable. Le premier clivage est temporel : comment arbitrer les intérêts entre les humains contemporains d'une part et les générations futures de l'autre ? Le deuxième est géopolitique et vise l'application d'un principe d'équité entre les pays du Nord et ceux du Sud qui ont des responsabilités très différentes sur la dégradation de l'environnement. Le troisième clivage oppose enfin les êtres humains aux autres êtres vivants [BRODHAG 02].

### 3.3 La RSE, un système ?

#### 3.3.1 Un nouveau système d'indicateurs ?

Avec la publication des rapports de développement durable annuels des entreprises, la responsabilité sociétale des entreprises pourrait être vue comme un compte-rendu à la société des pratiques et activités des firmes, à travers des indicateurs plus ou moins pertinents et plus ou moins bien renseignés.

Les indicateurs qu'ils soient sociaux ou environnementaux, agrègent généralement des données d'origines et d'unités diverses. Tous reposent, comme les comptes de la nation, sur des conventions qui reflètent en partie les préférences et les jugements de valeurs de ceux qui les mettent au point. Leurs résultats sont donc aussi contestables (et parfois plus) que la seule valeur ajoutée économique. Ils ont cependant le mérite de montrer que, quand on regarde le monde à travers d'autres lunettes, les résultats peuvent alors être très différents [MAURIN 05].

Cette appropriation du développement durable à travers la mise en place d'un système d'indicateurs date d'une dizaine d'années. En effet, en 1996, un groupe international de spécialistes des mesures et de chercheurs de tous les continents s'est réuni au centre de conférence de la fondation Rockefeller à Bellagio en Italie afin de se pencher sur la question de l'évaluation des progrès en matière de développement durable. Cette conférence a été à l'origine des 10 principes de Bellagio, "lignes directrices pour l'évaluation pratique des progrès vers le développement durable".<sup>7</sup> Nous ne pouvons aborder la question des indicateurs sans mentionner la Global Reporting Initiative [GRI 02]. La GRI constitue des lignes directrices internationalement reconnues pour l'établissement de rapports de développement durable. Notons tout de même que la GRI, que l'on ne mentionne souvent

---

<sup>7</sup> Les 10 principes de Bellagio sont accessibles sur le site Internet : [www.iisd.org](http://www.iisd.org)

que pour les indicateurs qu'elle propose, ne se réduit pas à ce seul aspect puisqu'elle propose 3 autres sections : vision et stratégie, profil et structure de gouvernance.

Mais "approcher le développement durable par la seule évaluation, en fixant une grille d'indicateurs, n'a aucun effet si ces indicateurs ne sont pas rattachés à la réflexion stratégique et donc à la hiérarchisation des priorités" [BRODHAG 04-3], autrement dit, la question des indicateurs ne peut être dissociée de celle des critères qui relèvent du débat sur les fins [VIVERET 03]. Il est donc difficile de développer un reporting environnemental et social sans le support d'une vision stratégique. Il témoigne qu'un reporting développement durable avancé passe d'abord par l'approfondissement de l'exercice sur le profil de l'organisation ainsi que sur ses modes de gouvernance et ses systèmes de management [TERRA NOVA 03].

Si la mise en place d'indicateurs ne constitue pas à elle seule une stratégie de RSE, elle peut par contre constituer un premier pas vers l'intégration d'une stratégie de développement durable dans les entreprises.

### 3.3.2 Un nouveau système de management ?

L'utilisation de façon plus ou moins intégrée de référentiels de systèmes de management de la qualité [ISO 9000 00], de l'environnement [ISO 14000 96], de l'hygiène et de la sécurité tels que l'OHSAS 18001<sup>8</sup>, ou encore sociétaux avec la norme SA 8000 [AFNOR 02] peut être utile au déploiement d'une stratégie de développement durable. Mais sous prétexte que chacun de ces systèmes s'apparente de près ou de loin à chacun des trois piliers « économie, social, environnement- du développement durable (encore que l'assimilation de la qualité au pilier économique soit sujet à discussion), "on ne peut pas conclure que leur intégration serait le système de management du développement durable" [BRODHAG 04-3]. En effet, l'adoption d'un système ne peut tenir lieu de stratégie. Celle-ci doit fixer les objectifs. Le mécanisme vertueux de l'amélioration continue ne doit pas cacher la nécessité de hiérarchiser et de se donner des objectifs de résultats sur des sujets liés aux impacts globaux de l'entreprise. Ainsi la limitation des émissions de gaz à effet de serre, la lutte contre la corruption ne sont pas forcément abordés dans un système de management intégré classique alors que ces items doivent l'être dans une démarche de développement durable.

"On peut ainsi observer le détournement de sens opéré par le discours managérial. La notion de développement durable appliquée à l'entreprise est en effet devenue synonyme de pérennité ou de viabilité pour celle-ci, voire un outil de management ce qui conduit à une confusion entre le développement durable de la société et celui des entreprises !!" [CAPRON 02].

"A notre avis, seul un usage abusif est susceptible de faire du développement durable une stratégie managériale ou un modèle de gestion. Une entreprise peut tout au plus y

---

<sup>8</sup> <http://www.osha-bs8800-ohsas18001-health-and-safety.com>

contribuer par l'intermédiaire de sa production, de ses modes de gestion et plus généralement de l'ensemble de ses activités. La question de la responsabilité sociale se pose très différemment (□)" [GENDRON 04-1].

Nous l'avons vu, les conceptions de la RSE sont très diverses et les mécanismes de mise en œuvre concrète, le sont tout autant. Néanmoins, un consensus semble se dessiner sur les nouvelles logiques de pensées et de gestion dans lesquelles les entreprises doivent s'inscrire.

### **3.4 La RSE, où l'intégration de la notion de distance**

Le développement durable comme la responsabilité sociétale impliquent une notion de distance, que ce soit une distance dans le temps, dans l'espace ou une distance systémique.

#### **3.4.1 Une distance dans le temps**

Le développement durable implique de savoir se positionner entre des contraintes et des opportunités à court terme et une vision à moyen/long terme, qui puisse répondre aux enjeux globaux vus précédemment [BRODHAG 03]. Dans cette démarche, les dirigeants d'entreprise, a fortiori de PME, ne peuvent plus se soucier uniquement du bilan financier de fin d'année, mais doivent affronter la nécessité d'une projection concrète dans l'avenir, afin d'assurer les ressources, tant naturelles qu'humaines dans le futur.

"Compte-tenu de la disparition des énergies fossiles, quel est le devenir d'une entreprise de transport routier, par exemple, à moyen ou long terme ?" [DELCHET 03]. Les réflexions en matière de développement durable amènent les entreprises à intégrer la notion de distance dans le temps.

Il est donc fondamental pour elles d'imaginer leur avenir en tenant compte de cette contrainte, afin de préserver leur pérennité. Isabelle STRENGERS va plus loin : "faire intervenir activement la question du long terme dans une décision, tenter d'en imaginer les conséquences, se donner les moyens de les rendre discutables et repérable pour pouvoir rendre compte de leur éventuelle non-conformité par rapport aux anticipations qui ont justifié la décision, tout cela porte un nom : cela s'appelle penser" [STRENGERS 99].

#### **3.4.2 Une distance spatiale caractérisée par la non fractalité du développement durable**

Toute la difficulté de l'intégration du développement durable est de percevoir le caractère global d'un enjeu ainsi que sa contribution locale, c'est la distance spatiale. En effet, prenons l'exemple de l'eau, un des enjeux du 21<sup>ème</sup> siècle à l'échelle planétaire. Comment une PME lilloise de 50 employés, peut-elle contribuer à préserver cette ressource, son champ d'influence étant limité à la région Nord Pas de Calais ? Les réponses sont multiples : par une politique de réduction des pollutions, des démarches de diminution de la consommation, une sensibilisation de son personnel□ mais cela ne va pas résoudre les

problèmes de manque d'eau dans certaines régions d'Afrique sub-saharienne. En revanche, pour une même entreprise, mais cette fois implantée dans une région aride, l'enjeu local de l'eau nécessite une réponse extrêmement ambitieuse et une contribution forte à l'effort global. Pour une entreprise, les enjeux n'ont donc pas la même implication localement et globalement.

C'est ce que GODARD et BOUTAUD appellent la non-fractalité du développement durable [GODARD 96] et [BOUTAUD 04], puisqu'il "ne saurait recouvrir la même réalité et les mêmes priorités selon les régions".

### 3.4.3 Une distance systémique

Progresser sur la voie d'un développement durable, c'est également savoir passer d'un sujet simple à des dimensions plus complexes, c'est la dimension systémique du développement durable [BRODHAG 03]. La stratégie de l'IPEC, programme focal sur le travail des enfants de l'Organisation Internationale du Travail, comporte une phase spécifique "d'analyse de la situation dans le pays considéré"<sup>9</sup>, ce qui illustre bien notre propos. Ainsi, pour la zone Amérique latine et Caraïbes, l'accent sera mis sur l'intégration du travail des enfants dans les politiques et programmes gouvernementaux, notamment concernant l'éradication de la pauvreté et l'accès à l'éducation. L'IPEC se concentrera également sur le développement de programmes de formation qualifiante, efficaces et peu coûteux des adolescents. Par contre, pour la zone des pays arabes, la priorité sera donnée à l'accélération du développement, à l'amélioration de la situation et de la santé des femmes et des enfants, et à l'intensification de la lutte contre la pauvreté [IPEC 04].

Un même sujet peut être tour à tour simple et complexe à la fois. La concertation, l'innovation et l'intelligence ont toute leur place pour répondre à ces paradoxes.

### 3.5 Le développement durable va plus loin que la RSE

Cinq niveaux, définissant un champ plus ou moins large, semblent se dessiner [BRODHAG, 04-3] :

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 de la RSE.
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.

---

<sup>9</sup> <http://www.ilo.org/public/french/standards/ipec/index.htm>

2. éviter les pollutions directes par les activités de l'entreprise et par ses produits, conformité réglementaire et la **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.
3. **responsabilité envisageant les impacts indirects** et la préservation de valeurs d'option pour les générations futures (effet de 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.
4. **éthique 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.

Il est possible de représenter toutes ces notions sur le schéma suivant :

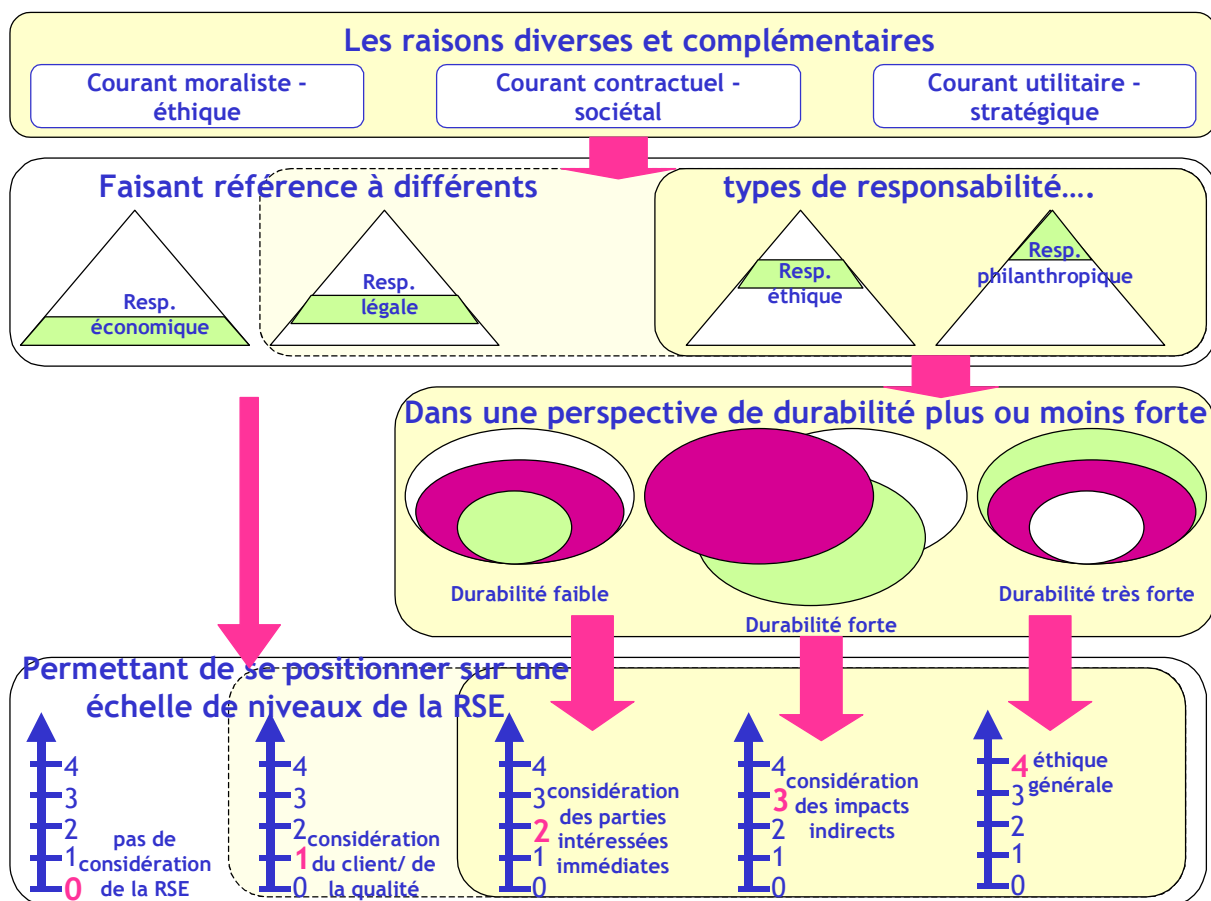


Figure 7 : les différentes approches en matière de RSE

En effet, selon notre analyse, les raisons de l'expression d'une responsabilité sociétale ne sont pas nécessairement connectées aux types de responsabilités exprimés, notamment en ce qui concerne les responsabilités éthiques et philanthropiques.

La responsabilité économique ne trouve pas, pour nous, de place dans la responsabilité sociétale puisqu'elle est l'expression première de la responsabilité des entreprises et se comprend comme étant "à tout prix", si elle est seule en jeu.

La responsabilité légale, quant à elle, dépend de chaque pays. Le problème est que les pays ont le choix de ratifier ou non les conventions internationales. Les entreprises peuvent donc pratiquer un dumping social ou environnemental. Pour éviter cela, le global compact vise, par exemple, à obtenir l'engagement des multinationales même dans les pays qui n'ont pas ratifié les conventions. Il y a donc une pression morale, avec l'augmentation des risques de réputation pour ceux qui ne s'y conforment pas.

Que l'entreprise exprime une ou des responsabilités légales globales, éthiques et philanthropiques, cela ne préjuge pas nécessairement de la durabilité dans laquelle une organisation peut s'inscrire, durabilité faible, forte ou encore très forte.

Par contre, la durabilité dans laquelle s'inscrit l'entreprise a un impact direct sur l'échelle de la RSE. Une durabilité faible correspond à une prise en compte des partenaires directs, où l'économie reste la priorité, traduit par le niveau 2 de la RSE. Une durabilité forte, qui considère les impacts indirects des activités des entreprises va correspondre au niveau 3 de l'échelle. Et enfin une durabilité très forte serait la perspective d'une entreprise éthique, de niveau 4.

Dans sa vision commune, la RSE correspond au niveau 2 de notre échelle. Mais si, de part la proposition d'une échelle de maturité de la RSE, l'étendue du champ nous semble plus clair, sur quels mécanismes de régulation peut-on s'appuyer afin d'aider les entreprises à intégrer leur stratégie dans une perspective de durabilité équilibrée ou forte ?

### **3.6 Synthèse : la prise en compte des principes de développement durable par les entreprises implique la transformation de l'entreprise elle-même**

Selon [DUVAL 03], il y a une "opportunité historique majeure à saisir, car le mouvement de la responsabilité sociale d'entreprise peut être un levier suffisamment puissant pour transformer la réalité des entreprises et des marchés financiers, et donc jouer un rôle essentiel pour infléchir le cours de la mondialisation". La mise en place du développement durable nécessite l'articulation des trois dimensions que sont la dimension spatiale, la dimension temporelle et la dimension systémique. Ceci implique des approches multicritères donc multiacteurs et multiculturelles, **notre première hypothèse étant que la prise en compte des parties intéressées est une condition nécessaire mais pas suffisante.**

Mais cette articulation demeure problématique [AKNIN 02] [BRODHAG 03] et [LOURDEL 05].



La transformation de la réalité de l'entreprise implique nécessairement de la redéfinir, en d'autres termes, un changement de paradigme. Cette redéfinition de l'entreprise nous semble sous-tendue à la nécessité de changer les rationalités de l'entreprise afin notamment d'étendre les champs des rationalités substantive et procédurale.

## **4 Redéfinir l'entreprise**

La responsabilité sociétale des entreprises n'est pas sans difficultés ni limites, comme nous l'avons vu. Mais cela réside également dans le fait que nous nous trouvons confrontés à des incertitudes et des paradoxes.

### **4.1 Un changement de paradigme s'appuyant sur des champs cognitifs complémentaires**

La théorie économique classique s'appuie sur le postulat de rationalité parfaite, autrement dit que l'agent économique a "un ensemble fini de solutions" et "un pouvoir de calcul et de traitement de l'information suffisant pour sélectionner la meilleure solution" [SIMON 55] et [GONDRAN 01]. Dès 1955, SIMON explique que "les individus et les groupes simplifient les problèmes de décision car il leur est difficile d'anticiper et de considérer toutes les options et toutes les informations" : c'est la remise en cause du postulat de "rationalité parfaite" au profit de la "rationalité limitée" [SIMON 55] (cela fait écho à la rationalité imparfaite des agents économiques, abordée au cours d'un précédent chapitre). La complexité et l'incertitude de l'information en matière de développement durable illustrant cette rationalité limitée, implique l'organisation des savoirs entre les acteurs afin d'accéder à l'information la plus complète. Cependant, les processus de décision en matière de développement durable, concernent certes, ces processus de choix (des thématiques sur lesquelles travailler de façon prioritaire, des objectifs, □) mais également les processus d'élaboration de solutions entre acteurs concernés [CALAME 01] et [GONDRAN 01].

#### **4.1.1 Quelques éléments théoriques**

Le concept de paradigme est né avec les travaux de Thomas KUHN. Il définit un paradigme comme étant "un ensemble structuré de théories et de savoir-faire, acceptés par une communauté scientifique donnée" [KUHN 72]. S'inscrire dans un paradigme de pensée, c'est donc sélectionner des concepts maîtres de l'intelligibilité (ceux qui sont choisis et ceux qui sont rejetés) et déterminer les opérations logiques maîtresses [MORIN 99] [HUYBENS 04]. En bref, le paradigme institue les relations primordiales qui constituent les axiomes, déterminent les concepts, commandent les discours et/ou les théories" [MORIN 99].

Selon KUHN, un changement de paradigme passe par deux étapes distinctes : la "crise" et la "révolution". Tout d'abord, des erreurs ou "des anomalies autour du paradigme alors utilisé" sont mises en évidence, c'est la "crise". Elle est suivie par la perte de validité de l'ancien paradigme et la prise en compte d'un nouveau, plus adapté : c'est la révolution [NOEL 98]. Pour conforter cela, LE MOIGNE parle même de tectonique des paradigmes : la science ne

progresses pas par l'addition de connaissances de manière régulière et linéaire, mais par des "sauts conceptuels" autrement dit des changements de paradigmes [LE MOIGNE 90]. Or, nous l'avons vu, notre système actuel a atteint un grand nombre de limites. La nécessité de "réformer notre système actuel" et de "rompre avec d'anciens systèmes" est claire [FLIPO 04] et [CMED 89], c'est la "crise". "L'utilisation de ces nouveaux concepts (où l'on comprend bien développement durable), nécessitera une révolution importante" [GENELOT 92]. Mais, le développement durable ne peut se concevoir que si l'on parvient à abandonner l'idée d'une décision optimale, prise sur la base d'un seul critère (la nature sacralisée ou le roi dollar) et libérée de toutes les contingences des contextes particuliers liés aux cultures, aux besoins humains, à l'époque, aux différents écosystèmes. C'est donc, dans ce sens, un paradigme "puisqu'il fait éclater des systèmes de pensées" centrés sur l'économie, avec le paradigme de l'économisme, ou sur l'écologie seulement, avec celui de l'écologisme (que nous avons abordés dans un chapitre précédent), en y intégrant une dimension humaine et en rendant logique l'idée qu'il faut s'occuper des trois en même temps [HUYBENS 04].

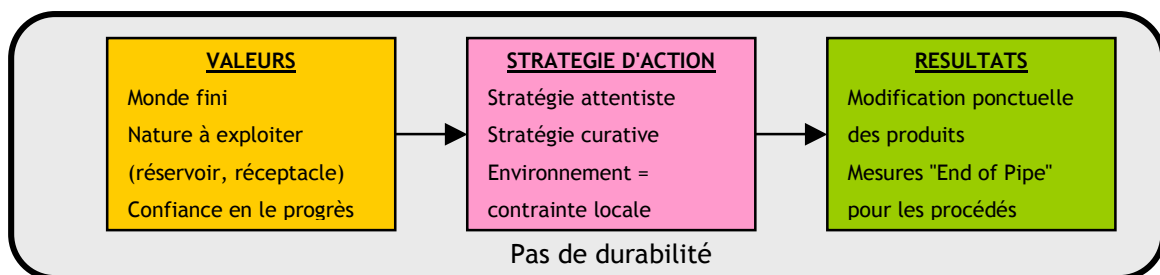
#### 4.1.2 L'application de ce changement de paradigme à l'échelle de l'entreprise

Les travaux de MILLET [MILLET 03], se fondent sur l'intégration des préoccupations ayant trait à l'environnement puis au développement durable dans les entreprises. Dans ses travaux, il définit 3 statuts au développement durable :

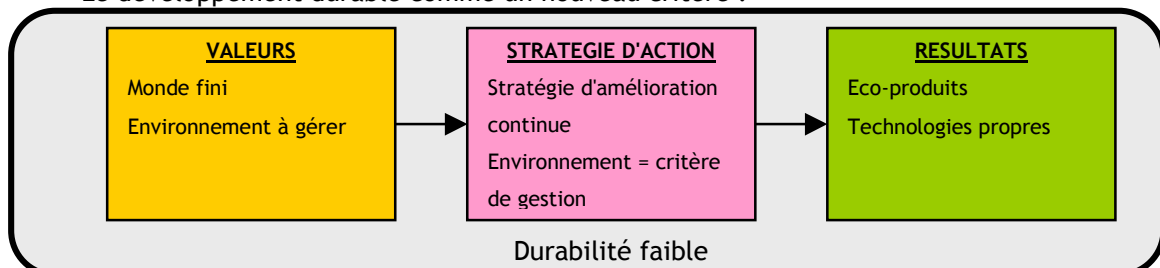
- le développement durable comme une nouvelle contrainte
- le développement durable comme un nouveau critère
- le développement durable comme une nouvelle valeur

Ces 3 statuts peuvent être représentés chacun par un scénario bien singulier, le passage de l'un à l'autre des scénarii impliquant de profondes remises en cause qui se réfèrent à une durabilité particulière [MILLET 03] :

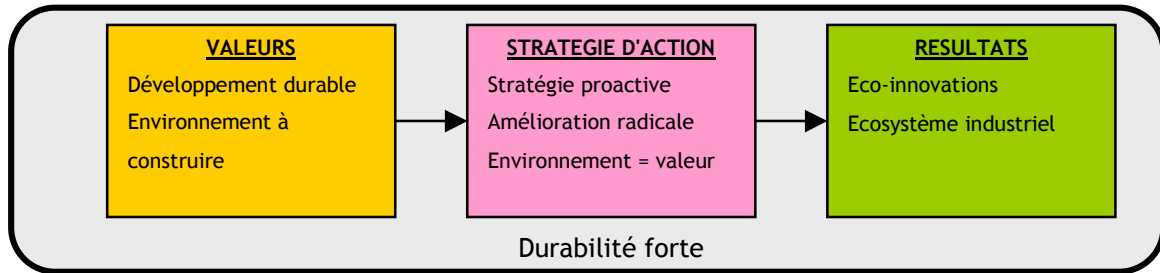
Le développement durable comme une nouvelle contrainte :



Le développement durable comme un nouveau critère :



Le développement durable comme une nouvelle valeur :



Selon ses travaux, la transformation vers un développement durable (contrainte -> critère -> valeur) ne peut pas se faire par de simples modifications des résultats ou des méthodologies utilisées, mais bien par un changement de paradigme. En effet, l'intégration de la notion de durabilité dans l'entreprise nécessite, tout à la fois, une évolution des principes, des organisations et des méthodes ainsi que des produits au sens large de l'entreprise, ce qui passe par une évolution de la rationalité de l'entreprise afin qu'elle puisse s'inscrire dans une perspective de durabilité forte.

## 4.2 Quelques éléments théoriques concernant les rationalités des entreprises

### 4.2.1 Les quatre rationalités

La rationalité substantive, telle que l'entend H. SIMON fait référence au concept de rationalité tel qu'il est défini dans la théorie économique classique, c'est à dire fondé sur la maximisation, par chaque agent économique, des intérêts et profits économiques individuels [SIMON 55]. Selon lui, l'analyse économique classique repose sur deux hypothèses : la première est que l'acteur économique a un but particulier et la seconde est qu'il est substantivement rationnel. Ainsi ces hypothèses ont préservé l'économie de toute dépendance envers des disciplines (telles que la psychologie) qui étudiaient les processus humains de cognition ou de choix. SIMON rajoute ensuite à cette rationalité « substantive », basée sur des informations strictement économiques, des éléments relatifs au comportement et à la psychologie humaine qui doivent être pris en compte dans l'organisation des processus décisionnels au sein d'une organisation [SIMON 73]. SIMON présente ainsi une dualité entre la rationalité substantive et la rationalité procédurale.

A ces rationalités substantive et procédurale, dont il étend la portée à l'ensemble des informations nécessaires au « cœur de métier » de l'entreprise, c'est-à-dire principalement aux informations techniques et économiques, John VAN GIGCH ajoute les rationalités structurelle et évaluative [VAN GIGCH 87] [BRODHAG 99]. Nous proposons de conserver ces quatre types de rationalités afin de catégoriser les éléments à prendre en compte par l'organisation, pour prendre les décisions les plus « éclairées » possibles, mais, dans une

perspective de développement durable. Le champ couvert par ces rationalités ne peut alors se restreindre aux champs techniques et économiques. Il doit également intégrer des éléments environnementaux et sociaux ou sociétaux.

Nous proposons de nous référer aux quatre rationalités suivantes [BRODHAG 04-2] :

- **Structurelle** : la rationalité structurelle recouvre la structure du processus de décision. Si on l'étend aux champs couverts par le développement durable, on peut y inclure l'organisation de la prise en compte du développement durable au sein de l'organisation : le responsable est-il un opérationnel loin des décisions stratégiques ou la direction est-elle impliquée elle-même au plus haut niveau ?
- **Substantive** : la rationalité substantive relève de la "substance" et de la "connaissance" qui guident les résultats d'actions dans l'univers du "discours". Elargie aux champs du développement durable, elle devra intégrer les connaissances relatives, par exemple, aux impacts environnementaux et sociétaux des activités de l'entreprise ainsi qu'aux solutions nécessaires pour la réduction de ces impacts<sup>10</sup>. Ces connaissances sont-elles présentes au sein de l'organisation et partagées par les acteurs participants à la décision ?
- **Évaluative** : la rationalité évaluative se réfère aux objectifs visés par le décideur et aux critères d'évaluation des résultats. Ici aussi, la prise en compte des enjeux du développement durable exige que l'évaluation ne se fasse pas seulement sur le champ économique, traditionnellement exigé de l'entreprise, mais également sur les aspects environnementaux et sociétaux : quelle est l'évolution des impacts environnementaux de l'entreprise (au sens large y compris économique et social) ? Quels sont les objectifs que l'on se donne vis-à-vis de ces impacts et externalités ? Les actions menées ont-elles permis d'atteindre les objectifs escomptés ? Les données de l'environnement doivent-elles remettre en cause les hypothèses initiales ?
- **Procédurale** : la rationalité procédurale guide le choix des procédures et de la forme des prises de décision. Elle se situe au niveau de la prise en compte formelle du jeu d'acteurs et des procédures élaborées pour les impliquer aux décisions de l'organisation. Les visions et avis des différents acteurs participant à la décision sont-ils pris en compte et comment ? Les parties intéressées sont-elles toutes bien impliquées ? Le système de management est-il formalisé ?

Le développement durable dans les entreprises doit donc prendre en compte simultanément ces différentes rationalités : les seules rationalités procédurales, structurelles ou évaluatives n'ont de véritable sens qu'à travers le prisme de la rationalité substantive [BRODHAG 04-2].

---

<sup>10</sup> Pour une typologie plus complète des informations environnementales pour l'entreprise [GONDRAN 01]

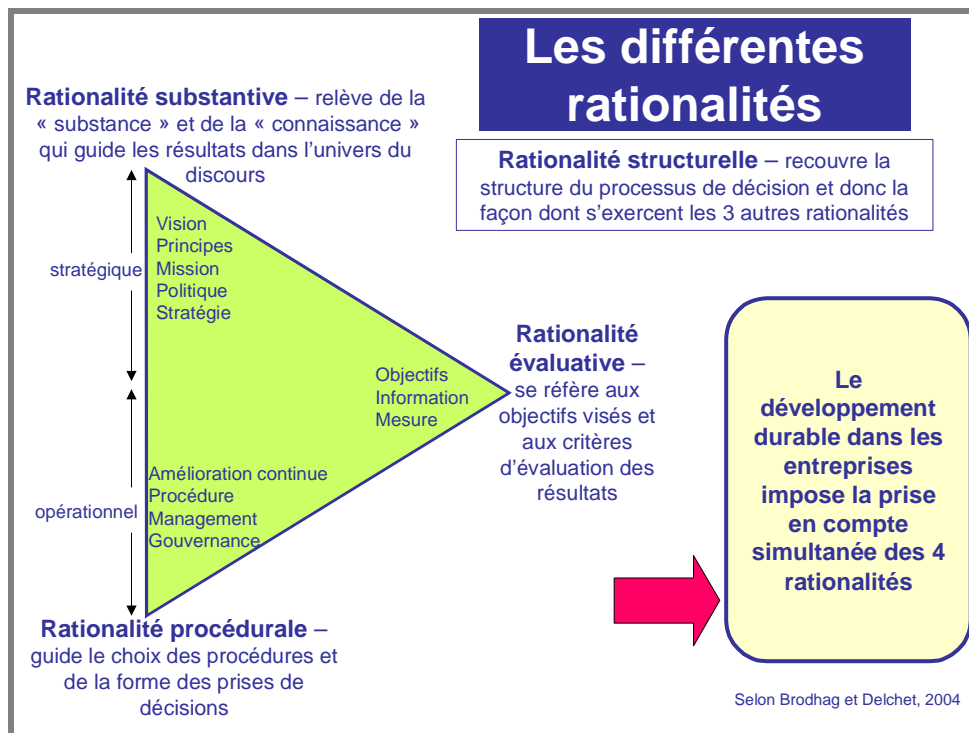


Figure 8 : articulation des différentes rationalités, d'après [BRODHAG 04-2]

Une stratégie de développement durable doit reposer sur la maîtrise de l'ensemble de ces rationalités (voir figure 8 ci-dessus). En effet, selon les cas, le développement durable est approché par des systèmes d'indicateurs sans se préoccuper des processus et de l'intégration de ces informations dans la structure de décision, les missions et le management. Il s'agit de rationalité évaluative, sans les rationalités procédurales et structurales. Certains se cantonnent à un discours général sur la vision et les valeurs qui ne se traduisent pas de façon opérationnelle, et se positionnent uniquement en termes de rationalité substantive. D'autres enfin considèrent un management intégré et donc la seule rationalité procédurale, sans ouverture vers les parties intéressées.

#### 4.2.2 Vers l'élargissement du champ des rationalités procédurales et substantives

Le développement durable impose, selon BRODAHG, de prendre en compte simultanément les quatre rationalités. Mais, ce n'est pas suffisant. En effet, compte tenu du fait que les externalités environnementales et sociétales liées à la production ne sont pas totalement internalisées dans les coûts actuels du marché, le positionnement dans une perspective de développement durable impose bien d'intégrer à la rationalité substantive des éléments plus larges que la « simple » rationalité économique (consommations de ressources, prévention des pollutions, etc.).

Autrement dit, le développement durable implique un élargissement du champ de la rationalité procédurale par la prise en compte des attentes des parties intéressées ou parties prenantes, mais ce n'est pas suffisant [BRODHAG 04-3]. Se pose en effet toujours le problème des acteurs faibles ou absents (Cf. le chapitre sur les limites de la théorie des parties intéressées) qui ne peuvent être pris en compte que par l'élargissement de la rationalité substantive à des considérations non quantifiées en termes économiques.

Il convient néanmoins de préciser que la seule prise en compte de la rationalité substantive, même dans le cadre d'un champ élargi, est elle-aussi insuffisante. En effet, comme nous l'avons évoqué précédemment, "les problèmes environnementaux se situent dans un contexte d'incertitude, d'irréversibilité et de complexité" [FAUCHEUX 95-3]. Il est donc nécessaire d'adopter une forme plus flexible de modèles de processus de décision permettant de prendre en compte les problèmes environnementaux globaux. Sylvie FAUCHEUX met alors l'accent sur la nécessité de développer des méthodes d'aide à la décision, fondées sur des processus permettant de prendre en compte les trois caractéristiques évoquées afin d'intégrer au fur et à mesure les avancées de la recherche et découvertes techniques réalisées. Nous poserons donc le postulat que le développement durable implique l'élargissement des champs des rationalités procédurale et substantive.

En effet, sans ces réflexions, le risque est que la RSE "s'inscrive dans un paradigme utilitaire stratégique dans le cadre duquel elle serait essentiellement motivée par la nécessité de tenir compte des revendications sociales pour améliorer la performance financière de l'entreprise, autrement dit "good ethics is good business" [GENDRON 00].

## **5 Conclusion de cette première partie : le développement durable et la responsabilité sociale pour tenter de répondre à la défaillance du marché**

---

Le postulat central est l'émergence d'un nouveau paradigme en face de celui du marché. Les imperfections du marché ont suscité des réponses partielles permettant de résoudre au cas par cas les difficultés. A cela s'ajoute la limite de la puissance publique. La dualité réglementation/marché, ne fonctionne plus dans la mondialisation sans gouvernance mondiale. Notre première hypothèse est que la seule prise en compte des parties intéressées est une condition nécessaire mais pas suffisante pour le développement durable. Elle implique une réciprocité et donc un champ de coopération notamment pour gérer les biens publics. Il s'agit d'un paradigme capable d'entrer en compétition avec le paradigme du marché. Mais il devra prouver son opérationnalité en proposant des processus dont le coût de mise en œuvre ne sera pas prohibitif. Il est nécessaire de baisser le coût de ses transactions en les normalisant.

Le développement durable et la responsabilité sociale apportent un certain nombre de questions et de solutions qui font système et qui vont se mettre en tension avec le marché. Il s'agit donc d'organiser un système généralisé de transaction apte à maîtriser les systèmes complexes, relevant d'éléments substantifs et procéduraux. La question est celle de l'opérationnalité de ces concepts qui se construisent notamment dans le cadre d'approches volontaires et en particulier de la normalisation (multi-acteurs).



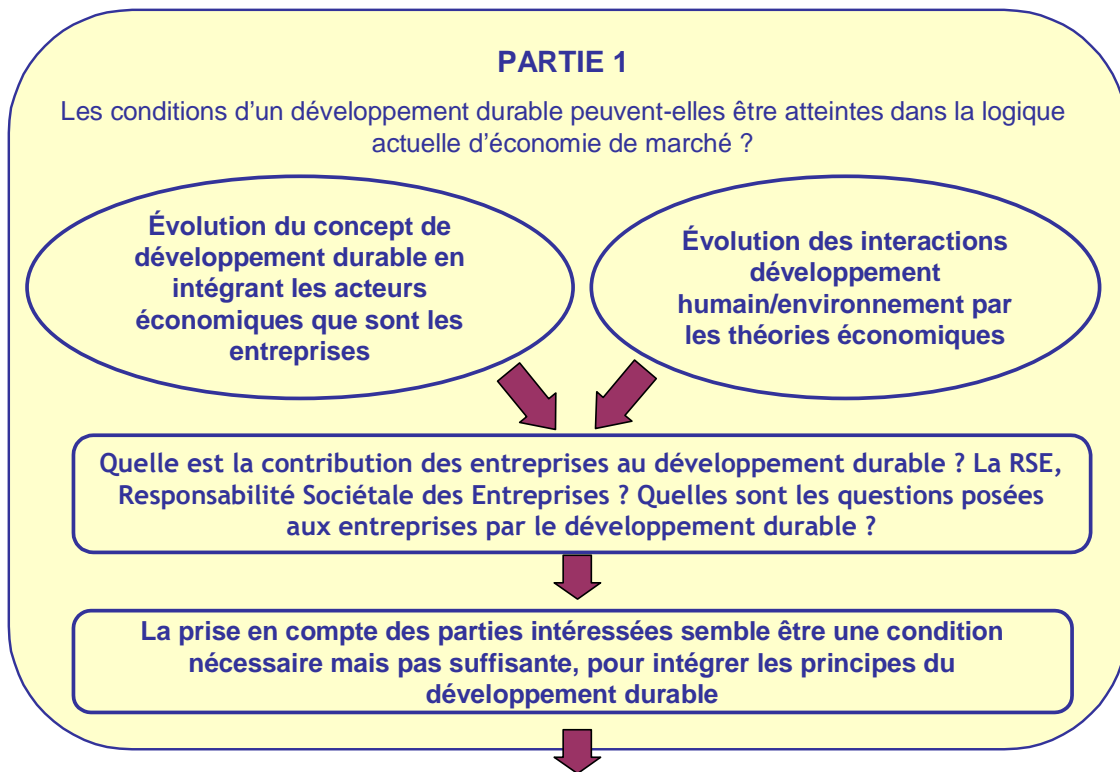


Figure 9 : schéma du plan de thèse

**SECONDE PARTIE :**  
**La normalisation : une approche volontaire d'organisation de la  
responsabilité sociétale des entreprises**



## **1 Les enjeux de la normalisation internationale en matière de RSE**

Nous avons peu abordé la littérature et les débats théoriques qui permettent de définir la notion de RSE. Comme pour le développement durable, cette notion est issue d'organisations qui lui donnent un sens (plus procédural que substantif). Ce sens est donné par des rapports de force, de visions et de cultures qui s'opposent. La normalisation apparaît alors comme la formalisation des processus de négociation, permettant l'organisation de la responsabilité. Il convient, dès lors, de se pencher sur les principales caractéristiques de l'activité normative.

En effet, outre les instruments de régulation publique, tels que l'internalisation des coûts ou encore la notion de droits de propriété [CRIQUI 05], il existe des instruments de régulation volontaire s'appuyant sur les pratiques des entreprises, la "soft law", dont les normes volontaires font partie. Ces dernières ont des origines très diverses. Certaines sont issues d'initiatives d'entreprises individuelles, comme les codes ou les chartes, d'autres relèvent d'initiatives collectives plus ou moins concertées, comme des accords sectoriels négociés issus d'un dialogue sectoriel ou encore des initiatives issues des organismes de normalisation. C'est à ce dernier type de document que nous allons nous intéresser. Notons qu'il ne faut pas non plus confondre la norme, au sens décrit dans ce mémoire, avec sa traduction anglaise, le "standard". En effet le standard anglais a un sens beaucoup plus étendu que la norme française puisqu'il désigne "une règle explicite sans référence à une autorité" [BRUNSSON 01] et recouvre les notions françaises de normes, étalons (qui désigne une mesure), et de standard (qui est le résultat d'un fonctionnement acquis).

Ainsi, les normes, au sens volontaires du terme, ont accompagné l'essor du capitaliste depuis la fin du 19<sup>ième</sup> siècle et encadrent la moindre activité économique ; elles couvriraient même aujourd'hui 80% du commerce mondial [MATTLI 01]. La Responsabilité Sociétale, nous l'avons vu, est un sujet en plein développement, que la définition la plus courante assimile à des initiatives corporatives volontaires à caractère social et environnemental" [GENDRON 04-2]. Il nous semble donc tout à fait primordial de réfléchir au rôle éventuel que la normalisation peut jouer dans la clarification de ce sujet.

### **1.1 Quelques réflexions générales concernant la normalisation... de la nécessité de s'intéresser à la RSE**

Bien que les normes nous entourent constamment, il nous semble important de définir précisément ce qu'est la normalisation. Si l'on se reporte au décret 84.74 du 26 janvier 1984 [JO 84], "la normalisation a pour objet de fournir des documents de référence comportant des solutions à des problèmes techniques et commerciaux concernant les produits et services qui se posent de façon répétée dans des relations entre partenaires économiques, scientifiques,

techniques et sociaux". Les documents de référence, issus de l'activité normative, sont plus communément appelés des normes. Selon LELONG et MALARD, une norme est "un document déterminant des spécifications techniques de biens, de services ou de processus qui ont vocation à être accessibles au public, résultent d'un choix collectif entre les parties intéressées à sa création, et servent de base pour la solution de problèmes répétitifs" [LELONG 00]. Les normes volontaires vont permettre de faciliter l'organisation de la transaction entre les acteurs, comme nous l'avons évoqué au cours de la première partie.

### 1.1.1 Quelques éléments d'histoire de la normalisation

Afin de mieux comprendre le rôle de la normalisation aujourd'hui, il convient de se pencher sur quelques éléments historiques. Sachant qu'il existe assez peu de littérature sur l'histoire de la normalisation, nous nous référerons essentiellement aux travaux de Jean-Pierre GALLAND [GALLAND 01].

Même si des prémices de normalisation des langages, des comportements voire des alphabets peuvent s'observer depuis l'antiquité, GALLAND définit différentes étapes, détaillées ci-dessous, dans l'histoire de la normalisation, qui "est avant tout comprise (même si cela peut paraître un peu réducteur) comme industrielle" [MAZALEYRAT 00].

- Le 18<sup>ième</sup> siècle constitue la protohistoire de la normalisation au sens de FRONTARO [FRONTARO 94]. Les troupes militaires royales étaient aussi diversifiées que leurs matériels. La nécessité d'harmoniser ces différents matériels et notamment en favorisant l'interchangeabilité des pièces, a amené les hommes de guerre à sérier les calibres et à uniformiser les dimensions des fusils en particulier, pour plus d'efficacité, tant dans la production que dans la réparation. Thomas JEFFERSON fut un des artisans de ces travaux.
- Le 19<sup>ième</sup> siècle voit apparaître non plus l'interchangeabilité mais plutôt la compatibilité des pièces les unes par rapport aux autres et dans des domaines plus variés, tels que les transports, les vis, l'électricité. Ces réflexions étaient plutôt engagées par les acteurs techniques de différents secteurs d'activité en plein développement en ce début d'industrialisation.
- La première moitié du 20<sup>ième</sup> siècle correspond, quant à elle, à l'institutionnalisation de la normalisation, avec la création des instituts de normalisation nationaux et notamment l'AFNOR, Association Française de Normalisation le 22 juin 1926. La création d'une organisation internationale semble devenir alors très rapidement une nécessité absolue pour les divers organismes nationaux. Après quelques ajustements de rigueur dans la création de ce type de structures, l'ISO, Organisation Internationale de Normalisation,

voyait le jour en 1947. Fort de 15 comités nationaux à sa naissance, l'ISO n'aura de cesse de se développer pour compter, au début des années 2000, plus de 150 membres.

- Les années 45-80 correspondent au développement de la certification avec notamment en France, la mise en place de la marque NF d'Afnor, créée avant la guerre mais qui se développe réellement à partir des années 50. A partir de cette époque, "la norme n'est plus seulement un outil technique de bonne entente industrielle mais (elle devient) aussi une arme de conquête des marchés" [COCHOY 00].
- Les années 1980-2000 sont celles de l'explosion normative. Le champ de la normalisation jusqu'alors très technique, gagne de nouveaux acteurs et de nouveaux objets avec les normes de la qualité, de la série des ISO 9000 et les normes de l'environnement, de la série des ISO 14000.

[GALLAND 01] et [PENAN 00] constatent que cette inflation des normes est liée à la mondialisation des échanges : les échanges interentreprises de même que les liens entre producteurs de biens (voire de services) et les consommateurs finaux, sont de plus en plus dépersonnalisés, d'où la nécessité de restaurer une certaine confiance dans les rapports commerciaux. La normalisation permet donc la mise en évidence des lois du marché.

La diversification du marché appelle à trouver quelque stabilité. Il va également falloir essayer de répondre aux nouvelles questions posées, telles que : qui va faire les normes du futur et dans quels buts ? Autrement dit "quels vont être le poids respectif des industriels, petits et gros, de la société civile et des autorités publiques ?" [DAUBIGEOS 04]

La normalisation est devenue vecteur de libre échange et accompagne le phénomène de la mondialisation. L'AFNOR va jusqu'à affirmer que les normes sont un pré requis au commerce mondial. Mais ceci pourrait néanmoins sembler réducteur, la normalisation sert également une seconde finalité qui est de favoriser le progrès humain comme nous pouvons le lire sur le site web de l'Afnor<sup>11</sup>.

Cependant, il convient de modérer un peu ces propos au regard des statuts des organismes de normalisation et notamment en ce qui concerne leur indépendance. Dans certains pays, tels que la Bolivie, le Maroc, le Sénégal, l'institut de normalisation est une administration d'Etat, directement rattachée au Ministère de l'industrie. Dans d'autres cas, ils sont totalement privés, comme c'est le cas pour l'institut de normalisation américain, la BSI, institut britannique ou encore l'Afnor. Entre les deux, tous les intermédiaires existent.

---

<sup>11</sup> <http://www.afnor.fr>

Cependant, même pour des organismes tels que l'Afnor ou la BSI, la notion d'indépendance reste assez relative. Certes l'Afnor n'est rattachée à aucun ministère, ce qui lui permet d'affirmer son caractère indépendant. Cependant, l'association française de normalisation a d'une part une vocation de service public étant mandatée et financée par le Ministère de l'Industrie pour organiser la production de documents normatifs et d'autre part celle d'un groupe ayant des filiales privées dans les domaines de la formation, du conseil et de la certification et donc ayant des intérêts dans le développement de ces activités. Cet organisme a donc une partie de ses activités relevant du domaine public et l'autre du secteur concurrentiel.

Se pose également la question, malgré les processus de concertation, de la représentativité des acteurs au sein des commissions de normalisation tant en France qu'au sein des délégations françaises à l'ISO. En effet, compte-tenu de l'absence de financement des rédacteurs des normes, seules les entreprises ayant à la fois les moyens et un intérêt particulier, notamment commercial, peuvent y participer. Nous nous retrouvons donc face à la quasi absence de PME tout comme de représentants des acteurs faibles. Cependant, un mouvement est en marche afin d'associer la société civile à l'élaboration des normes. Les travaux de l'ISO 26000 s'inscrivent dans cette perspective.

Ces rappels historiques permettent de mieux appréhender la normalisation. Mais par delà l'histoire, certaines questions plus profondes restent en suspens et notamment :

La normalisation apporte-t-elle des éléments de réponse au problème de la rationalité imparfaite ?

Qu'en est-il précisément du lien entre normalisation et économie de marché ?

Et quelle place a l'innovation ?

### **1.1.2 La normalisation, ou la réduction de l'asymétrie de l'information entre client et fournisseur : une réponse à la l'information imparfaite ?**

Nous avons abordé précédemment le problème de la rationalité imparfaite des agents économiques. Cela signifie que toute l'information nécessaire à un choix n'est pas en possession du décideur, que ce choix concerne un achat, un investissement ou une stratégie.

Le rapport mondial sur le commerce de l'OMC aborde un cas particulier de cette rationalité imparfaite : l'asymétrie de l'information, où l'acheteur, qu'il soit consommateur final ou entreprise fournisseur, possède moins d'informations que le vendeur. "L'asymétrie de l'information peut nuire considérablement au marché (notamment en ce qui concerne la sécurité). Les normes peuvent contribuer à résoudre ce problème" [OMC 05]. Ainsi, on voit que la théorie néolibérale, dont l'OMC est un "porte-parole", fait l'hypothèse que la normalisation peut constituer un élément de réponse à l'information imparfaite.

### 1.1.3 La normalisation : une réponse à la théorie de la défaillance du marché ? Vers le changement des modes de production et de consommation

Nous avons abordé, au cours de la première partie, la théorie de la défaillance du marché et le problème des externalités. Le rapport sur le commerce mondial 2005 de l'Organisation Mondiale du Commerce [OMC 05] aborde la question des externalités négatives liées à la production et à la consommation, autrement dit les conséquences d'une utilisation des ressources à un rythme non optimal pour la société, en prenant l'exemple des normes environnementales. Pour obtenir un résultat optimal, la théorie économique recommande l'emploi de la taxe de PIGOU, c'est à dire de taxes environnementales permettant de compenser et de gérer ces externalités. Le risque de l'utilisation de l'impôt est qu'il ne permette pas une réduction des pollutions à la source, mais plutôt une forme de dédouanement. Et ce n'est pas là la seule difficulté que soulève cette taxe. En effet, qu'en est-il des distributions, du coût du contrôle et des conditions d'exécution ? L'utilisation des normes est une des réponses préconisées par certains gouvernements. Une approche normative relativement sophistiquée peut être presque aussi efficace qu'un système pleinement rentable d'incitations économiques [DAUBIGEOS 04].

Ces externalités sont liées, d'une part, aux modes de production, auxquelles les normes de procédés, encore appelée normes de systèmes, permettent de répondre, et d'autre part, aux modes de consommation, touchés par les normes de produits.

Le graphique ci-dessous propose les référentiels pouvant être utilisés dans le cadre des externalités environnementales.

Producteur	Local (par exemple les pesticides dans l'agriculture)	I. Norme de procédé obligatoire (quantité de pesticides à l'hectare)
		II. Norme de procédé volontaire (label biologique)
	Mondial (émissions de CO <sub>2</sub> )	III. Norme de procédé obligatoire (niveau d'émission maximal par exploitation)
		IV. Norme de procédé volontaire (bois provenant de forêts gérées durablement)
Consommateur	Local (déchets par exemple)	V. Norme obligatoire (niveau maximal de déchets non recyclables par foyers)
		VI. Norme volontaire (privé : emballages recyclables)
	Mondial (émissions de CO <sub>2</sub> )	VII. Norme obligatoire (norme concernant les émissions de véhicules)
		VIII. Norme volontaire (privé : aérosols sans HFC)

Tableau 3 : Classification des normes environnementales, d'après [OMC 05]



La typologie des normes permettant de répondre au problème des externalités négatives en matière d'environnement, nous montre la complexité du sujet. Cependant, cela met en exergue le rôle de la normalisation sur le sujet.

Le rapport de l'OMC retient notre attention sur deux aspects de ce tableau.

- D'une part, les normes de produit volontaires sont avant tout issues de référentiels privés et ne sont pas administrées par l'Etat.
- D'autre part, il faut en général compléter les normes de procédé volontaires par l'étiquetage des produits afin de permettre au consommateur de les identifier.

Mais la question de l'étiquetage et de la vérification du sens porté par l'étiquetage est un enjeu fondamental aujourd'hui pour la normalisation afin contribuer à la modification des modes de production et de consommation.

Si la contribution de la normalisation à la résolution du problème des externalités n'est plus à démontrer, il faut cependant rester prudent, notamment lorsque l'on aborde la question des normes environnementales et du commerce international.

#### **1.1.4 La Normalisation ... quelle place pour l'innovation ?**

Le rôle de la normalisation, tel qu'il est décrit sur le site Internet de l'Afnor<sup>12</sup>, peut se résumer en cinq points :

- La normalisation est un outil d'échange, permettant le développement des marchés, selon des règles et des pratiques harmonisées et des entraves techniques réduites.
- La normalisation est un outil de développement pour l'économie. D'une part, elle permet la rationalisation de la production par différents aspects tels que la maîtrise des caractéristiques techniques, la satisfaction du client, la validation des méthodes de production et l'obtention de gain de productivité. Elle permet aussi la garantie de la sécurité aux opérateurs et installateurs ainsi que le développement d'un marché en matière de formation, de conseil et de certification. D'autre part, elle permet le transfert de technologies nouvelles dans des domaines essentiels pour l'entreprise et la collectivité : nouveaux matériaux, systèmes d'information, technologie de veille, électronique, productique<sup>□</sup>. "La normalisation est (donc très) étroitement liée à l'économie" [FAYET SCRIBE 00].
- La normalisation est un outil de transparence et de progrès pour l'utilisateur car elle contribue à son information et à sa protection en garantissant des produits sûrs.

---

<sup>12</sup> <http://www.afnor.fr>

- La normalisation est un outil de politique publique à la réglementation et une référence pour les marchés publics.
- Et enfin, c'est un outil stratégique pour l'entreprise ou l'acteur économique qui participe aux travaux d'élaboration car elle permet d'innover, d'anticiper et d'évoluer mais aussi d'être compétitif et de mieux connaître les tendances des marchés. Cependant, ce dernier point est dépendant de la capacité contributrice de l'organisation (et notamment financière).

Revenons donc quelques instants sur ce dernier point et notamment le lien qui existe entre normalisation et innovation, même si nous ne nous étendrons pas sur ce sujet riche en éléments bibliographiques.

L'innovation est le processus fondamentalement collectif dont la comparaison renvoie aux notions d'accumulation de compétences, de convergence d'intérêts et de formes d'alliance dans un réseau. La normalisation fixe des objectifs à atteindre, laissant les entreprises innover. Mais cette réflexion peut être soumise à controverse. En effet, pour certains, la normalisation encadre l'innovation autrement dit vient en aval alors que pour d'autre la normalisation va faire émerger des innovations, autrement dit en amont. "Quoiqu'il en soit, une solution éprouvée, conforme à des normes connues, est mieux acceptée qu'une solution innovante sans référence normative" [PENAN 00]. La normalisation accompagne donc l'innovation.

C'est également ce qu'affirme ROCHE : "Aucune invention technique ou intellectuelle ne peut se faire dans la pure abstraction, aucune n'est séparable de la capacité d'un milieu à communiquer et à régler ses découvertes par des normes à la fois scientifiques ou sociales. L'inventeur et l'invention du siècle des lumières doivent être conçus moins à travers des légendes propices à l'illustration du génie et du finalisme qu'à partir de l'examen des conditions de production et de divulgation. (□) L'essentiel est la manière dont les théories et les procédés vont s'imposer sur le marché des idées et celui des techniques" [ROCHE 97]. Donc, tant sur les progrès que l'homme peut faire en terme techniques que sur l'accompagnement de cette découverte, le lien entre la normalisation et l'innovation est très étroit.

Afin de mieux comprendre la légitimité qui caractérise la normalisation aujourd'hui au sein de la communauté des acteurs économiques, il convient de se pencher quelques instants sur l'élaboration des normes.

### 1.1.5 Les référentiels normatifs ou normes d'application volontaire

Afin de compléter la définition rapidement citée au début de ce chapitre 1.1, nous pouvons citer BORRAZ [BORRAZ 04]. Ce dernier précise qu'une norme peut être caractérisée par quatre attributs :

- Elle résulte d'un travail réalisé entre les parties intéressées.
- Elle repose sur des données scientifiques et techniques.
- Elle aboutit à un consensus.
- Elle demeure d'application volontaire. Il faut cependant noter qu'il existe quelques cas, rares, dans lesquels elle peut être rendue obligatoire par les pouvoirs publics, et cela concerne principalement le domaine de la sécurité. L'article 12 du décret 84-74 [JO 84], précise que "l'application d'une norme homologuée ou d'une norme reconnue équivalente applicable en France en vertu d'accords internationaux, peut être rendue obligatoire par arrêté du Ministre en charge de l'industrie, et le cas échéant des autres ministres intéressés". Il s'agit alors d'une réglementation assistée par l'expérience.

Il existe en France six catégories de référentiels normatifs, tous par abus de langage communément appelés "norme", comme l'explique le site Internet de l'Afnor :

- **La norme française homologuée.** Les documents adoptés sous cette forme, sont des documents dont la valeur technique est suffisamment reconnue et pour lesquels une officialisation par les pouvoirs publics est souhaitable en raison de leur destination (référence dans la réglementation, secteur des marchés publics, base pour l'attribution de la marque NF, intérêt public). Le document est élaboré par un groupe d'experts, validé par la commission de normalisation avant envoi en enquête probatoire conformément au décret 84.74 qui régit la normalisation.
- **La norme expérimentale.** Un projet de norme peut être publié sous forme de norme expérimentale lorsqu'il est nécessaire de le soumettre à une période de mise à l'épreuve avant d'en conserver le contenu, tel quel ou révisé. Le principe d'élaboration est le même que pour une norme homologuée, toutefois, la validation de la norme expérimentale s'effectue au moyen d'une simple enquête de commission.
- **Le fascicule de documentation.** C'est un document de référence, à caractère essentiellement informatif.

- **Le guide d'application.** Il contient des recommandations pour faciliter l'application d'une ou plusieurs normes existantes par une profession particulière ou pour un usage particulier. Il peut également contenir une synthèse des points clefs d'une ou plusieurs normes.
- **L'accord.** C'est un document élaboré collectivement par des acteurs identifiés et qui fournit des solutions, notamment dans des domaines peu stabilisés. Il peut constituer un document de référence destiné à servir de base à l'élaboration ultérieure d'une norme ou à disparaître, selon le succès sur le marché des solutions qu'il propose. Cette catégorie de document existe aussi à l'ISO sous le nom de IWA, Industry Workshop Agreement.
- **Le référentiel de bonnes pratiques.** C'est un document élaboré pour tout organisme collectif représentatif d'une profession, d'un métier ou d'une activité (organisation professionnelle, association, groupement, club, forum<sup>□</sup>). Il vise à offrir une réponse aux besoins de ces organismes collectifs, tant anciens que nouveaux, qui cherchent à faire connaître ou reconnaître les règles de pratiques professionnelles permettant l'exercice d'une concurrence loyale, ou à en convenir en leur sein. Il permet aussi de codifier des bonnes pratiques acceptées par l'ensemble de cet organisme collectif.

Cependant, consciente du flou qui entoure son activité, l'Afnor a positionné comme axe majeur de la stratégie française de normalisation [AFNOR 05-2] "rendre plus lisible le système de normalisation et ses produits, autrement dit :

- Présenter la norme de façon distincte des autres documents de référence.
- Développer l'applicabilité de la norme et le retour d'expérience.
- Améliorer la rédaction formelle des normes et en faciliter la lecture.
- Rendre plus visible le cycle de vie des normes.
- Enseigner la norme et la normalisation.

Venons-en maintenant plus précisément à l'élaboration des documents.

#### **1.1.6 L'élaboration d'un document normatif... à la recherche du consensus**

Même si nous avons brièvement étudié le rôle de la normalisation ainsi que la signification des termes "documents normatifs", il convient de revenir quelques instants sur le mécanisme d'élaboration d'une norme afin d'en mieux comprendre la portée.

L'Afnor décrit sept grandes phases dans l'élaboration d'une norme, présentées par le schéma ci-dessous.

## Élaboration d'une norme homologuée



Figure 10 : étapes nécessaires à l'élaboration d'une norme homologuée

1- La première phase correspond à l'identification des besoins des partenaires c'est-à-dire à l'analyse de l'opportunité et de la faisabilité de travaux normatifs. Pour cela, deux questions doivent être étudiées :

- une norme apportera t-elle un "plus" technique et économique au secteur ?
- les connaissances nécessaires à l'élaboration d'une norme sont-elles suffisantes ?

2- La phase suivante correspond à une réflexion fondée sur l'identification des besoins, des moyens disponibles, des priorités. Elle débouche sur l'inscription du projet dans le grand programme de normalisation concerné. Aujourd'hui, il existe 14 grands programmes de normalisation français et notamment un concernant l'environnement.

3- La troisième phase correspond à l'élaboration proprement dite du projet de norme. L'élaboration est réalisée par les parties intéressées de la thématique (producteurs, utilisateurs, distributeurs, consommateurs, administrations, laboratoires), représentées par des experts réunis en commissions de normalisation.

4- La phase 4 est l'obtention du consensus des experts au sein de la commission de normalisation. Le consensus est défini comme "un accord général caractérisé par l'absence d'opposition ferme à l'encontre de l'essentiel du sujet émanant d'une partie importante des

intérêts en jeu et par un processus de recherche de prise en considération des vues de toutes les parties concernées et de rapprochement des positions divergentes actuelles. Le consensus n'implique pas nécessairement l'unanimité" [ISO 91].

5- Dans un cinquième temps, le projet de norme est soumis à validation à travers une large consultation de l'ensemble des partenaires, afin de s'assurer que le dit projet est bien conforme à l'intérêt général, et ne soulève aucune objection majeure. Cette consultation correspond pratiquement à une enquête probatoire (d'une durée de 15 jours minimum et 3 mois au maximum), un dépouillement des résultats, l'examen des observations reçues ainsi que la mise au point du texte définitif.

6- La sixième étape est l'approbation du texte par l'organisme de normalisation et la publication en temps que norme nationale.

7- La septième et dernière étape, étalée dans le temps est, en réalité, un suivi de l'application de la norme. Ainsi l'évaluation régulière de sa pertinence va permettre d'identifier le moment où elle devra être révisée afin d'être adaptée aux nouveaux besoins.

C'est un processus régi par des règles strictes, garantissant ainsi, dans un contexte donné et pour un sujet particulier, la pertinence des documents publiés.

Comme le démontre très clairement l'enchaînement des phases d'élaboration d'une norme, les experts sont la base de sa conception. La normalisation est fondée sur la concertation des parties intéressées et la recherche du consensus entre experts de différentes origines sur un sujet donné. L'Afnor est d'ailleurs mandatée par l'Etat pour garantir la participation des diverses parties lors de l'élaboration d'un document. La concertation des parties intéressées est donc l'activité première de tout normalisateur.

Or ces mécanismes, caractéristiques de l'activité normative, sont également ceux qui sont promus dans le cadre d'un développement durable.

La normalisation semble, du moins dans son fonctionnement, légitime pour s'emparer du sujet de la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Mais réfléchir à la légitimité de la normalisation nous amène à tenter d'analyser les différentes initiatives internationales, qu'elles soient normatives (au sens français mais aussi anglo-saxon du terme) ou non.

## **1.2 Un contexte international : de la multiplication des initiatives à l'ISO ?**

Depuis quelques années, nous l'avons vu dans la première partie de ce mémoire, il y a eu une prise de conscience de plus en plus grande des problématiques sociales et environnementales, à l'échelle de l'entreprise. Cependant, force est de constater, comme le fait LAPOINTE, que "l'engagement corporatif se limite à l'adoption de systèmes de management pour gérer des enjeux sociaux ou environnementaux spécifiques déterminés sans pour autant fixer d'objectifs

de performance spécifiques". Cette prise de conscience et ces nouvelles pratiques s'accompagnent également d'une certaine "prolifération de codes privés à faible contenu substantif et sans mécanisme de vérification" [LAPOINTE 04]. Donc, outre la légitimité de l'ordre du fonctionnement évoquée au paragraphe précédent, la normalisation voit là un champ parfaitement adapté à son rôle de régulateur des marchés et d'organisateur de régulation dans un système complexe.

### 1.2.1 Une multiplication des initiatives

Depuis quelques années, les guides, référentiels ou autres surprenants « systèmes de management » de la RSE, dont certains d'entre eux sont représentés sur la figure ci-dessous, fleurissent partout dans le monde. Le terrain est en effet propice à leur multiplication dans la mesure où aucune autorité politique mondiale n'est pour l'instant capable d'émettre des réglementations contraignantes. Certains sont internationalement reconnus comme la Global Reporting Initiative [GRI 02] ou la norme sociale SA8000 [SA8000] quand d'autres ont été jusqu'alors moins étudiés, citons par exemple le référentiel français SD21000 [AFNOR 03], le référentiel britannique SIGMA [SIGMA 99] ou allemand VMS [VMS 01].

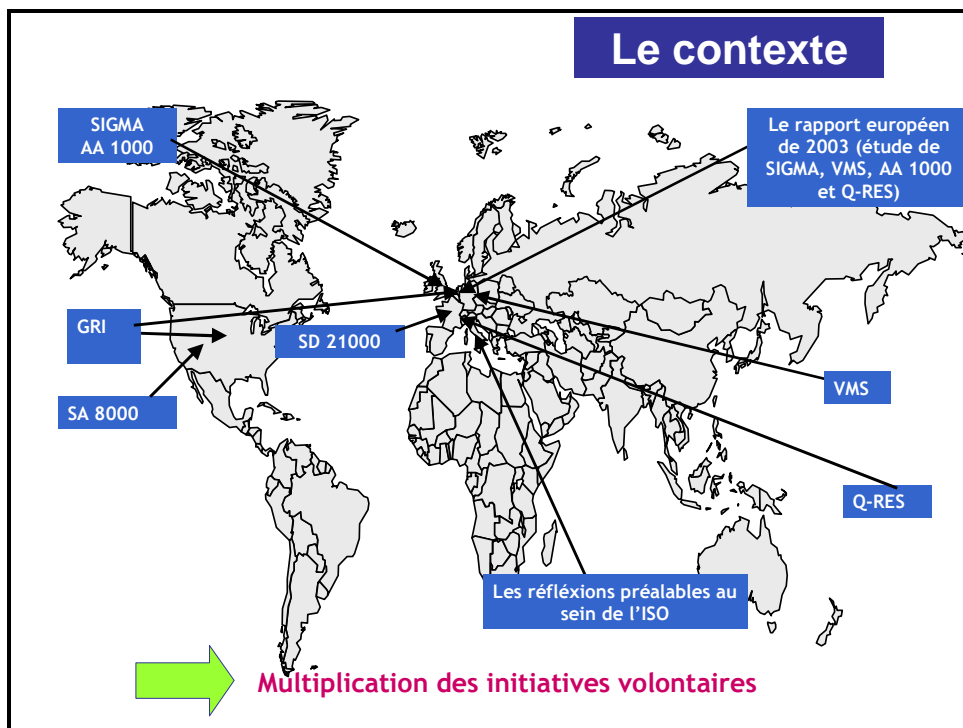
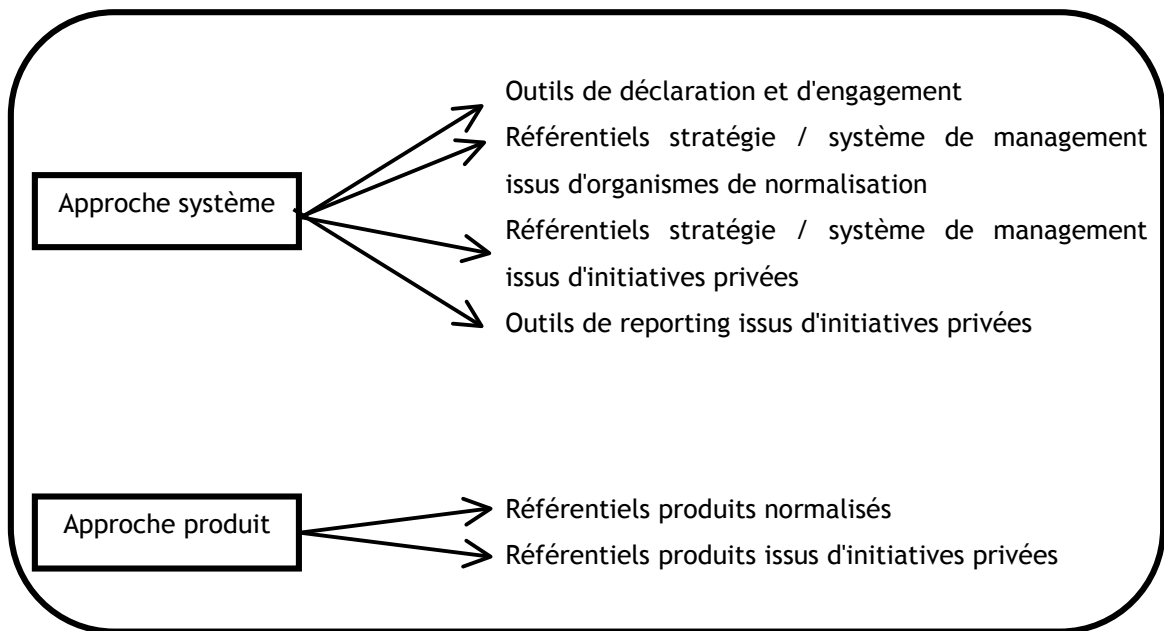


Figure 11 : représentation des référentiels à travers le monde

Mais si chacun de ces référentiels revendique une certaine contribution à la clarification du concept, il n'en demeure pas moins que "en proposant chacun leur propre définition et leur

interprétation pratique de la notion, ils participent paradoxalement à entretenir le flou qui l'entoure, au risque de sa perte de sens" [DAUBIGEOS 04].

Cependant, indépendamment d'un contenu souvent très différent d'un document à l'autre, les référentiels ont également des statuts normatifs très divers. Il est possible de classer les différents types d'outils existants selon la logique suivante :



Pour comprendre les différences entre les normes, nous avons placé les documents suivants sur la figure ci-après.

Nous allons ainsi positionner :

- Les principes directeurs de l'OCDE (cf. première partie de ce mémoire)
- Le livre vert de la commission européenne (idem)
- Le global compact (idem)
- Le SD21000, guide Afnor pour la prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises
- SIGMA, Sustainability Integrated Guidelines for Management, référentiel britannique
- AA1000, AA1000 Assurance standard, initiative britannique
- VMS, Values Management System, référentiel allemand
- Q-RES, Norm and Guidelines for the improvement of ethical and social performances of the organisations

- L'écolabel européen, label produit environnemental, à portée européenne
- La marque NF environnement, label produit environnemental, à portée française
- Le sujet du commerce équitable, projet de norme au sein d'Afnor
- Le label Max Havelaar, label produit relatif au commerce équitable
- La GRI, Global Reporting Initiative
- PEFC, Pan European Forest Council, label relatif à la gestion durable des forêts
- FSC, Forest Stewardship Council, autre label relatif à la gestion durable des forêts
- AS 8000 à 8004, normes de l'institut australien de normalisation relatif à certaines pratiques en matière de RSE
- SA 8000, référentiel social



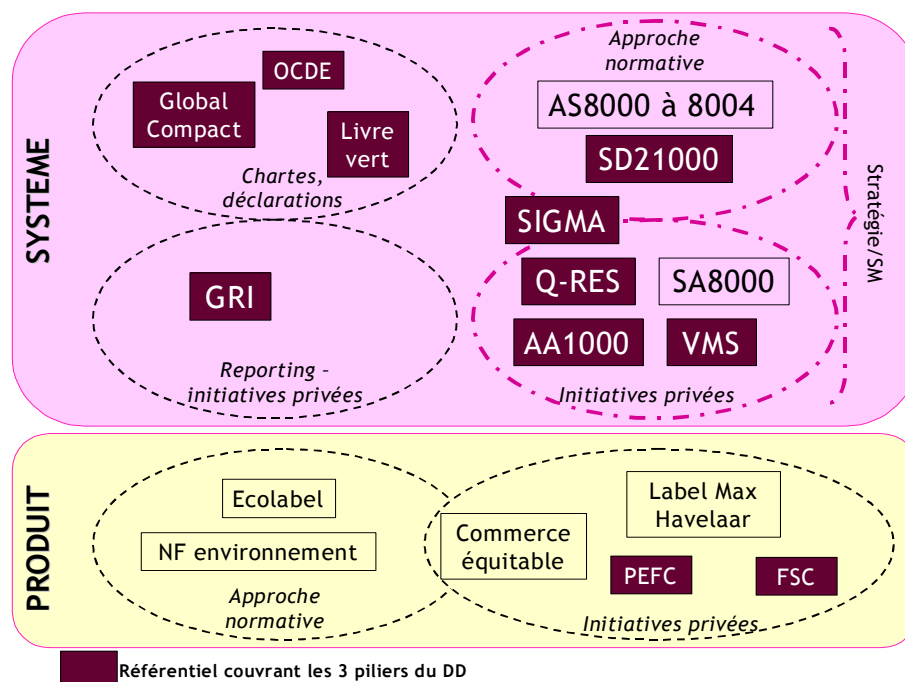


Figure 12 : cartographie des principales initiatives en matière de RSE

L'observation de cette cartographie soulève plusieurs remarques :

- Tout d'abord, les initiatives normatives sont aussi nombreuses que les initiatives privées. Le développement durable est un sujet dont se sont emparés les acteurs de terrain, on citera parmi ces dernières la GRI [GRI 02]. Initié par le CERES et le PNUE, ce guide de lignes directrices pour l'élaboration d'un rapport de développement durable a été reconnu comme initiative importante par l'ONU dans la déclaration de Johannesburg [ONU 02-1], compte-tenu de sa pertinence et de son application. Il y a donc compétition entre les normes qui sont négociées dans les systèmes multilatéraux et les normes privées qui s'imposent par le marché. Cela était déjà le cas avec la norme OHSAS 18001, issue d'une initiative privée, concernant l'Hygiène, la santé et la sécurité. Elle n'a pas été reconnue par l'ISO du fait d'une opposition des pays membres de l'organisation qui considéraient ces questions, comme relevant de la réglementation. Cependant, la généralisation d'approches intégrées telles que QSE (Qualité □ Sécurité - Environnement) donne un avantage à ce document.
- D'autre part, les référentiels les plus nombreux sont ceux portant sur la stratégie et/ou les systèmes de management. Ils touchent en majorité les différents champs du développement durable. Il semble que cette partie de l'activité des entreprises soit celle qui ait aujourd'hui le plus retenu l'attention. Cependant, la plupart des initiatives à l'origine de ce type de document relèvent aujourd'hui d'acteurs privés, mis à part le SD21000 porté par l'Afnor et SIGMA

auquel la BSI (organisation britannique de normalisation) a pris part, mais n'était pas porteur du projet (d'où le positionnement à cheval entre initiative privée et approche normative).

- Concernant les référentiels touchant au produit, peu d'initiatives existent aujourd'hui, à fortiori intégrant les différents aspects du développement durable, et leur application demeure assez anecdotique. Cela témoigne de la difficulté rencontrée aujourd'hui dans la qualification de produits durables et fait directement échos aux problématiques de modes de consommation et modes de production abordées précédemment.

Cette cartographie nous montre à quel point il est aujourd'hui difficile de s'y retrouver dans la diversité des référentiels. En ce qui concerne ce travail de thèse, nous concentrerons nos recherches sur les référentiels ayant une approche stratégie/système de management, nos hypothèses, présentées à la fin de la première partie, se situant dans une perspective de stratégie d'entreprise.

La normalisation, aussi légitime soit-elle, a donc bien du mal à occuper le champ de la RSE. Donc finalement comment la normalisation peut-elle dans ce contexte mettre en avant ses savoir-faire afin d'assurer sa mission autrement dit "simplifier, unifier, spécifier mais surtout faciliter les échanges" ?

En quoi ses limites intrinsèques peuvent se traduire dans un référentiel touchant au développement durable ?

Cette légitimité remet-elle pour autant en cause la pertinence de référentiels issus d'initiatives privées ? Les référentiels existants ont-ils réellement la même approche du sujet ? Un arbitrage opéré par les instances normatives internationales ne permettrait-il pas d'éclaircir le tableau dressé ?

L'ISO semble être un des lieux privilégiés pour tenter de répondre à ces nombreuses questions.

### **1.2.2 L'avenir de la RSE va-t-il se jouer à l'ISO ?**

L'ISO a tout d'abord initié un processus de réflexion sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises. Un rapport de la Commission des Consommateurs de l'ISO [COPOLCO 02] concluait qu'« *une norme ISO de système de management pour la responsabilité sociétale était tout à la fois souhaitable et réalisable du point de vue des entreprises, du personnel, des citoyens, de la communauté et du gouvernement* ». En septembre 2002, le Technical Management Board (TMB) de l'ISO approuvait la résolution 78/2002 mettant en place un groupe consultatif stratégique (SAG) sur la Responsabilité Sociétale : « *pour déterminer si*

*l'ISO devait développer des outils dans le domaine de la responsabilité sociétale des entreprises, et dans cette éventualité la portée du travail et le type d'outil ».*

Ce groupe, qui a répondu à la question posée par l'affirmative, a également fait des recommandations le 30 avril 2004 [SAG ISO 04] touchant le contenu et l'application de la future norme en matière de RSE.

Tout d'abord des recommandations sur le contenu :

- il doit contenir des lignes directrices (guidance) et pas de spécifications conduisant à une vérification de conformité
- le système doit s'adresser aux entreprises et aussi aux autres types d'organisations
- l'accent doit être mis principalement sur les résultats et la performance
- il doit permettre de clarifier la terminologie commune
- il doit permettre une adaptabilité à une variété de contextes
- il doit venir en complément des autres outils
- il ne doit pas réduire les prérogatives des Etats
- il doit être utilisable par des entreprises de toutes tailles (PME et grands groupes)
- il doit être de type pratique pour organiser notamment les relations avec les parties intéressées
- il doit crédibiliser les revendications de performance (véracité de l'information)
- il doit être clair et compréhensible

L'organisation internationale de normalisation est garante du respect de ces conditions de bonne élaboration des documents.

Les recommandations du SAG portent également sur le rôle que l'ISO se doit de jouer dans ce contexte très particulier.

D'une part, l'ISO doit reconnaître que ce sujet touche des domaines nouveaux pour elle et doit également "revoir ses processus internes" afin d'assurer "une réelle représentativité des parties" [SAG ISO 04]. En effet, cette organisation, dirigée par des délégations nationales dans lesquelles les entreprises sont majoritaires, doit s'ouvrir encore plus aux associations et syndicats, experts et scientifiques ainsi qu'au secteur public : organisations internationales, Etats ou collectivités locales, et notamment essayer d'assurer leur représentativité directe. Mais un autre défi attend l'ISO, celui d'être tout à fait clair dans son positionnement afin d'établir "une nette distinction entre les instruments et normes issus d'institutions politiques internationales et les normes privées" [SAG 04]. Elle ne doit (ainsi) "considérer que ce qui ne

relève pas du politique et reconnaître la compétence du BIT", Bureau International du Travail, et de ses structures paritaires pour le volet social.

Ce dernier point concernant les relations entre approches volontaires et réglementation est tout à fait essentiel. Il avait également été soulevé par la Confédération européenne des syndicats qui s'inquiétait, dans sa réponse au livre vert de la Commission Européenne, de voir la RSE devenir un substitut à la réglementation ou à la législation concernant les droits sociaux ou les normes environnementales [CAPRON 04].

Mais cette dernière recommandation traduit une réalité très concrète autrement dit la réactivité des initiatives privées par rapport à celle des organisations internationales. En effet, le système multilatéral international se construit trop lentement vis-à-vis des problèmes qui se posent au niveau international, et les institutions internationales ont tendance à compter sur les approches volontaires pour leur ouvrir la voie. Le mécanisme de négociation coopérative qui a abouti à l'émergence du développement durable comme concept qui tente de rapprocher les intérêts de l'environnement et du développement [BOUTAUD 02] et les partenariats entre les acteurs publics et privés illustrent tous deux ce que certains ont qualifié de « diplomatie des réseaux » [METZL 01]. Ainsi, associations, scientifiques, entreprises, syndicats et collectivités locales participent, avec les représentants des Etats, aux réflexions, négociations internationales et à la mise en œuvre de solutions. Mais le fonctionnement des réseaux nécessite des systèmes d'information ou de transaction nouveaux [BRODHAG 04-4]. Pour cela des outils d'autoévaluation, des systèmes d'indicateurs de développement durable côtoient des systèmes de management ou des visions nouvelles pour les stratégies d'entreprise. Les outils qui s'imposeront devront moins leur succès à leur légitimité politique ou à leur pertinence technique qu'à leur capacité de développer un réseau d'alliances qui ressemble fort aux réseaux hybrides décrits par la sociologie de l'innovation [CALLON 91].

La tâche dévolue à l'ISO est donc complexe. Les travaux d'élaboration de la future norme en matière de RSE ont débuté en mars 2005 et doivent s'achever au printemps 2008 avec la publication de l'ISO 26000. Les travaux de normalisation vont bien évidemment s'appuyer sur les documents déjà existants et notamment le guide Afnor SD21000. Dans cette perspective, nous avons également participé à la comparaison de cinq référentiels européens en matière de stratégie de RSE et de management, afin de mettre en exergue les points clefs et les différentes approches existantes du sujet.



## **2 La comparaison des référentiels en Europe : vers un système global en matière de RSE**

Fin 2003, a été publiée une étude portant sur la comparaison de quatre référentiels européens en matière de RSE [COM 03] : SIGMA (GB), AA1000 (GB), Q-RES (Italie) et VMS (Allemagne). La France, qui n'est pas en reste dans ce domaine avec son guide "SD21000, guide pour la prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises" [AFNOR 03] publié en mai 2001, s'est inscrite dans la perspective de cette étude. L'Europe se construit économiquement, politiquement mais aussi scientifiquement avec la collaboration d'équipes de recherche, ayant la capacité de proposer une vision commune et dans le cas présent de comprendre ses différences et points d'appuis pour mieux collaborer sur la scène internationale, notamment dans le cadre de l'ISO [DELCHET 05]. Revenons donc quelques instants sur chacun des référentiels étudiés.

### **2.1 Le SD21000**

#### **2.1.1 Son histoire et sa légitimité**

Le guide SD21000, guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise, a été élaboré par un groupe de travail «entreprises et développement durable», créé par l'Afnor en 2000, afin de faire émerger un consensus sur les objectifs et les moyens devant être mis en œuvre par les entreprises pour intégrer ce concept. Ce groupe, présidé par M. Christian BRODHAG, Directeur de recherche à l'École des Mines de Saint Etienne, a ainsi proposé des lignes directrices à destination des entreprises après plus de 18 mois de travail.

Ce groupe de travail a été constitué dans le strict cadre de la normalisation, autrement dit avec les parties intéressées représentatives de la thématique. Ce groupe, dont certains membres sont cités sur la figure 13 ci-dessous, est caractérisé par la pluralité des acteurs : de grands groupes industriels, des agences de notation, des syndicats, les représentants du patronat, ceux d'institutions, des collectivités, des ONG

## Quelques membres du groupe de travail SD21000



Figure 13 : quelques uns des membres du groupe de travail entreprise et développement durable, à l'origine du SD21000

Le SD21000 a été publié sous la forme d'un fascicule de documentation, conformément aux processus décrits au sein d'Afnor [AFNOR 05-1]. En effet, comme le souligne Alain JOUNOT [JOUNOT 04], dès l'origine, les membres du groupe de travail ont choisi, à 80%, de ne pas donner le statut de norme à ce document. Cette orientation a été prise afin d'éviter un amalgame entre le document et une démarche de certification.

Cependant, et compte-tenu du sujet, Afnor a particulièrement veillé à ce que l'ensemble des intérêts de la société soient représentés dans les travaux du groupe, tout au long du processus d'élaboration du SD21000 et notamment par l'organisation d'un large débat public, élément nouveau et original, via la mise en ligne, pendant quatre mois, sur le site Internet de l'Afnor d'une première version du document [JOUNOT 04]. Les commentaires ont été intégrés pour arriver à une version définitive, validée selon le processus d'une véritable norme par le groupe "entreprise et développement durable". Le guide SD21000 a donc été très clairement élaboré avec le consensus d'un grand nombre d'acteurs prêts à s'impliquer avec l'Afnor sur ce sujet, autrement dit dans le respect des valeurs et des principes de la RSE.

### 2.1.2 Un outil stratégique qui intègre les éléments distants

Le processus proposé, qui a obtenu la validation de l'ensemble des acteurs, a pour objectif d'encourager les entreprises à prendre en compte les enjeux de développement durable dans la détermination de leurs stratégies. Le SD21000 vise à répondre à deux problématiques [BRODHAG 04-3] : la première est d'aider l'entreprise à identifier une stratégie prenant en compte les enjeux du développement durable et la mettre en œuvre. La seconde est d'organiser un système de transaction permettant à l'entreprise d'organiser

ses relations stratégiques avec les parties externes et de mettre en place des actions sur les enjeux jugés significatifs.

Le guide SD21000 ne remet pas en cause les exigences de formalisation des pratiques managériales de l'entreprise introduites par les normes type ISO 9001 ou ISO 14001, notamment. Cependant, la prise en compte du développement durable doit amener la direction des entreprises à intégrer, dans le système de management, des valeurs et principes qui n'étaient pas forcément pris en compte auparavant.

L'approche du SD21000, décrite par la figure 14, vise, dans un premier temps, à identifier les enjeux stratégiques. Pour actualiser ses principes et pratiques de gouvernance, l'entreprise doit faire preuve d'une ouverture et une prise en compte responsable de ses parties intéressées, au-delà de ses parties intéressées traditionnelles que sont les actionnaires, les clients et les salariés. Une fois ces parties intéressées identifiées, le guide SD21000 propose l'identification, d'une part, de leurs besoins et attentes et, d'autre part, des besoins et attentes de l'entreprise vis-à-vis de ses parties intéressées afin d'initier d'éventuels partenariats, supposés permettre une meilleure prise en compte du développement durable. Cependant, aux enjeux portés par les parties intéressées, s'ajoutent des enjeux qui ne sont pas directement portés par des acteurs, mais qui doivent être pris en compte : principes universels, intérêts des acteurs faibles ou absents, enjeux environnementaux globaux (renforcement de l'effet de serre, par exemple, pression sur les ressources fossiles, etc.), considérations liées au commerce équitable, conventions ou accords multilatéraux, etc. afin de répondre aux limites de la théorie des parties prenantes. Une fois l'ensemble de ces enjeux identifiés, le SD21000 demande à l'entreprise d'évaluer les risques et les opportunités qui y sont liés, afin de faire émerger les enjeux significatifs. L'entreprise devra ensuite s'appuyer sur ces enjeux significatifs pour dégager sa vision et ses valeurs puis élaborer ses stratégies et sa politique. Elle pourra réaliser des arbitrages entre certains enjeux et ne pas prendre en compte tous les enjeux ayant émergé. Dans ce cas, elle devra justifier son choix de façon claire, notamment vis-à-vis de ses parties intéressées. Ces stratégies et politiques ayant été définies, l'entreprise doit alors élaborer, mettre en œuvre puis suivre un plan d'actions visant à répondre à ces enjeux, selon les méthodes classiques de management, dans une logique d'amélioration continue.



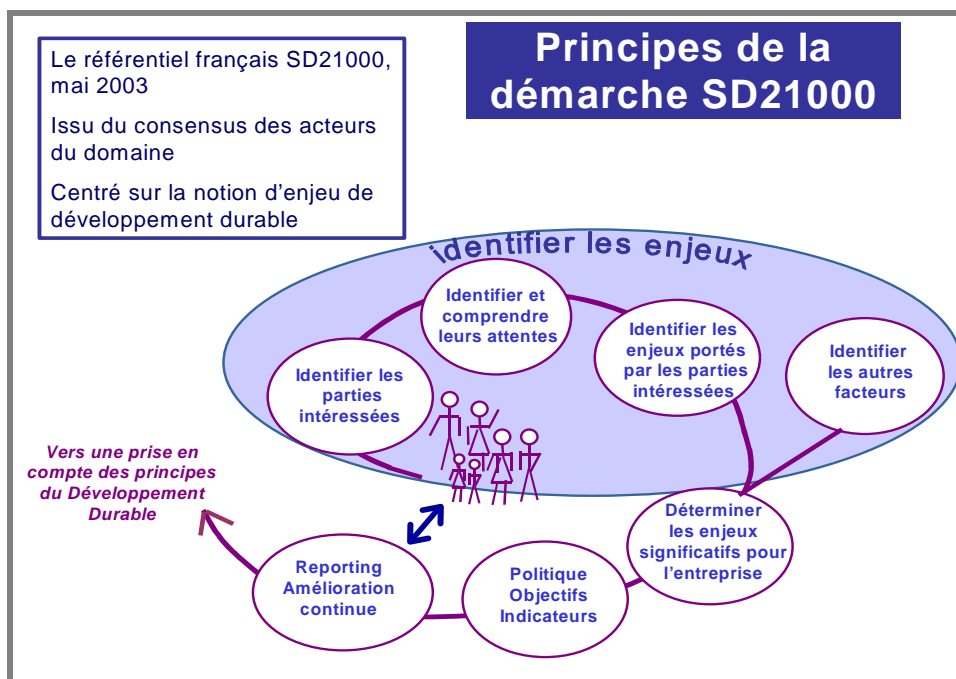


Figure 14 : principes de la démarche SD21000, d'après [CAP 03]

La démarche SD21000 ne se résume pas à la prise en compte des parties intéressées et de leurs attentes mais bien à une réflexion stratégique autour de la notion d'enjeu, celle-ci représentant des attentes des parties intéressées ou non. Ainsi les principales caractéristiques de ce document français sont donc selon [BRODHAG 04-5] :

- Le guide SD21000 n'est pas un outil de gestion des parties intéressées, car il existe des enjeux de développement durable sans partie intéressée autrement dit portés par des acteurs faibles ou absents.
- Le guide SD21000 n'est pas un "super système" de management intégré combinant l'économique, le social et l'environnement.
- Ce n'est pas non plus un "super système" d'indicateurs, permettant d'évaluer et de rendre compte de la performance de l'entreprise en matière de développement durable.
- Le guide SD21000 est en réalité une aide à la réflexion stratégique qui permet d'identifier les enjeux "significatifs" et de mettre en place une démarche de progrès grâce, notamment, à la maîtrise des relations avec les parties intéressées, l'intégration des systèmes de management et d'information.
- Il s'appuie sur un mécanisme de transaction sur des enjeux non uniquement économiques.

Le guide SD21000 semble donc avoir été construit afin de contribuer, via l'approche volontaire, à la nécessaire régulation du marché, compte-tenu des défaillances rencontrées.

### **2.1.3 La position française dans la perspective de l'ISO**

Le SD21000 constitue le document français présenté à l'ISO dans la perspective de la norme ISO 26000. Mais par delà même le document, ce sont les principes ainsi que la logique sous-tendue dans le SD21000 que les experts français auront à cœur de défendre, au nom des acteurs ayant porté le SD21000.

Pour résumer la position française concernant la vocation d'un système de RSE, présentée par le représentant de l'administration dans la commission ISO, Christian BRODHAG, est la suivante.

En ce qui concerne la vocation interne :

- L'identification des enjeux et des attentes stratégiques.
- Une gestion des risques et des opportunités.
- Une auto-évaluation, aidée par un tiers.

En ce qui concerne la vocation externe :

- Revendication de performance vis-à-vis du marché et des parties intéressées.
- Organisation de l'obligation redditionnelle sur des enjeux significatifs.
- Assurance des revendications par tierce partie.

L'histoire ne dit pas encore si ces positions seront retenues lors des réunions internationales organisées par l'ISO.

### **2.1.4 Une question délicate : la certification**

Même si la question de la certification en matière de développement durable semble aujourd'hui tranchée, d'une part du fait du statut de fascicule de documentation pour "éviter un amalgame entre le document et le processus de certification" [JOUNOT 04], qui est celui du SD21000, et d'autre part, puisque le futur document tel qu'il est envisagé au sein de l'ISO sera une norme non certifiable, il n'en demeure pas moins qu'elle continue de susciter des débats tant au sein de l'ISO que de la commission miroir de l'Afnor<sup>13</sup>.

En effet, les entreprises qui se sont engagées dans une démarche de développement durable souhaitent que leur engagement et leurs efforts puissent être reconnus. De plus, les institutions, les ONG ainsi que bon nombre d'autres parties intéressées souhaitent une vérification des pratiques des entreprises qui s'affirment socialement responsables afin d'éviter de galvauder cette notion.

---

<sup>13</sup> Des éléments complémentaires sur les positions des différents acteurs en matière de certification de la RSE sont consultables dans le rapport de l'ORSE : la certification des informations sociales et environnementales, mai 2004, téléchargeable sur <http://www.orse.org>

La question de la certification est donc centrale puisqu'elle touche à la fois la véracité des affirmations et la valorisation des pratiques. Elle ne peut donc être passée sous silence même si la décision internationale semble claire en la matière.

La certification est une activité par laquelle un organisme reconnu, indépendant des parties en cause, donne une assurance écrite qu'un produit, processus ou service est conforme à des exigences spécifiées<sup>14</sup>. En ce qui concerne la responsabilité sociétale, compte-tenu de sa dimension stratégique, si certification il y avait, elle toucherait a priori plus un processus qu'un produit ou un service, comme c'est déjà le cas pour la démarche environnementale suivant l'ISO 14001. Or, force est de constater que même si la certification environnementale permet de s'assurer d'une démarche de l'entreprise en la matière, elle ne dit rien en ce qui concerne les résultats. En effet, la certification ne porte que sur la mise en œuvre des recommandations et passe sous silence la pertinence. "Si bien qu'une entreprise qui enfreint certains règlements environnementaux, au chapitre de ses effluents par exemple, peut tout de même obtenir la certification ISO 14001 si elle démontre au registraire que son système de gestion respecte les exigences contenues dans la norme" [GENDRON 05]. Il en est de même pour la certification qualité : "Les clients précisent qu'ils peuvent avoir une présomption favorable vis-à-vis de fournisseurs certifiés ISO 9001, mais ils rappellent que cette certification ne suffit pas à garantir que les caractéristiques exigées seront respectées" [ADEME 04].

Or en matière de développement durable, nous l'avons vu, nous ne pouvons nous contenter des seuls processus [BRODHAG 04-3]. Alors, "Certes, il ne faut pas mésestimer la nécessité de mettre en place des systèmes propres à associer des principes éthiques et un mode de fonctionnement ouvert. Mais la recherche du label développement durable viendrait remplacer la recherche des solutions et des résultats en matière d'usage des ressources" [BRODHAG 04-4].

Nous pourrions donc envisager, afin d'éviter les travers de la seule prise en compte des processus, un mode de certification novateur, plutôt centré sur les résultats et s'appuyant, pourquoi pas, sur des mécanismes tels que ceux de l'évaluation extra financière. Là, l'histoire reste encore à écrire.

Mais penchons nous pour l'instant sur le contenu de certains documents présents sur la scène de l'ISO, avec la comparaison des référentiels européens et des éventuelles convergences entre les documents.

---

<sup>14</sup> Définition donnée par Afnor sur son site Internet <http://www.afnor.fr>

## 2.2 Différents documents européens et différentes conceptions

Une étude a été menée durant l'année 2004, sous l'égide de la DG Entreprise de la Commission Européenne afin de déterminer les éléments de convergence entre différents référentiels en matière de RSE [COM 05]. Les résultats de cette étude ont également fait l'objet d'un article [DELCHET 05]. L'étude a porté sur la comparaison de cinq référentiels :

- SD21000 (France)
- Q-RES (Italie) [CELE 04]
- AA1000 (GB) [ACCOUNTABILITY 03]
- SIGMA(GB) [SIGMA 99]
- VMS (Allemagne) [VMS 01]

Chacun des référentiels a été étudié en détail. Le tableau présenté ci-dessous permet de décrire un peu plus spécifiquement les contextes à l'origine des différents documents.

Référentiel	<b>SD21000</b>	<b>SIGMA</b> , Sustainability $\square$ Integrated Guidelines for Management	<b>AA1000</b>	<b>VMS</b> , Values Management System	<b>Q-RES</b> , Towards a Quality standard for the Social and Ethical RESponsability
Pays	<b>France</b>	<b>GB</b>	<b>GB</b>	<b>Allemagne</b>	<b>Italie</b>
Organisme porteur du projet	AFNOR (Association Française de NORmalisation), via une commission de normalisation	BSI (British Standard Institute), Forum for the future et AccountAbility ainsi que le Département du Commerce et de l'Industrie Britannique (DTI)	AccountAbility, organisation professionnelle internationale depuis 1999	Le centre d'éthique des affaires de l'université de Constance	Le centre d'éthique et d'économie (CELE) de l'université de Castellanza
Entreprises qui l'appliquent	PCL, Rabot Dutilleul, Indiggo $\square$ (des PME essentiellement)	Marks & Spencer, Jaguar $\square$	Les mêmes que SIGMA, mais aussi Novo Nordisk $\square$	L'aéroport de Franckfort, Siemens, Novartis $\square$	Glaxowelcome, ENEL $\square$
Principaux atouts	- une approche stratégique centrée sur les enjeux de développement durable - un véritable consensus national	- Une approche en 5 capitaux, traduisant les impacts des organisations - L'exercice du "rendre-compte" selon les lignes directrices d'AA1000 - De nombreux outils à l'appui	- Le dialogue avec les parties intéressées - S'appuie sur des pratiques d'audit déjà bien rodées - Une bonne reconnaissance sur le plan international - Porté par SIGMA	- Référentiel assez court, traduit en plusieurs langues - Approche très systémique	- Fondé sur le contrat social et donc une approche tout à fait pragmatique des parties intéressées - S'appuie sur la notation du capital réputation

Tableau 4 : tableau récapitulatif des caractéristiques et atouts de cinq référentiels européens,[DELCHET 05]

Cette étude s'appuyait également sur le travail effectué l'année précédente par les quatre partenaires initiaux porteurs de SIGMA, Q-RES, AA1000 et VMS et publié dans un rapport : Developing a European CSR management framework cité précédemment.

Quatre éléments de comparaison, tirés du rapport initial, ont servi de base à l'étude comparative :

- Le processus de management en tant que tel.
- Les valeurs et la vision qui, par extension, permettent de définir le sens de la RSE sous-tendu dans chaque référentiel.
- Les outils associés (nous ne reviendrons pas sur ce point dans ce mémoire de thèse, pour plus de détails, se référer directement au rapport du projet [COM 05]).
- Les modalités de vérification (qui ne peuvent tenir lieu de comparaison ici).

Les principales conclusions montrent qu'il existe un certain nombre d'éléments de convergence, notamment concernant le champ de la rationalité procédurale, à travers l'étude du processus de management. Les étapes incontournables d'un processus de management générique en matière de RSE ont pu être définies avec les partenaires du projet. Ce processus s'appuie sur la logique du PDCA (Plan Do Check Act) d'amélioration continue que l'on retrouve dans les normes qualité type ISO 9000 ou environnement type ISO 14000.

## **2.3 Un consensus : le CSR general management process**

### **2.3.1 Les étapes incontournables**

Le projet européen a permis d'obtenir un véritable consensus concernant les étapes théoriques incontournables d'un processus générique de RSE

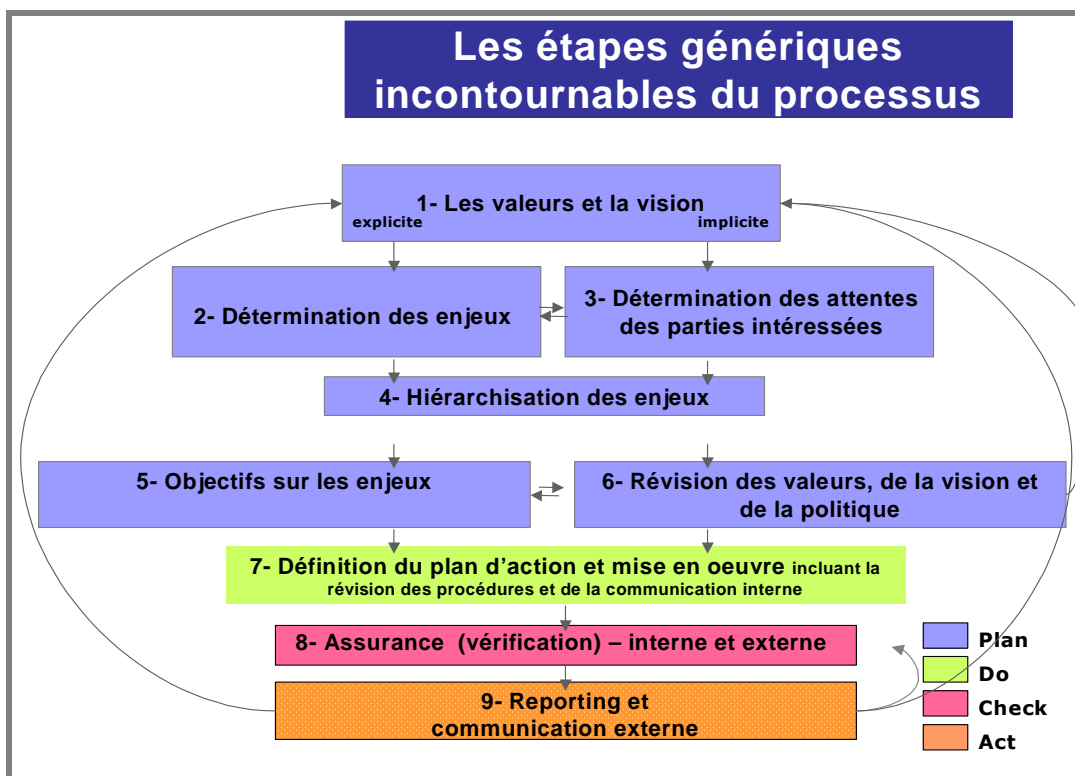


Figure 15 : processus générique de management en matière de RSE [COM 05]

- 1 - La première étape est la définition des valeurs et de la vision de l'entreprise (ces valeurs pouvant être explicites, dans un document formalisé ou implicites dans la vision développée par la direction). Cette vision va définir le champ des enjeux et des parties intéressées prises en compte, autrement dit, elle va définir le périmètre de la responsabilité de l'entreprise. On se situe ici dans le champ du substantif.
- 2 □ Identification des enjeux substantifs, en particulier ceux liés aux domaines environnementaux et sociaux. Des indicateurs quantitatifs ou qualitatifs peuvent les caractériser. Cette étape peut être assimilée à un diagnostic, une comparaison entre les obligations réglementaires et les actions volontaires ou encore à un benchmark des bonnes pratiques.
- 3 □ Identification des attentes des parties intéressées. Ce mécanisme implique l'identification et la hiérarchisation des parties intéressées, la mise en œuvre éventuelle de processus relationnels (unilatéral ou sessions multiacteurs) puis l'identification, la formalisation et la priorisation de leurs attentes.
- 4 □ Hiérarchisation des enjeux. Cette étape va permettre à l'entreprise de préciser le champ couvert par ses engagements de responsabilité et les objectifs globaux relatifs à sa stratégie. Quelques indicateurs de durabilité peuvent être définis à cette étape.
- 5 □ Objectifs sur les enjeux substantifs. Cette étape est liée à l'étape suivante car les objectifs doivent être atteints par une mise en œuvre d'actions.

- 6 □ Révision des valeurs, de la vision et de la politique. Cette formalisation va compléter la première étape dans le respect des process des étapes 2 et 4. Nous sommes dans le cadre d'un processus apprenant.
- 7 □ Définition du plan d'actions et mise en □uvre. Cette étape est clairement une étape opérationnelle. Les actions éventuelles sont évaluées, leur coût, leur faisabilité, les ressources (internes et externes) nécessaires, les objectifs précis. La mise en □uvre d'un système de management adéquat fait également partie des « actions ». Afin que les étapes 6 et 7 aient véritablement du sens, un processus rétroactif est nécessaire et ainsi faire converger l'idéal et le faisable.
- 8 □ Vérification. La vérification permet d'estimer l'écart entre les objectifs et les résultats.
- 9 - Reporting et communication. Cette dernière étape permet à l'entreprise un retour pertinent d'information auprès de ses parties intéressées et permet également les revues de directions (incluant les résultats opérationnels de l'étape 8).

Notons que ce schéma ne traduit pas en détail la prise en compte des dernières phases. Celles-ci sont assez peu explicitées, en particulier celles concernant le reporting, prises en compte par la GRI qui fait référence, pour les cinq référentiels étudiés.

Ce processus se déroule selon une démarche d'amélioration continue. En effet, les enjeux sont nécessairement liés à un contexte et une période donnée, compte-tenu des caractères incertains, irréversibles et complexes évoqués au cours de la première partie. Il convient donc de réévaluer régulièrement à la fois les enjeux et les attentes de ces parties intéressées afin d'adopter la stratégie la plus pertinente possible.

### **2.3.2 Le positionnement des différents référentiels traduit une diversité d'approches**

La figure 16 nous permet de comparer les différents référentiels selon la trame générique comme. Les cases laissées blanches signifient que l'étape correspondante n'est pas mentionnée dans le référentiel.

Les pavés recouvrant plusieurs cases, comme l'étape 3 de SIGMA concernant la planification, signifient que les étapes ont été mentionnées mais regroupées au sein d'un même paragraphe ou chapitre dans le référentiel. Les numéros précisent les enchaînements proposés par chacun des référentiels.



# Comparaison de 5 référentiels européens en matière de RSE

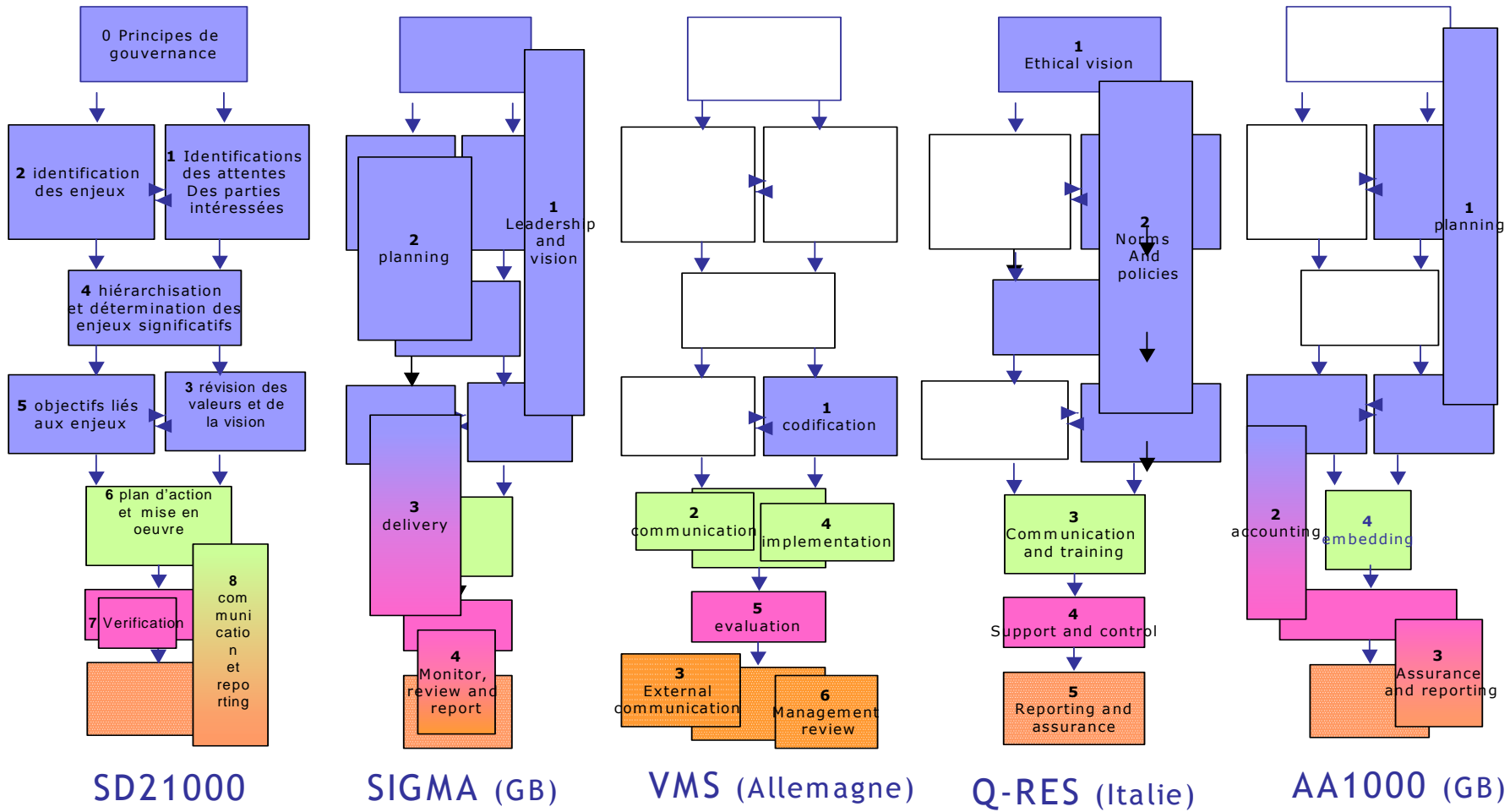


Figure 16 : positionnement des différents référentiels européens sur le processus générique [COM 05]

Cette synthèse permet clairement de distinguer trois approches :

- **L'approche défendue par le SD21000 et SIGMA.** Ces 2 référentiels abordent toutes les phases et notamment la phase 2 qui correspond à l'identification précise des enjeux de développement durable. C'est donc une **approche substantive et intégrée** de la responsabilité sociétale des entreprises. Ainsi en France, la RSE n'est ni la simple prise en compte des parties intéressées, ni un seul système d'indicateurs, ni même un système de management intégré. Un certain nombre d'enjeux substantifs tels que la préservation des ressources, le problème des déchets, le respect des principes universels (tels que les Droits de l'homme, de l'enfant), la juste rétribution du travail, l'éco-conception des produits autrement dit les autres facteurs, portés par des acteurs faibles ou absents, doivent être pris en compte. La position britannique portée par SIGMA reflète la même approche à travers la définition de 5 capitaux : le capital humain, le capital social, le capital naturel, le capital manufacturier et le capital financier. Ces deux référentiels portent donc la vision selon laquelle la prise en compte des parties intéressées est une condition nécessaire mais pas suffisante pour contribuer au développement durable.
- **La seconde approche est celle caractéristique de Q-RES et AA 1000.** Ces 2 référentiels ont un positionnement similaire sur le schéma générique, assez décalé vers la droite. Ni l'un ni l'autre n'abordent la phase 2 concernant la détermination des enjeux significatifs mais par contre les phases 3 et 5 qui touchent à la prise en compte des parties intéressées et de leurs attentes sont mises en exergue. Nous caractériserons donc cette approche comme étant **l'approche par les parties intéressées**. Une petite différence entre les 2 référentiels subsiste : pour Q-RES cette approche est très amont (approche stratégique par les parties intéressées) alors qu'AA1000 privilégie une approche aval (approche du « rendre-compte » auprès des parties intéressées). Les champs théoriques de Q-RES et AA1000 semblent également sensiblement différents. En effet, Q-RES prend ses fondements sur la théorie du contrat social [SACCONI 04] et AA1000 sur la théorie des parties intéressées, autrement dit ces 2 référentiels considèrent que la responsabilité sociétale des entreprises s'exprime par la seule prise en compte des parties intéressées et que les grands enjeux, tels que peuvent les envisager SIGMA et le SD21000, sont nécessairement portés par des acteurs tangibles.
- **L'approche de VMS**, positionné sur les phases 6, 7, 8 et 9 du schéma générique. C'est une approche très aval, totalement centrée sur **le système de management**, les principes de la RSE sont traduits principalement par une

transparence et **une éthique des processus**. Pour cette approche plus académique encore, la responsabilité sociétale des entreprises s'exprime nécessairement à travers le mode de gouvernance et des règles d'éthique claires [WIELAND 03].

Les différences de cultures, de champs théoriques et même de domaines scientifiques sont à l'origine de ces trois visions assez différentes de la responsabilité sociétale des entreprises à travers le monde. L'étude de 5 référentiels européens, SD21000, SIGMA, AA1000, VMS et Q-RES permet très concrètement de mettre en évidence des différences d'approche de la RSE. Ce travail de comparaison constitue une contribution à la réflexion internationale menée par l'ISO, International Standard Organisation, qui a engagé des travaux de normalisation en matière de RSE à la fin de l'année 2004. Aujourd'hui, différentes conceptions de la RSE se rencontrent dans les réunions internationales et notamment les trois approches que nous avons pu mettre en évidence.

La nécessité d'éclaircir le champ de la RSE est plus présente que jamais. Le processus de travail de l'ISO met les rédacteurs de l'ISO 26000 sous la pression d'acteurs très différents : les entreprises, les pouvoirs publics, les syndicats, les associations et les consultants, membres des délégations des différents pays, et par ailleurs les organisations internationales dont l'Organisation Internationale du Travail, des associations et les grands référentiels internationaux (Conventions internationales, Pacte Mondial, GRI). Faute d'une approche théorique sur le positionnement de ces travaux, les difficultés de négociation seront plus grandes encore. Le processus générique issu de cette étude de comparaison des référentiels européens pourrait servir de base à ces réflexions.

### **3 Conclusion : le paradoxe de la normalisation de la responsabilité sociétale des entreprises... ou comment encadrer des visions diversifiées voire profondément opposées**

---

Associée à la législation, la normalisation constitue un élément de réponse à l'asymétrie de l'information entre le producteur et le consommateur ainsi qu'au problème de la gestion des externalités caractéristique de la défaillance du marché. Son fonctionnement, fondé sur l'écoute des parties intéressées et l'obtention du consensus par les experts d'un sujet, en fait un acteur à part entière en matière de responsabilité sociétale des entreprises. Aujourd'hui, l'ISO s'est emparé du sujet et les experts travaillent à l'élaboration d'une norme internationale, au sens d'un guide non certifiable. Le défi que les membres de la commission de normalisation ont accepté de relever est d'arriver à un consensus, notamment sur le sens même de la RSE. En effet, l'étude de 5 référentiels européens en la matière, parmi lesquels le guide Afnor SD21000, nous a montré combien les approches pouvaient être diverses, entre l'approche éthique et managériale du sujet, approche par les parties intéressées et approche substantive intégrée.

La prise en compte des parties intéressées semble être, comme nous l'avons vu dans notre analyse bibliographique, une condition nécessaire mais pas suffisante à un développement durable, ce que corrobore le guide SD21000 conçu par les experts français comme un document centré sur la notion d'enjeu.

La suite de ce mémoire de thèse concerne plus particulièrement l'expérimentation par le terrain du guide SD21000 dans cette perspective, au sein d'une centaine de PME.

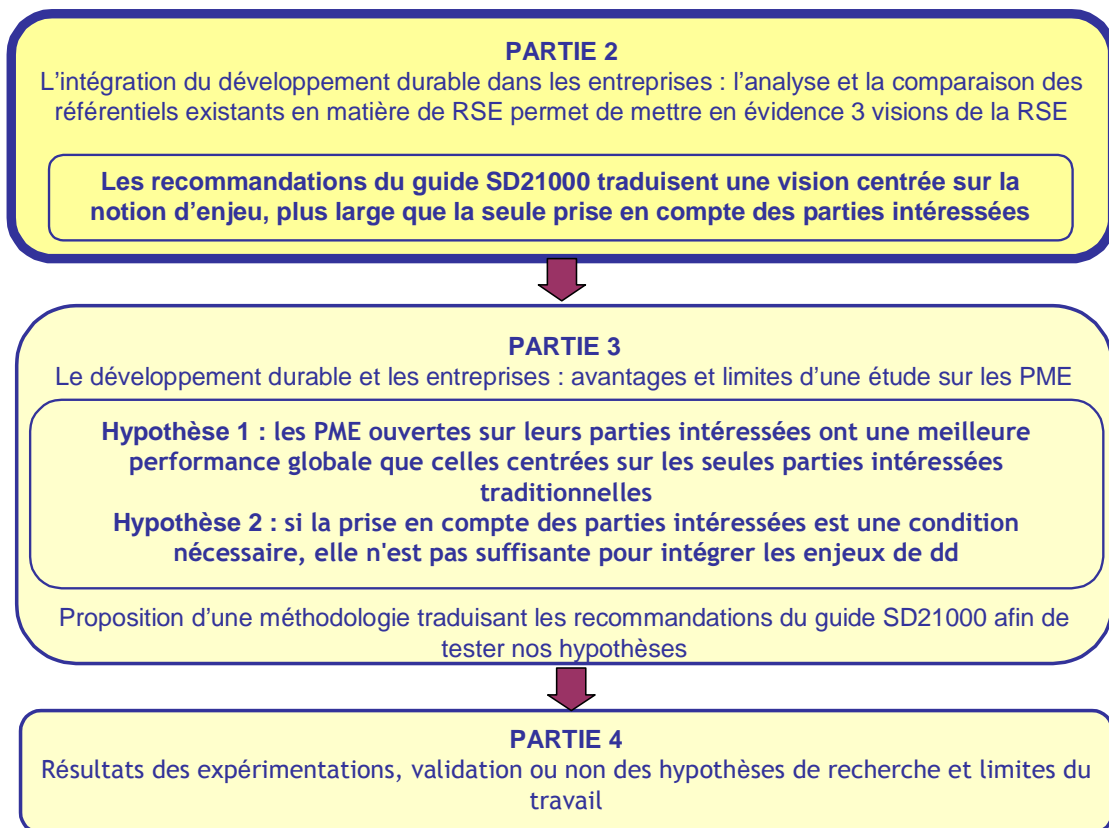


Figure 17 : schéma du plan de thèse

### **TROISIEME PARTIE :**

**Comment répondre à cette nécessité d'aider les entreprises, et en particulier les PME, à prendre en compte les enjeux du développement durable en suivant les recommandations du guide SD21000 ?**

**Proposition d'une méthodologie**



## 1 Une centaine de PME constitue notre échantillon expérimental : avantages et limites du choix de PME

---

Au cours des deux premières parties de ce mémoire de thèse, nous avons abordé le thème du développement durable et des entreprises, en général. Cependant, Alain LAPOINTE et Corinne GENDRON notent la troublante discrétion pour ne pas dire absence, de la PME autant dans le discours que dans la pratique de la RSE [LAPOINTE 04], alors que ces dernières représentent 99,8% des entreprises en France, environ 53% de la valeur ajoutée, 41% des investissements, et 30% des exportations. Les pouvoirs publics, qui ont aujourd'hui pris conscience de l'importance de l'intégration de cette notion par les PME, ont décidé de les encourager à aller sur ce chemin, comme le montre cet extrait de la stratégie française de développement durable [SNDD 03] :

**Objectif 2 : aider les entreprises, notamment les PME, à prendre en compte individuellement et concrètement le développement durable.**

Les petites et moyennes entreprises (PME) n'ont généralement pas la compétence interne suffisante pour conduire seules des démarches pertinentes de développement durable. Leurs organismes consulaires, chambres de commerce et d'industrie tout particulièrement, ont un rôle majeur à jouer de sensibilisation et de conseil. L'Etat et les collectivités territoriales pourront soutenir les démarches des PME, notamment financièrement. Les normes et référentiels seront adaptés pour les plus petites entreprises.

Cet objectif est assorti d'un plan d'actions :



#### Plan d'actions :

- consacrer une partie du dispositif d'aides publiques aux PME pour les conduire à intégrer le développement durable dans leurs stratégies ;
- inciter les organismes consulaires à organiser auprès des PME et des très petites entreprises (TPE) des campagnes de sensibilisation et d'apports de conseils spécialisés pour l'intégration du développement durable ;
- amplifier le rôle d'expertise, de sensibilisation et de diffusion des bonnes pratiques de l'ADEME vers les entreprises ;
- développer la mise en place des systèmes de management environnemental des entreprises selon la norme ISO 14001 ou le règlement européen "eco-management and audit scheme" (EMAS), notamment via des actions collectives et des guides sectoriels ;
- finaliser la démarche de type " lignes directrices " SD21000

Mais aider les PME à intégrer le développement durable passe par la connaissance et la compréhension de leurs spécificités.

### 1.1 Rapide introduction aux PME

Au singulier, on parlera soit de petite soit de moyenne entreprise alors qu'au pluriel, on peut parler de Petites et Moyennes Entreprises. Le sigle PMI quant à lui, signifie Petites et Moyennes Industries et constitue un sous-ensemble sectoriel des PME. Dans nos travaux, nous choisirons de n'utiliser que le sigle PME.

#### 1.1.1 Absence d'une définition claire

Il n'existe pas de consensus absolu et reconnu internationalement concernant la définition précise et absolue des PME [GONDRAN 01]. Certaines sont qualitatives comme celle de la CGPME : "les petites et moyennes entreprises sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assument personnellement et directement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci" [OPME 02], quant d'autres sont plus quantitatives. La définition française est la suivante : **les PME sont traditionnellement des entreprises qui emploient moins de 500 salariés ou qui réalisent moins de 77 millions de chiffre d'affaires (soit 500 millions de francs).** La classification établie, par le secrétariat d'Etat aux PME, est la suivante :

Les très petites entreprises TPE	Moins de 20 salariés
Les petites entreprises PE	De 20 à 49 salariés
Les moyennes entreprises ME	De 49 à 499 salariés

**Tableau 5 : classification des PME selon la taille, par le secrétariat d'Etat aux PME**

Mais cette définition diffère de la vision européenne où, sont considérées comme PME les entreprises employant moins de 250 personnes (en équivalent temps plein annuel) et dont, soit le chiffre d'affaires annuel est inférieur ou égal à 40 millions d'€ (262,4 MnF), soit le total de bilan n'excède pas 27 millions d'€ (150,1 MnF) et qui ne sont pas détenues à hauteur de 25% ou plus (capital ou droits de vote) par une ou plusieurs entreprises ne correspondent pas à cette définition.

Plus précisément, l'observatoire européen a établi la classification suivante :

Les très petites entreprises TPE	Moins de 10 salariés
Les petites entreprises PE	De 10 à 49 salariés
Les moyennes entreprises ME	De 50 à 249 salariés

**Tableau 6 : classification des PME selon la taille, par l'observatoire européen des PME**

Dans notre étude de terrain, nous nous appuyerons sur la définition française des PME.

Selon l'INSEE et le répertoire SIRENE, il existait 3 161 700 entreprises en France au 1<sup>er</sup> janvier 2001, dont 2 443 362 appartenant au champ ICS (Industries, Commerce, Services). Sont exclues : les entreprises agricoles, les entreprises sylvicoles, les entreprises de la pêche ainsi que les entreprises financières.

Parmi les entreprises du champ ICS, on dénombre (source INSEE) :

<u>Nombre de salariés</u>	<u>Nombre d'entreprises</u>	<u>% du total</u>
0	1 215 724	49,75
1 à 9	1 053 043	43,10
10 à 49	146 702	6,00
50 à 199	21 670	0,89
200 à 249	1 454	0,08
<b><u>Total PME</u></b>	<b>2 438 593</b>	<b>99,80</b>
250 et plus	4 769	0,20
<b><u>Total</u></b>	<b>2 443 362</b>	<b>100,00</b>

**Tableau 7 : répartition des PME selon leur taille**

Il est à noter qu'une part non négligeable des PME n'est pas autonome mais appartient à un groupe. Des études réalisées par l'INSEE montrent qu'en 1998, une PME sur 4 dépend d'un groupe, et que les 2/3 des entreprises de plus de 100 salariés font partie d'un groupe.<sup>15</sup> Mais outre les chiffres, que recouvre également ce sigle ?

### 1.1.2 Les PME : une population hétérogène

Une Start up parisienne, une entreprise familiale de teinture de tissus, un laboratoire d'analyse médicale, un bureau d'étude, voilà autant d'exemples de PME. Nous sommes donc en présence d'une population extrêmement diversifiée au sein de laquelle, les variables sont nombreuses : la taille, le secteur d'activité, l'implantation géographique, le savoir-faire, la culture, la structure du capital<sup>□</sup>. Cependant, certains de ces critères sont plus discriminants que d'autres, au regard du développement durable [CAMELS 04], et notamment :

- Son dirigeant. Olivier TORRES affirme même que "comprendre une PME, c'est d'abord comprendre son dirigeant. Qui est-il ? Que veut-il ? A quoi croit-il ?"
- Sa taille.
- Son secteur d'activité qui a des conséquences variables en matière de développement durable.
- Son territoire d'implantation. En effet, l'environnement physique, économique, social et politique a une influence directe sur la compétitivité d'une PME et sur son potentiel de développement économique [TORRES 02].

Le secteur d'activité, tout comme le territoire d'implantation, font référence à des enjeux globaux de développement durable, tels que l'organisation des transactions selon la chaîne de la valeur mais aussi à l'échelle territoriale. Nous reviendrons donc tout particulièrement sur ces deux critères lors de l'analyse des résultats des expérimentations de terrain.

Outre ces critères discriminants, Olivier TORRES propose également une distinction entre la PME managériale, caractérisée par la formalisation de ces modes de décision et de ces pratiques traduite par une approche stratégique, et la PME classique où règnent l'intuitif, l'informel et le pratico-pratique [TORRES 03-2]. "La PME managériale est en rupture avec son homologue classique sur bon nombre de points" comme cela est présenté sur le tableau ci-dessous.

---

<sup>15</sup> Source INSEE

	La PME classique	La PME managériale
Les attributs principaux	L'intuitif Le processuel L'oral La personnalisation L'individuel L'implicite L'informel L'isolement La matérialité	Le planifié Le procédural L'écrit La décentralisation Le collectif L'explicite Le formel L'ouverture L'immatérialité
Attitude du dirigeant à l'égard des spécificités de la gestion de sa PME	Le dirigeant cherche à conserver les spécificités de gestion de sa PME	Le dirigeant accepte de remettre en cause les spécificités de gestion de sa PME
Types de prestations de conseil recherchée	Conseil de faire, opérationnel	Conseil de faire-faire, stratégique
Référence théorique	Paradigme de la spécificité	Hypothèse de la dénaturation

**Tableau 8 : PME classiques et PME managériales, d'après [TORRES 03-2]**

Les auteurs vont même jusqu'à dire que "la PME managériale est l'antithèse de la PME classique". Le rapport au conseil et la nature de la prestation sont bien différents selon les types de profils. La PME classique est clairement le paradigme de la spécificité alors que la PME managériale est en fait cette grande entreprise miniature même si bon nombre de chercheurs réfutent cette théorie, c'est l'hypothèse de la dénaturation.

C'est également un aspect de la spécificité des PME sur lequel nous reviendrons dans l'analyse des résultats, du fait du recours au conseil dans notre expérimentation terrain.

Mais au-delà ces différences, et outre les seuls critères de nombre d'employés et de chiffre d'affaires, il existe des caractéristiques communes constituant les PME.

### **1.1.3 Les caractéristiques communes des PME**

L'univers des PME est difficile à appréhender dans sa globalité car il comporte de nombreux facteurs. Cependant, selon [JULIEN 97] certains points communs peuvent être identifiés tels que :

- la petite taille, par définition
- la centralisation de la gestion
- une faible spécialisation
- des systèmes d'information informels et simples
- une stratégie intuitive et peu formalisée.

Les travaux d'Olivier TORRES nous permettent de "passer d'une approche descriptive (énumération de caractères) à une approche explicative (mise en évidence d'un principe

supérieur) regroupant tous les caractères de la PME autour d'un mécanisme fédérateur, la proximité, et faisant de ce mécanisme, la condition nécessaire au fonctionnement classique de la PME" [TORRES 02].

La gestion des PME est vue comme *mix* de proximité [TORRES 00] [TORRES 03-1].

D'une SPECIFICITE de gestion	... à une gestion de PROXIMITE
Petite taille	Proximité spatiale
Centralisation de la gestion	Proximité hiérarchique
Faible spécialisation	Proximité intra fonctionnelle, coordination de proximité
Systèmes d'information informels et simples	Systèmes d'information de proximité
Stratégie intuitive ou peu formalisée	Proximité temporelle

**Tableau 9 : la PME comme mix de proximité, d'après [TORRES 00]**

Cela signifie qu'à caractéristiques équivalentes, le dirigeant de PME a tendance à systématiquement privilégier dans ces décisions ce qui est plus proche de lui, que ce soit d'un point de vue géographique, relationnel ou encore dans le temps [CALMELS 04].

Ces caractéristiques sont porteuses d'inconvénients mais également d'atouts sur lesquels il est possible de s'appuyer en matière d'intégration du développement durable. Parce qu'effectivement, le développement durable dans les PME est porteur d'enjeux pour la Société, pour les territoires d'implantation mais aussi pour les PME elles-mêmes.

## **1.2 Les PME et le développement durable : de la pertinence d'un échantillon de PME pour tester nos hypothèses**

### **1.2.1 Des enjeux pour les PME elles-mêmes**

Le développement durable représente également des enjeux pour les PME, même si elles n'en ont pas toujours conscience. Ces enjeux, selon le guide SD21000 [AFNOR 03], peuvent être regroupés selon qu'ils sont :

#### **Stratégiques :**

- Une meilleure garantie de sa compétitivité durable grâce à sa capacité à créer de la valeur de manière équitable et responsable pour le client et toutes les autres parties intéressées.
- Une meilleure adéquation permanente de ses produits et services aux exigences et attentes nouvelles des marchés, la fidélisation de ses clients et la capacité d'élargissement de ses parts de marché. Cela est d'autant plus important que "la

vague de la RSE (□) a déjà commencé à déferler le long de leur chaîne de la valeur (□). Les PME intégrées à ces chaînes de la valeur devront alors non seulement être en mesure d'intégrer les principes de la RSE mais également d'en rendre compte de manière crédible" [LAPOINTE 04].

- Une gestion plus attentive et globale des risques intégrant les aspects environnementaux et sociaux de ces activités afin de prévenir et de gérer les risques d'atteinte à l'image et les conséquences financières d'éventuelles atteintes à l'environnement.
- L'accroissement de son potentiel d'innovation.
- Le maintien et la préservation de sa réputation et la valorisation de son image auprès de l'opinion publique. Ceci est d'autant plus important que 73% des français ont aujourd'hui une bonne image des PME contre 46% pour les grandes entreprises et 36% pour les multinationales.<sup>16</sup>

#### Opérationnels :

- Un facteur de motivation et de mobilisation de son personnel par son engagement dans une politique environnementale et sociale, volontaire et responsable.
- La fidélisation des talents et le développement des compétences, particulièrement importants dans certains secteurs d'activités où le recrutement est devenu un enjeu majeur, comme c'est le cas pour la filière des fruits et légumes frais par exemple [INH 04].

Les enjeux du développement durable pour les PME sont donc nombreux. Il paraît de ce fait intéressant d'essayer de les aider dans la construction de leur stratégie de responsabilité sociétale. Cependant, les enjeux touchent également les territoires d'implantation.

### **1.2.2 Des enjeux pour les territoires d'implantation**

Il existe un lien très fort entre les PME et le territoire qui les accueille. Christine CALMELS-VIRON parle même d'interdépendance entre les territoires et le tissu de PME [CALMELS 04]. Pour les territoires d'implantation, la prise en compte du développement durable dans la stratégie des PME implantées est un gage de durabilité et d'attractivité du territoire, dans les domaines sociaux et environnementaux.

---

<sup>16</sup> Enquête IPSOS réalisée en avril 2004 pour le compte de la CGPME auprès d'un échantillon de 1010 personnes de 15 ans et plus.

### **1.2.3 Des enjeux pour la Société**

Malgré cela, il peut paraître surprenant que l'on souhaite s'intéresser aux PME en matière de RSE. Il semble, d'une part, qu'il soit plus facile d'intégrer le développement durable dans la stratégie des grandes entreprises que dans les PME, et d'autre part, qu'il y ait plus d'enjeux primordiaux à l'échelle globale au sein des multinationales. Cependant, même si effectivement ces a priori ne sont pas dénués de sens, cela ne signifie pas qu'il ne soit pas important et intéressant de travailler à l'échelle des plus petites structures.

D'une part, les PME constituent 99,8% des entreprises françaises et ont un poids considérable dans l'économie. Selon l'INSEE, elles représentent de l'ordre de 53% de la valeur ajoutée, 41% des investissements, et 30% des exportations. La seule intégration des principes de développement durable dans les multinationales ne permettra donc pas de régler les problèmes auxquels nous sommes confrontés tant à l'échelle globale qu'à l'échelle locale. La responsabilité des PME dans ce domaine est donc claire.

D'autre part, les PME touchent 60% de l'emploi, soit un foyer sur trois. Cela représente une capacité indirecte de sensibiliser des citoyens.

Et enfin, un des défis posés est l'organisation des transactions sur les enjeux de développement durable le long de la chaîne de la valeur. Or, cette chaîne de la valeur est constituée de PME et de grands groupes. En effet, les PME subissent les exigences de leurs donneurs d'ordre ce qui nécessite de poser le problème des relations mutuellement bénéfiques.

La prise en compte du développement durable par les PME représente donc un enjeu pour la Société.

Reste à analyser quels vont être les freins ou les points d'appuis opérationnels, qu'il convient de prendre en considération pour mener à bien notre expérimentation, ainsi que la problématique concrète qu'ils génèrent.

## **1.3 Des défis de l'intégration des enjeux de développement durable pour une PME... aux questions de recherche**

### **1.3.1 Les handicaps et atouts des PME**

Si aujourd'hui, le développement durable semble l'apanage des grandes entreprises, cela est dû au fait que certaines des spécificités des PME constituent des handicaps dans l'intégration de des principes de celui-ci.

En effet, les PME n'ont pas les mêmes moyens que ceux des grandes sociétés, qu'ils soient humains (en terme de ressources, de services, de disponibilité ou de compétences) ou financiers, ce qui n'est pas sans conséquences en matière de développement durable :

- Tout d'abord, les PME ont une mauvaise connaissance, voire méconnaissance du sujet. Elles présupposent souvent que du fait de leur petite taille et de leur

faible capacité de production, comparées aux grands groupes, elles ne sont pas concernées par le sujet. Elles ne sont pas non plus au fait des aides et appuis dont elles pourraient bénéficier dans ce domaine.

- Lorsqu'elles ont pleinement conscience de leur responsabilité sur les trois volets du développement durable, les PME rencontrent malgré tout des difficultés dans l'identification des enjeux à prendre en compte.
- Enfin, elles ont une moindre capacité à identifier les opportunités nouvelles que peut générer le développement durable [CAMELS 04].

A ces problèmes de moyens, s'ajoute une plus grande vulnérabilité aux risques due à une moindre diversification (marché local, mono activité) et une anticipation limitée.

Pour la Commission Européenne, "la responsabilité sociale des entreprises est une notion assez complexe qui, développée à l'intention des grandes sociétés, n'est sans doute pas l'expression la mieux choisie pour la communication avec les PME, ou leur mobilisation" [COM 04-1]. Cependant, tout n'est pas seulement une question de vocabulaire. A ces handicaps s'opposent des atouts indéniables qui facilitent l'appropriation du développement durable :

- "Une structure à "taille humaine". Tout d'abord, la reconnaissance, au sens littéral du terme, du sujet par l'ensemble du personnel est plus simple, du fait d'une implication directe du dirigeant qui porte les valeurs de son entreprise. La flexibilité de la structure, directement liée à sa taille, est également un avantage certain dans l'élaboration, la diffusion et le partage de ce projet d'entreprise. De plus, bon nombre de principes du développement durable sont déjà intégrés à la culture des PME, a fortiori lorsqu'elles sont d'ordre familial.
- Une autre caractéristique des PME présentant un atout est leur implication locale. En effet, le développement durable sous-entend, nous l'avons vu dans la seconde partie de ce mémoire, la prise en compte des parties intéressées. Les liens de proximité avec le territoire facilitent l'organisation d'une réflexion avec les partenaires locaux.
- Un des problèmes du développement durable est de pouvoir traiter spécifiquement un enjeu selon le territoire sur lequel il est considéré. Comprendre les diverses facettes d'un même enjeu selon le territoire, est une des difficultés majeures auxquelles sont confrontées les multinationales, avec des activités à l'échelle internationale. Les PME qui ont une assise locale n'ont donc pas ce problème. Les enjeux sont souvent plus clairs et faciles à considérer.
- Le dernier avantage est un actionnariat, généralement concentré et stable qui est un facteur favorable à l'adoption de projet de long terme.

Tous ces éléments sont repris dans le tableau ci-dessous.



Caractéristiques	Handicaps	Atouts
Assise locale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plus grande vulnérabilité aux risques</li> <li>• Moindre participation aux initiatives de développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liens étroits (physiques, culturels et affectifs) avec le territoire</li> <li>• Relation avec les acteurs du territoire inscrite dans la durée</li> <li>• Le dirigeant est lui-aussi un acteur du territoire, il se sent concerné</li> </ul>
Organisation centralisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Horizon de court terme</li> <li>• Manque de recul et d'anticipation</li> <li>• Peu de temps dédié à la réflexion stratégique et de formalisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication du dirigeant dans la démarche</li> <li>• Cohésion interne autour du projet</li> </ul>
Faible spécialisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limites de compétences</li> <li>• Méconnaissance de la législation, des programmes d'appuis et des solutions disponibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à mobiliser toute l'entreprise (peu de barrières fonctionnelles, coordination simple et informelle)</li> <li>• Flexibilité organisationnelle</li> </ul>
Systèmes d'information simples et informels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de visibilité et d'anticipation (nouveaux enjeux, risques et opportunités)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de dilution de l'information et faible inertie (ou forte réactivité)</li> </ul>
Stratégie intuitive et peu formalisée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie court terme</li> <li>• Projet d'entreprise rarement formalisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pragmatisme et concret</li> </ul>
Actionnariat concentré et stable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyens financiers limités (capacités à investir)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorise la vision à long terme</li> </ul>

**Tableau 10 : lien entre les caractéristiques des PME et leurs handicaps et atouts pour engager une démarche de RSE [CAMELS 04]**

Il est donc clair que même si a priori, les PME semblent plus handicapées que les grandes sociétés pour intégrer le développement durable, elles ont également un certain nombre d'atouts représentant d'indéniables facteurs de réussite pour l'intégration de cette démarche.

Cependant, le principal challenge reste l'articulation entre le local et le global.

### 1.3.2 Un défi : l'articulation du local au global

Toute la difficulté de l'intégration du développement durable dans les PME est la conciliation des logiques de fonctionnement à court terme des PME, avec des réflexions et des contributions à long terme telles que celles concernant les gaz à effet de serre et le changement climatique par exemple. Mais c'est également l'articulation entre l'échelle locale du territoire et l'échelle globale des questions environnementales et sociales planétaires.

Certes l'affirmation "penser global, agir local" semble, du moins dans le texte, résoudre ce difficile dilemme. Cependant concrètement, qu'est ce que cela signifie ?

Olivier TORRES aborde le concept de "glocalisation" [TORRES 02], néologisme qui résulte de la contraction des termes global et local. Il se fonde sur "le principe selon lequel la proximité exerce un rôle actif dans l'insertion globale des PME" et s'appuie notamment sur l'activation de réseaux à destination des PME et portés entre autre par les collectivités territoriales. Ces réseaux territorialisés opèrent ensuite une connexion avec le reste du monde. Appliqué à la mondialisation et au seul développement économique, cette idée peut être étendue au concept de développement durable, puisque "les stratégies de glocalisation combinent une forte intégration globale et une forte adaptation locale adaptée aux PME".

### 1.3.3 Hypothèses et questions de recherche : la prise en compte des parties intéressées est une condition nécessaire mais pas suffisante pour contribuer aux différents enjeux du développement durable

L'importance, dans la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises, de la théorie des parties prenantes, sous-entend l'impact bénéfique que revêt l'intégration d'une réflexion et d'un dialogue entre l'entreprise et ses partenaires, dans le cadre d'une stratégie de développement durable.

Par ailleurs, les travaux de Natacha GONDRAN sur un échantillon d'une cinquantaine de PME et l'environnement ont démontré la liaison existant entre les relations d'une entreprise avec ses partenaires externes et son comportement environnemental. En d'autres termes, plus une entreprise accorde de l'importance à ses parties intéressées, mieux elle intègre l'environnement [GONDRAN 01].

Cette observation ne concernait que le seul domaine environnemental. En extrapolant ce résultat aux trois piliers du développement durable, nous posons l'hypothèse que **plus une entreprise est ouverte sur ses parties intéressées, mieux elle intègre les différents aspects du développement durable, autrement dit meilleure sera sa performance sur les enjeux de développement durable.**

Mais là, n'est pas notre seule hypothèse. En effet, notre travail d'analyse bibliographique, présenté dans la première partie de ce mémoire, nous a permis de nous interroger sur le sens que revêt la RSE. Nous avons insisté sur l'existence et le sens des différentes approches

à la fois théoriques mais aussi en termes de référentiels normatifs, de stratégie et de management pour les entreprises. Ainsi, comme nous avons pu le lire dans le guide SD21000, "se limiter à l'approche par les parties intéressées, pourrait faire apparaître le développement durable comme un compromis naturel d'intérêts alors que d'autres enjeux doivent guider la réflexion" [AFNOR 03]. Cela nous amène ainsi à poser une **seconde hypothèse selon laquelle, si la prise en compte des parties intéressées est une condition nécessaire, elle n'est pas suffisante pour intégrer les enjeux de développement durable.**

Ces deux hypothèses nous permettent alors de définir la problématique de notre recherche :  
**La prise en compte des parties intéressées est-elle une condition nécessaire en matière de développement durable ? Est-elle également une condition suffisante ?**

Afin de répondre à ces questions, nous avons utilisé un outil méthodologique élaboré pour traduire les recommandations du guide SD21000. Il nous permet notamment d'évaluer le niveau de performance des entreprises en ce qui concerne les enjeux de développement durable.

## **2 La traduction méthodologique des recommandations du guide SD21000**

**Nota :** Notre contribution se situe dans le domaine de la recherche-action. En effet, ces travaux ont été réalisés au sein d'une entreprise de conseil, dans le cadre d'un projet faisant l'objet d'un financement CIFRE, et dont l'un des objectifs était d'aboutir à un outil directement utilisable. Il a donc été nécessaire de rechercher en permanence un compromis entre les contraintes du court terme dans l'entreprise et l'exigence de la prise de recul imposée par la recherche.

Afin de pouvoir mettre en œuvre concrètement les lignes directrices du SD21000 et par extension de pouvoir tester nos hypothèses de recherche, il s'est avéré nécessaire de développer un outil pratique de traduction de ces recommandations. L'idée était de développer un outil novateur tout en s'appuyant sur des pratiques d'entreprises déjà éprouvées. Mais l'étude de l'existant était la première étape sur laquelle nous allons revenir.

### **2.1 Les outils en général, état des lieux**

#### **2.1.1 Les types d'outils génériques permettant une évaluation des pratiques des entreprises**

Il existe un certain nombre de méthodes permettant d'évaluer les pratiques de l'entreprise. On distingue notamment l'audit (qu'il soit interne ou externe) et l'auto évaluation.

L'audit est "une enquête d'évaluation des comptes, des méthodes et des procédures de gestion au sein d'une entreprise ou de toute autre institution, afin de garantir à leur destinataire la régularité et la sincérité des informations qui leur sont transmises" [ECHAUDEMAISON 04]. L'audit interne est réalisé par un service spécialisé de l'entreprise, la plupart du temps rattaché à la direction générale. L'audit externe par contre est réalisé par des agents extérieurs à l'entreprise pour plus de transparence et de garanties. L'audit est une pratique d'évaluation qui sous-entend la vérification, contrairement à l'auto évaluation, où l'entreprise cherche elle-même à faire le point sur ses pratiques dans un domaine particulier. L'auto évaluation peut être accompagnée d'un consultant extérieur afin d'aider l'entreprise dans sa réflexion.

En ce qui concerne le projet d'expérimentation du guide SD21000, nous nous situons plutôt dans la logique de l'auto évaluation, autrement dit d'une réflexion de l'entreprise sur son activité. Les types d'outils déjà existants en matière prennent la forme :

- Soit de questionnaires, comportant des réponses ouvertes ou fermées permettant avant tout d'amorcer une réflexion.

- Soit de grilles de niveaux de maturité par thématiques, comportant des réponses fermées de type cotation, comme ceux que l'on peut trouver dans des ouvrages tels que celui de [MATHIEU 03] sur la qualité.

Compte-tenu des hypothèses à tester, de la taille de l'échantillon visé, autour d'une centaine de PME, ainsi que du souhait sous-tendu d'avoir, à terme, une base de données comparative, notre choix s'est porté sur des grilles de niveaux de maturité, dans le cadre d'une auto évaluation.

### 2.1.2 Les outils existants en matière de développement durable

La question suivante, qu'il était nécessaire d'aborder, concerne l'analyse des outils existants d'auto-évaluation en matière de responsabilité sociétale, à destination des PME.

L'étude des différents outils européens en la matière, réalisée au cours de l'année 2003 par Novethic [NOVETHIC 03], démontre que la "distinction principale entre les différents outils étudiés (parmi lesquels ne figurent pas les outils français) s'opère au niveau du cadre d'utilisation de l'outil (□) du simple questionnaire à l'évaluation externe". Ainsi cette étude publie une typologie en cinq catégories :

- Les simples questionnaires, destinés principalement au chef d'entreprise, "un utilisateur isolé".
- Les guides pédagogiques qui revêtent parfois une certaine forme d'interactivité.
- Les partages d'informations et de données organisés entre parties intéressées.
- Les approches "standard" parfois couplées à une démarche de certification.
- Les approches comprenant un tiers externe accompagnant les entreprises.

Il existe donc, à l'échelle de l'Europe une grande diversité d'outils en matière de RSE avec des objectifs bien distincts.

En ce qui concerne le niveau français, trois outils principaux étaient en construction au début de l'année 2003 :

- Le guide CSR □ Alliances, sous la forme d'un questionnaire (qui est la déclinaison française du SME Key).
- Le diagnostic performance globale du Centre des Jeunes Dirigeants, sous la forme d'un questionnaire suivi d'une mise en □ uvre au travers d'actions concrètes (CJD).
- Le bilan sociétal du Centre des Jeunes Dirigeants de l'Economie Sociale (CJDES). La démarche d'évaluation repose sur un questionnaire utilisé dans la perspective d'une auto évaluation croisée avec les parties intéressées.

L'origine ainsi que les objectifs de chacun de ces outils sont repris en annexe 0.

Dans chacune des démarches, nous n'avons retrouvé ni logique de niveau de maîtrise que nous souhaitions développer dans notre propre outil, ni mécanisme de hiérarchisation.

De plus, début 2003, le guide SD21000 était encore en cours de rédaction ; il s'avérait clair qu'aucun des outils ne serait tout à fait à même de tester pratiquement les recommandations du futur guide, méta objectif de notre travail. Il s'est donc avéré nécessaire de construire notre propre outil avec pour principal but la hiérarchisation des enjeux de développement durable à partir d'un diagnostic initial. Nous allons dans les paragraphes suivants présenter tout d'abord l'auto évaluation que constitue ce diagnostic puis la méthode de hiérarchisation et enfin la construction des plans d'actions.

## 2.2 Le diagnostic tel que nous l'avons conçu

Cet outil vise à l'élaboration d'une stratégie de développement durable, par la mise en perspective de l'importance des enjeux avec le niveau de performance. Une bonne stratégie réside dans l'allocation de moyens pour avoir la meilleure performance sur les enjeux les plus importants, l'importance dépendant de la vision de l'entreprise, de l'état de l'art de la profession et des attentes des parties intéressées. L'entreprise sera à même de se situer dans son environnement au sens large et de construire son plan d'action.

**Cet outil se découpe en deux parties : un travail sur les enjeux puis une analyse des parties intéressées.**

**Le diagnostic est un travail à double entrée (par les enjeux et par les parties intéressées) afin de nous permettre de consolider les données collectées.**

### 2.2.1 Les différentes phases de construction

La construction de la méthodologie a été réalisée en plusieurs étapes, comme cela est représenté sur la figure ci-dessous.

Cela procède d'une démarche classique d'amélioration continue. La première version a été élaborée par le centre SITE de l'ENSM-SE, puis testée auprès de trois entreprises de la Loire. Ce questionnaire a servi de base à la réalisation d'un outil de diagnostic, sous Access, développé par CAP AFNOR. L'outil de diagnostic, développé sous la forme d'une base de données, a pour objectif de faciliter le stockage et le traitement des données obtenues au cours des diagnostics. Cette première version va être mise en œuvre dans une centaine d'entreprises. C'est à partir de cette étape que nous effectuerons les analyses présentées au cours de la quatrième partie de ce mémoire de thèse.

Mais cette "première vague" d'expérimentations va nous permettre également d'améliorer l'outil développé et d'aboutir, après une série d'analyses et d'interviews, à une version 2.

Nous présenterons, à la fin de ce chapitre les évolutions qui ont résulté de cette première mise en œuvre. Malheureusement, compte-tenu du planning de ces expérimentations, il ne nous sera pas possible d'analyser d'après les données de terrain cette version améliorée.

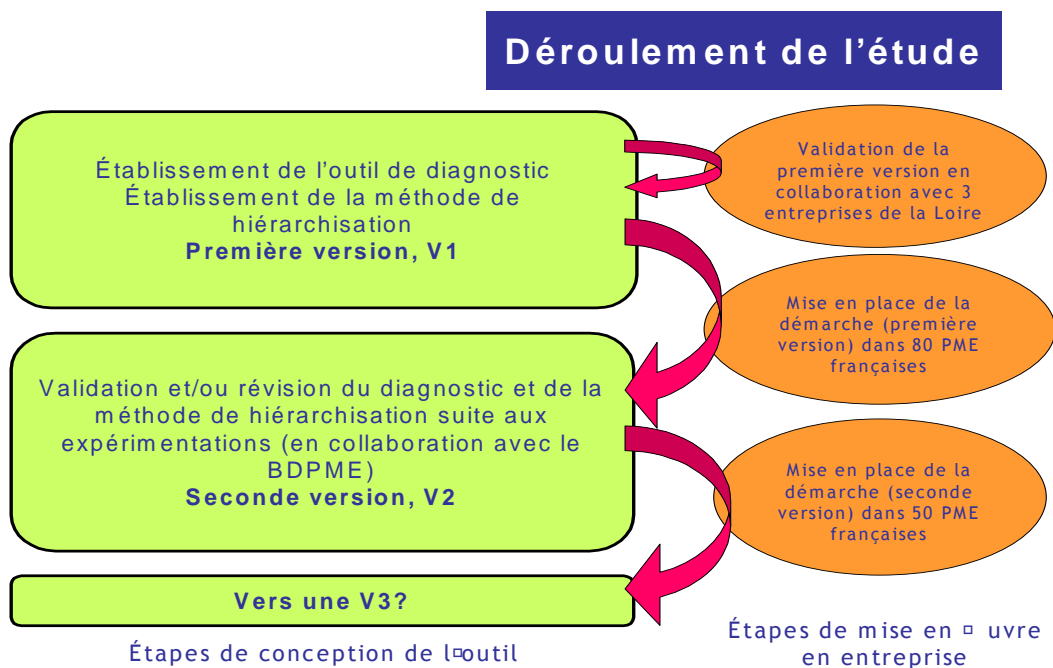


Figure 18 : synoptique de la construction de la méthodologie

### 2.2.2 Le travail sur les enjeux

L'idée centrale du SD21000, nous l'avons vu, est la notion d'enjeux. Afin de suivre les recommandations du guide, il était nécessaire de définir les enjeux majeurs en matière de responsabilité sociétale des entreprises.

Un travail bibliographique réalisé à l'ENSM-SE en amont, a permis d'identifier 48 enjeux de développement durable. Ce travail s'est appuyé sur les références ci-après. La liste des 48 enjeux ainsi que leurs liens avec les références bibliographiques sont présentés en annexe 1.

[ADEME 00]	[ISO 9000 00] et plus précisément l'ISO 9004
[AFNOR 02]	[ISO 14000- 96]
[AFNOR 03]	[LAFARGE 01]
[BRODHAG 03]	[LOURDEL 04]
[CNUED 92-1]	[OREE 00]
[COMITE21 02]	[UNEP 98]
[E&H 02]	[UNEP 00]
[GONDRAN 01]	Réponses à la consultation, SD21000, AFNOR
[GWIAZDZINSKI 99]	<a href="http://www.agora21.org/">www.agora21.org/</a>
[ISO 9000 00] et plus précisément l'ISO 9001	<a href="http://www.sommetjohannesburg.org/">www.sommetjohannesburg.org/</a>

**Tableau 11 : Eléments de références pour la constitution des enjeux du diagnostic**

Afin d'être le mieux adapté possible aux contraintes des entreprises, notamment celles de temps, la liste des enjeux a été réduite, pour notre expérimentation à 32 enjeux. Les enjeux n'ont d'ailleurs pas été supprimés dans la plupart des cas mais plutôt regroupés ou fusionnés. La validation de cette liste d'enjeux a été réalisée conjointement par l' ENSM-SE et CAP AFNOR. Le passage d'une liste à l'autre, ainsi que les références bibliographiques à l'origine de chaque enjeu sont présentés en annexe 1. La liste validée pour la première version est la suivante :



Gouvernance et pratiques managériales	Enjeux de moyens	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- engagement de la direction</li> <li>2- stratégie, politique et objectifs</li> <li>3- système de management</li> <li>4- organisation et responsabilités</li> <li>5- participation, implication et motivation du personnel_1</li> <li>6- participation, implication et motivation du personnel_2</li> <li>7- mesure de la performance</li> <li>8- veille réglementaire</li> <li>9- relations avec les sous-traitants, fournisseurs et politique d'achat</li> <li>10- produits, éco-socio-conception</li> <li>11- communication interne</li> <li>12- communication externe</li> </ul>
Responsabilité sociale	Enjeux de fins	<ul style="list-style-type: none"> <li>13- travail : conditions générales et ambiance</li> <li>14- équité</li> <li>15- emploi, compétences, formation</li> <li>16- hygiène, santé, sécurité</li> <li>17- gestion et prévention des risques</li> <li>18- intégration territoriale de l'entreprise</li> <li>19- transport des salariés</li> <li>20- gestion des retombées (externalités) économiques, environnementales et sociales</li> </ul>
Responsabilité environnementale	Enjeux de fins	<ul style="list-style-type: none"> <li>21- l'eau : consommation et pollution</li> <li>22- l'énergie : consommation</li> <li>23- l'air : pollution et gaz à effet de serre</li> <li>24- les déchets</li> <li>25- la biodiversité</li> </ul>

		<p>26- bruits et odeurs : pollutions internes et externes</p> <p>27- transport et logistique</p> <p>28- stockage</p>
Autres facteurs	Enjeux de moyens	<p>29- acceptation de nouveaux principes</p> <p>30- ouverture globale sur l'extérieur</p> <p>31- identification des parties intéressées</p> <p>32- liens entre les attentes des parties intéressées et la politique de l'entreprise</p>

**Tableau 12 : les 32 enjeux de la V1 de l'outil de diagnostic**

Cette liste d'enjeux couvre les différents piliers du développement durable, mais elle contient également 2 grands types d'enjeux :

- Les enjeux que l'on pourrait qualifier "de moyens à mettre en œuvre" pour obtenir les résultats escomptés en matière de développement durable tels que ceux relatifs aux pratiques managériales ou bien aux autres facteurs que sont la prise en compte des parties intéressées par exemple. Ce sont les enjeux relevant de l'élargissement du champ de la rationalité procédurale.
- Les enjeux "de résultats" ou de "fins", directement liés à des problématiques majeures de développement durable, tels que le changement climatique, la réduction des inégalités, et parmi lesquels se trouvent les enjeux sociaux et bien entendu les enjeux environnementaux. Ce sont les enjeux relevant de l'élargissement du champ de la rationalité substantive.

Il convient néanmoins de préciser que deux des enjeux de la liste peuvent être vus à la fois comme des enjeux de moyens et des enjeux de résultats, du fait des conséquences directes de leur prise en compte en matière de développement durable :

- Les relations avec les sous-traitants, fournisseurs et politique d'achat.
- Les produits, l'éco-socio-conception.

En effet, la nécessité de changer les modes de production et de consommation fait un écho direct à la conception des produits et aux pratiques d'achat. Cela se réfère donc clairement à la rationalité substantive. Cependant, dans le diagnostic tel que nous l'avons conçu (et notamment dans les grilles caractérisées), l'approche relève plutôt des processus à mettre en œuvre, et donc à la rationalité procédurale. C'est donc pour cela qu'ils sont a priori classés parmi les enjeux de moyens. Mais au cours de l'analyse des résultats, nous ne manqueront pas de leur accorder un éclairage particulier compte-tenu de la problématique qu'ils portent.

Mais venons en maintenant à l'évaluation à proprement parler.

**L'entreprise estime, pour chacun de ces enjeux, 3 facteurs :**

- \* **Le niveau de performance P (détaillé ci-dessous)**
- \* **Le niveau d'importance Ie (détaillé ci-dessous)**
- \* **Parmi les parties intéressées pré-listées, celles qui de son point de vue, sont concernées par cet enjeu.**

Ainsi, ce travail s'appuie sur une échelle de performance en cinq niveaux caractérisant deux étapes, comme cela est décrit dans les figures 19 et 20 :

- ✓ La première étape comprend les niveaux 0, 1 ou 2 de correction de trajectoire.
- ✓ La seconde étape comprend les niveaux 3 ou 4 et correspond à une approche innovante.

Afin d'amener les entreprises progressivement à des pratiques novatrices en matière de développement durable, l'idée était de s'appuyer sur le mécanisme de l'innovation selon lequel la meilleure stratégie pour arriver à un objectif conséquent sur le long terme, est d'innover sur le court terme.

Le graphique ci-dessous illustre cela en présentant une suite d'innovations de court terme permettant d'atteindre l'objectif initialement fixé. Comme le souligne Christian BRODHAG, "l'objectif partagé par les experts et les politiques dans le cadre de la Stratégie Nationale de Développement Durable vise à diminuer d'un facteur 5 les pressions sur les ressources naturelles et l'environnement, à horizon de 2050. La nécessaire amélioration globale de la productivité reposera sur des innovations ponctuelles qui ont chacune leur cycle de vie. Il faut mettre les entreprises dans une posture d'innovation et de capacité au changement : elles doivent maîtriser l'état de l'art et se positionner sur la prochaine génération d'innovations. Selon le rapport Brundtland les évolutions nécessaires touchent la technologie et l'organisation sociale."

## Découpler développement et pressions sur l'environnement

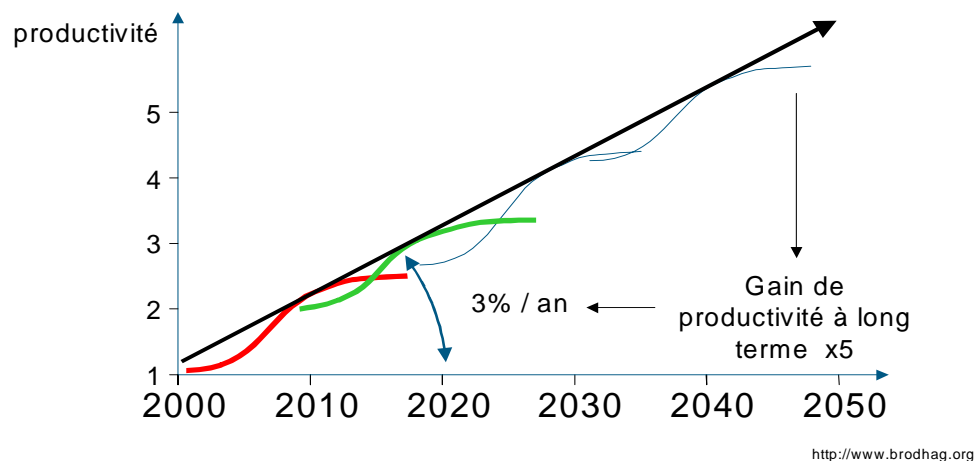
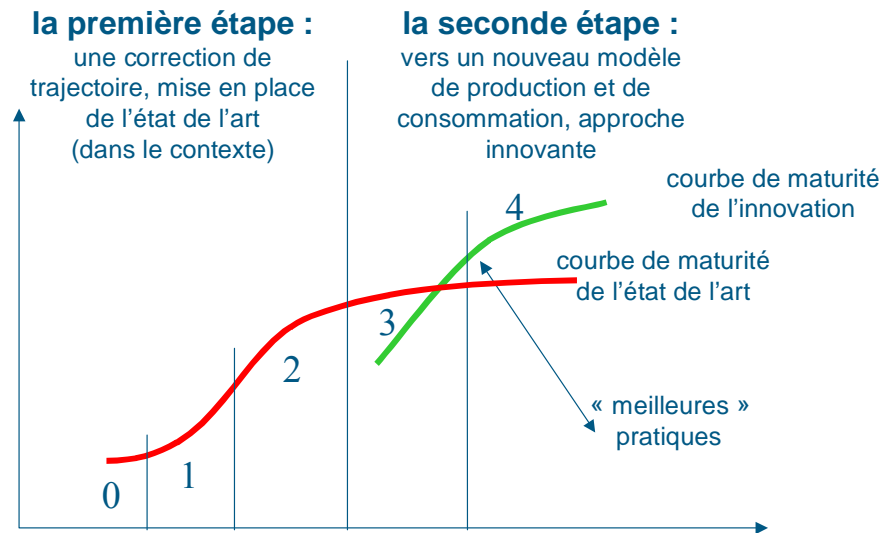


Figure 19 : les courbes de l'innovation afin de découpler le développement et les pressions sur l'environnement

Dans le cadre de nos travaux, nous avons donc adopté cette approche. Ainsi l'échelle de performance sur laquelle l'entreprise doit se situer pour chacun des enjeux déterminés procède de la même façon, avec le croisement de 2 courbes : la première courbe, celle de l'état de l'art et la seconde, celle de l'innovation qui permet d'atteindre le niveau 4, représentatif de pratiques excellentes, exemplaires, en rupture avec les pratiques classiques.



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

Figure 20 : l'échelle de performance pour les enjeux

Si l'on se réfère aux différents scénarii de considération du développement durable selon MILLET [MILLET 03], présentés dans la première partie de ce travail, il est bien évident qu'une grande partie des entreprises se situe dans les deux premiers scénarii (le développement durable vu comme une nouvelle contrainte ou comme un nouveau critère), tout l'enjeu étant de les aider à atteindre le troisième (le développement durable en tant que nouvelle valeur). C'est ce que l'on essaye de faire avec cette approche d'échelle en cinq niveaux, et une stratégie de rupture.

Les cinq niveaux de performance sont définis :

0 - **Prise de conscience** : Aucune action n'existe pour l'instant, cependant le chef d'entreprise est conscient de l'importance de cet enjeu et est prêt à lancer des actions.

1 - **Mesure** : l'entreprise évalue la situation à l'instant "t" pour connaître sa position, ses résultats par rapport aux critères concernés par l'enjeu, elle a mis en place un système de collecte de l'information. Elle identifie certaines actions de progrès.

2 - **Mise en place d'actions** visant à faire progresser les performances de l'entreprise. Après avoir identifié sa performance sur l'enjeu, l'entreprise met en place les actions d'amélioration de ses performances. Ce niveau correspond à l'état de l'art dans le contexte de l'entreprise (branche, localisation), et au moins la conformité réglementaire.

3 - **Maîtrise partielle d'innovations** : L'entreprise a atteint une maturité dans la gestion de l'enjeu vis à vis de l'état de l'art (mise en place des MTD Meilleures

Technologies Disponibles). Elle a identifié et mis en œuvre partiellement la prochaine innovation. Elle mène des actions organisées de veille sur les innovations.

4 - **Excellence / exemplarité** : l'entreprise a généralisé une innovation qui la place à un niveau d'excellence au delà de l'état de l'art et des pratiques courantes dans le domaine, en stratégie de rupture et avec une vision intégrée.

Afin de faciliter la notation de l'entreprise, nous avons réalisé un travail bibliographique qui caractérise chaque niveau de performance pour chaque enjeu : les grilles de performances. Prenons l'exemple de l'enjeu : énergie, consommation.

### Exemple : « L'énergie : Consommation »

**PERFORMANCE :**

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

**Tableau 13 : la grille de performance de l'enjeu "énergie : consommation"**

Parfois, comme nous pouvons le constater en annexe 2 avec les grilles complètes, le niveau de performance 4 n'est pas toujours caractérisé. Cela ne signifie nullement qu'il n'est pas possible d'atteindre l'excellence mais que nous n'avons pas pu caractériser les innovations les plus pertinentes en la matière. Cependant, la logique de captation d'information va nous permettre au fur et à mesure de construire une base globale de données.

La notation des niveaux de performance permet de réaliser une photographie à l'instant "t" des pratiques de l'entreprise sur les différents enjeux du développement durable.

### entreprise 64, secteur du bâtiment

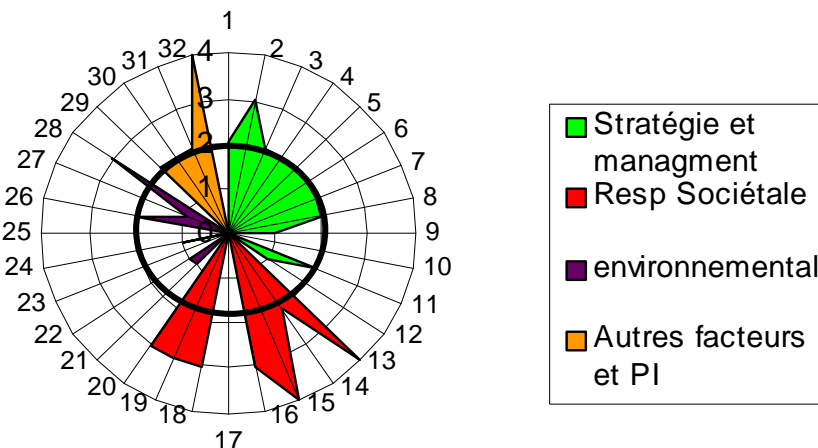


Figure 21 : représentation des niveaux de performance d'une entreprise, l'entreprise 64

Ce positionnement en terme de performance sur les enjeux de développement durable est très riche d'enseignements sur la compréhension, la mise en œuvre du développement durable dans l'entreprise ainsi que sur les enjeux les mieux maîtrisés et ceux qui sont passés sous silence. Cependant, encore faut-il pouvoir estimer parmi les enjeux étudiés, ceux qui sont les plus significatifs autrement dits ceux qui sont à la fois les moins pris en compte et les plus importants.

Ainsi, pour chaque enjeu se pose la question de l'importance au regard de l'entreprise.

#### Echelle d'importance de l'enjeu au regard de l'entreprise (le)

0 - L'objectif est **peu conséquent**, sa maîtrise n'est pas à l'ordre du jour, il peut être laissé de côté.

1 - La non maîtrise de l'enjeu peut **mettre en cause ou défavoriser de façon limitée dans le temps et dans l'espace** les processus opératoires de l'entreprise. Sa maîtrise favorise des processus opératoires. Cet enjeu n'est pas prioritaire.

2 - La non maîtrise de l'enjeu peut **mettre en cause la réussite des projets** de l'entreprise. Sa maîtrise est indispensable à la réalisation des projets.

3 - La non maîtrise de l'enjeu peut **mettre en cause l'accomplissement de l'ensemble des projets** de l'entreprise. Sa maîtrise est indispensable à l'accomplissement des projets.

4 - La non maîtrise de l'enjeu peut **mettre en cause l'entreprise dans son existence**. Sa maîtrise est indispensable à son existence.

Cependant, ce travail ne représente qu'un état des lieux, préalable à la démarche de développement durable. Nous sommes pour l'instant et indépendamment du sujet même

des enjeux, dans une démarche assez classique d'analyse stratégique. En effet, seule l'approche et les avis de l'entreprise ont été pris en compte jusqu'alors. Or, la nouveauté qu'apporte une démarche de développement durable tient également dans la prise en compte des attentes des parties intéressées, l'entreprise se situant elle-même comme une partie intéressée. Le chapitre 4 du SD21000 insiste d'ailleurs très clairement sur ce dernier point [AFNOR 03].

Pour cela, l'entreprise **liste enjeu par enjeu, en plus de sa performance et de l'importance qu'elle accorde, les parties intéressées concernées.**

**Cependant, il convient également de réfléchir un peu plus spécifiquement sur les parties intéressées et leurs attentes, ce que nous allons faire dans un second temps.**

### **2.2.3 Le travail sur les parties intéressées**

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

NOTE : Il peut s'agir de parties intéressées internes (actionnaires, employés et leurs représentants) ou externes (clients, concurrents, actionnaires, fournisseurs, distributeurs, communautés locales, riverains, pouvoirs publics, financiers, banques, médias, agences de rating). Un individu ou un groupe d'individus peut faire partie de plusieurs catégories de parties intéressées simultanément.

Les domaines d'intérêt des parties intéressées peuvent concerner les aspects économiques, environnementaux et sociaux / sociétaux », [AFNOR 03].

Pour ce faire, nous avons dans la seconde partie de l'outil de diagnostic listé un certain nombre de parties intéressées présentées ci-après. Cette liste n'a évidemment pas pour vocation d'être exhaustive mais de cibler la majorité d'entre elles.



Salariés	Conseil d'administration	Fournisseurs
Actionnaires	Compagnies d'assurance	Futurs embauchés
ADEME	Conseil général	Inspecteurs du travail
Agence de l'eau	Conseil régional	Instituts de recherche
Associations d'écologie et de protection de la nature	CRAM	Instituts de formation
Associations d'insertion sociale et de solidarité	DDASS	Maison mère
Associations sportives et de loisirs	DDE	Médecin du travail
Banque	Délégués du personnel	Médias
Bureaux d'étude technique	DGCCRF	Organismes de certification
CCI	DRIRE	Organismes de normalisation
Centre technique	Ecoles d'ingénieurs, université, UIT, filières d'apprentissage	Préfecture
CHSCT	Entreprises de même activité	Riverains ou association représentative
Clients, donneurs d'ordre	Entreprises de la filière	SDIS
Collectivités locales (ville, communauté de commune )	Entreprise de même secteur géographique	Sous-traitants (si approche différente de celle des fournisseurs)
Comité d'entreprise	Famille du personnel	Syndicat professionnel
	Fédération	Utilisateurs finaux

Tableau 14 : liste des parties intéressées de la V1 du diagnostic

L'objectif est maintenant que l'entreprise estime, pour chacune de ses parties intéressées, trois facteurs :

- \* Le niveau de relation R (détaillé ci-dessous).
- \* Le niveau d'importance Ip (détaillé ci-dessous).
- \* Parmi les enjeux étudiés précédemment, ceux qui de son point de vue, sont importants au regard de cette partie intéressée.

Ce travail est le reflet de l'étude faite sur les enjeux. En effet, le but de cette double analyse est de croiser les données dans une perspective de consolidation de l'information.

Pour chaque partenaire, l'entreprise cote le **niveau de relation R** entretenu à la fois sur des sujets concernant la vie de l'entreprise en général et sur des thèmes liés à l'intégration de l'environnement dans le fonctionnement de son site (si aucune relation avec l'organisme, ne pas remplir la seconde ligne). L'échelle de notation est la suivante :

0. L'entreprise ne connaît pas la partie intéressée ou que de nom.
1. L'entreprise connaît la partie intéressée (ses missions, son rôle, □).
2. L'entreprise sollicite la partie intéressée en cas de besoin.
3. L'entreprise a des relations d'échange d'informations, dans un cadre non formalisé.
4. Il existe entre l'entreprise et cette partie intéressée une collaboration formalisée ou étroite (contrats, conventions, □).

Mais là encore, il convient d'envisager différemment les parties intéressées fondamentales pour l'entreprise de celles qui ne l'influencent pas. L'entreprise se penche alors sur l'**importance des parties intéressées Ip** :

Elle va donc évaluer l'importance, à ses yeux, de chacun de ses partenaires selon l'échelle suivante :

0. La partie intéressée est peu influente.
1. La partie intéressée peut apporter une aide ou une remise en cause ponctuelle (dans l'espace et dans le temps).
2. La partie intéressée peut mettre en cause la réussite de projets de l'entreprise / est indispensable à la réalisation de projets.
3. La partie intéressée peut mettre en cause l'accomplissement de l'ensemble des projets de l'entreprise / est indispensable à la réalisation de l'ensemble de ses projets.
4. La partie intéressée peut mettre en cause l'entreprise dans son existence / est indispensable à son existence.

Dernière étape du recueil des données, l'entreprise doit caractériser les enjeux représentant des attentes pour chacune de ces parties intéressées. C'est un travail qui peut être envisagé pratiquement de différentes manières, et nous y reviendrons dans la suite de ce mémoire.

Toutes les données nécessaires ont ainsi maintenant été capitalisées afin de pouvoir hiérarchiser les enjeux.

### 2.3 La hiérarchisation

Le mécanisme de hiérarchisation est très proche de la logique du guide SD21000 lui-même. Afin de déterminer les enjeux significatifs à terme, il est nécessaire de se pencher sur les résultats obtenus lors du travail sur les parties intéressées.

#### 2.3.1 La correction des importances des parties intéressées et la hiérarchisation des acteurs

Le mécanisme de correction repose sur une hypothèse simple : plus une partie intéressée est porteuse d'enjeux, plus elle est revêt une grande importance pour l'entreprise.

Nous allons tout d'abord comparer l'importance initiale que l'entreprise a accordé à ses parties intéressées, avec le nombre d'enjeux portés par chacune d'entre elles, afin de vérifier les données correspondantes.

Le nombre d'enjeux portés par une partie intéressée correspond à la compilation des données obtenues lors du travail sur les enjeux (autrement dit le nombre d'enjeux pour lesquels l'entreprise a cité cette partie intéressée comme étant concernée) et lors du travail sur les parties intéressées (c'est-à-dire le nombre d'enjeux représentant une attente pour elle). Bien évidemment, un enjeu qui est cité lors du travail sur les enjeux et sur les parties intéressées, autrement dit cité dans les deux cas, ne sera comptabilisé qu'une fois. Le nombre d'enjeux porté par chaque partie intéressée est donc compris entre 0 (elle ne porte aucun des enjeux proposés) et 32 (elle porte tous les enjeux sans exception).

Une fois ce nombre d'enjeux obtenu, nous allons le confronter avec la grille d'importance suggérée, ci-dessous.

Nombre d'enjeux compris entre	Importance suggérée
0 □ 6	0
7 □ 13	1
14- 20	2
21 □ 26	3
27 □ 32	4

**Tableau 15 : l'importance suggérée des parties intéressées**

Ainsi, si une partie intéressée porte 9 enjeux, son importance théorique est de 1 sur l'échelle de 0 à 4.

Notre choix a été de ne suggérer les importances que dans le cas où elles avaient été sous-estimées afin de ne pas freiner la prise de conscience de l'entreprise mais bien de tenter de

l'améliorer. De plus, la correction de l'importance n'est pas imposée mais bien suggérée, c'est donc à la direction de l'entreprise que revient la validation ou non de la correction.

Ci-dessous un exemple de tableau permettant cette suggestion.

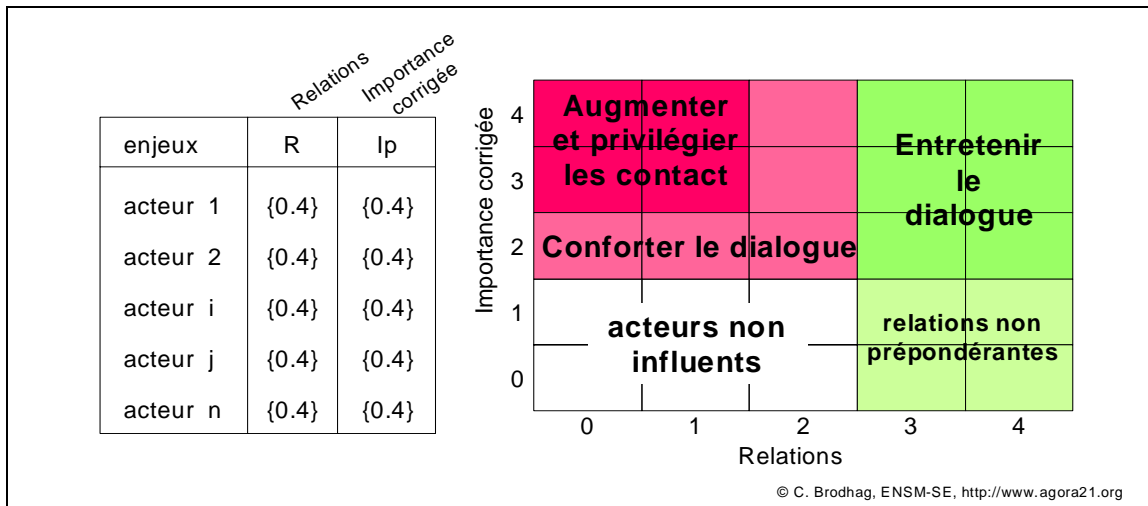
***Importance des Parties intéressées :  
De l'initiale à la corrigée***

<i>Partie</i>	<i>Importance Initiale</i>	<i>Nbr Enjeux</i>	<i>Importance théorique suggérée</i>
_salariés	4	29	
actionnaires	4	19	
ADEME	0	6	
agence de l'eau	3	11	
associations	3	16	
autres	3	9	
autres services de l'Etat (DDE, DDASS...)	2	10	
banque	3	7	
bureaux d'études	0	4	
cabinets conseil	0	4	
centre technique industriel, fédération ou syndicat professionnel	2	23	3
chambres consulaires : CCI, chambres de métiers, chambres d'agriculture	1	5	
clients, donneurs d'ordre	4	17	
<b>collectivités locales et territoriales</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>2</b>
compagnies d'assurance	3	5	
CRAM	2	14	
DGCCRF	0	4	

**Tableau 16 : exemple de correction d'importance des parties intéressées**

Ici, les collectivités, qui portent 18 enjeux selon l'entreprise, n'ont une importance initiale que de 1 point. Cette importance est sous-estimée au regard du nombre d'enjeux et devrait être augmentée à 2.

Après avoir corrigé toutes les importances qui nécessitaient de l'être, nous allons comparer ces résultats avec les niveaux de relations estimés, afin de déterminer les acteurs les plus significatifs : le croisement de l'importance corrigée éventuellement et du niveau de relation, permet de considérer les actions à mener en direction des parties intéressées.



**Figure 22 : la hiérarchisation des priorités en matière de relation avec les parties intéressées**

Ainsi, si une entreprise a un niveau de relation faible avec une partie intéressée, de l'ordre de 1, et que l'importance corrigée au regard des enjeux portés est grande, 3 par exemple, alors l'entreprise doit augmenter et privilégier les contacts.

A l'inverse, si le niveau de relation entretenu est de 4 et l'importance corrigée de 3, il convient d'entretenir le dialogue avec cet acteur privilégié.

Cette analyse permet de déterminer si l'entreprise a une bonne perception de ses parties intéressées et donc de leurs attentes, ou si au contraire des actions en direction des principales sont nécessaires. Il est d'ores et déjà possible de réfléchir aux premiers éléments du plan d'action.

Reste maintenant à hiérarchiser les enjeux.

### 2.3.2 La correction des importances des enjeux et la détermination des enjeux significatifs

Nous réalisons volontairement la correction de l'importance des parties intéressées avant celle concernant les enjeux, puisque cette dernière va être impactée par les importances corrigées des acteurs. En effet, un enjeu est d'autant plus important qu'il est porté par un grand nombre de parties intéressées et que ces dernières sont elles-mêmes très importantes. Nous allons donc déterminer la somme des parties intéressées par enjeu, pondérée par l'importance de chacune.

Numéros des enjeux

Matrice Acteurs / Enjeux

Acteur	Imp. initiale	Imp. corrigée	Enjeux																															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Entreprise			4	4	3	2	2	0	2	3	3	2	3	4	2	2	3	3	3	2	1	1	4	4	2	2	0	2	0	2	2	3	2	1
salariés	3	3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
actionnaires	3	3	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
ADBME	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
agence de l'eau	3	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
associations	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
autres	2	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
autres services de l'Etat (DDE, DDASS...)	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
banque	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
bureaux d'études	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
cabinets conseil	2	2	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
centre technique industriel, fédération ou s	1	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
chambres consulaires : CCI, chambres de	0	0	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
clients, donneurs d'ordre	4	4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
collectivités locales et territoriales	3	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
compagnies d'assurance	2	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
CRAM	2	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
DGCCRF	2	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
DRIRE	3	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
entreprises de même activité	2	2	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
entreprises de même secteur géographique	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
			4										<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Importance corrigée de chacun des acteurs

Matrice Acteurs / Enjeux

Acteur	Imp. initiale	Imp. corrigée	Enjeux																															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Entreprise			4	4	3	2	2	0	2	3	3	2	3	4	2	2	3	3	3	2	1	1	4	4	2	2	0	2	0	2	2	3	2	1
futurs embauchés	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
inspecteurs du travail	3	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
institut de recherche et/ou de formation	2	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
médecin du travail	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
médias	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
organismes de certification	2	1	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
police	1	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
population voisine	3	3	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
SDIS	2	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
syndicats	3	3	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
utilisateurs	4	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Somme des parties intéressées par enjeu			3	7	7	3	3	0	3	2	2	7	1	8	3	3	6	9	9	2	1	11	9	3	3	5	1	7	5	4	3	5	32	199
Somme pondérée par l'importance initiale de l'acteur			10	19	18	8	8	0	10	4	6	18	3	19	10	10	12	18	23	6	3	28	20	20	7	17	3	15	17	13	11	13	64	64
Somme pondérée par l'importance corrigée de l'acteur			10	18	17	8	8	0	10	4	6	18	3	19	10	10	12	18	23	6	3	28	20	20	7	17	3	15	17	13	11	13	63	63

Somme pondérée par l'importance corrigée des acteurs

Tableau 17 : exemple de matrice permettant le calcul de la somme des parties intéressées pondérée par leur importance corrigée

Ainsi, pour l'enjeu 1 □ engagement de la direction, par exemple, l'entreprise a cité les parties intéressées suivantes : salariés (qui a une importance corrigée de 3), actionnaires (dont l'importance corrigée est de 3 également) et les clients (avec une importance corrigée de 4), la somme pondérée sera donc  $3 + 3 + 4 = 10$

Il ne reste plus qu'à comparer les résultats à la table d'importance théorique suggérée, ci-dessous.

Somme des PI pondérée comprise entre	importance suggérée
0 et $S_{max}/5$	0
$S_{max}/5$ □ $2 \times S_{max}/5$	1
$2 \times S_{max}/5$ □ $3 \times S_{max}/5$	2
$3 \times S_{max}/5$ □ $4 \times S_{max}/5$	3
$4 \times S_{max}/5$ □ $5 \times S_{max}/5$	4

**Tableau 18 : l'importance suggérée des enjeux**

La variable  $S_{max}$  correspond à la somme maximale pour le diagnostic en question. En effet, contrairement à la correction des importances concernant les parties intéressées où le maximum était le nombre d'enjeux, autrement dit un nombre fixe, ici la somme pondérée dépend des importances corrigées attribuées et donc est différente d'une entreprise à l'autre.

Le  $S_{max}$  est donc la somme des importances corrigées de toutes les parties intéressées, 63 sur la matrice présentée précédemment en exemple.

Nous ne proposons à l'entreprise, via la base Access, que de corriger les importances sous-estimées, et là encore, la décision de valider ou non ces suggestions appartient à la direction de l'entreprise.

**Zoom**

**Les Enjeux :**  
**De l'Importance initiale à l'Importance Corrigée**

<i>Enjeu</i>	<i>Importance Initiale</i>	<i>Somme pondéré par l'Importance</i>	<i>Importance corrigée suggérée</i>
Engagement de la direction	4	38	
Stratégie, politique et objectifs	4	40	
Système de management	3	28	
Organisation et responsabilités	4	32	
Participation, implication et motivation du personnel - 1	3	22	
Participation, implication et motivation du personnel - 2	0	6	
Mesure de la performance	3	33	
Veille réglementaire	4	36	
Relations avec les sous traitants, les fournisseurs et politique d'achat	2	25	
Produits, éco-socio-conception	3	29	
Communication interne	3	11	
Communication externe	3	63	4
Travail : conditions générales et ambiance	2	31	
Equité	3	15	
Emploi, compétences, formation	2	26	
Hygiène, santé, sécurité	2	38	
Gestion et prévention des risques	4	52	
Intégration territoriale de l'entreprise	0	11	
Transport des salariés	0	15	1
Gestion des retombées (externalités) économiques, environnement	1	31	2
L'eau : consommation et pollution	3	35	

**Tableau 19 : exemple de correction d'importance des enjeux**

Sur cet exemple de tableau, le transport des salariés est un enjeu porté par des parties intéressées représentant un poids de 15. C'est un enjeu qui a été sous-estimé par l'entreprise et qui représente une attente véritable pour certaines parties intéressées de l'entreprise. Nous lui suggérons donc de corriger l'importance de cet enjeu.

Après avoir corrigé toutes les importances qui nécessitaient d'être revues, nous comparons ces résultats avec les niveaux de performance estimés, afin de déterminer les enjeux significatifs.



## Le croisement importance/performance permet d'identifier les priorités

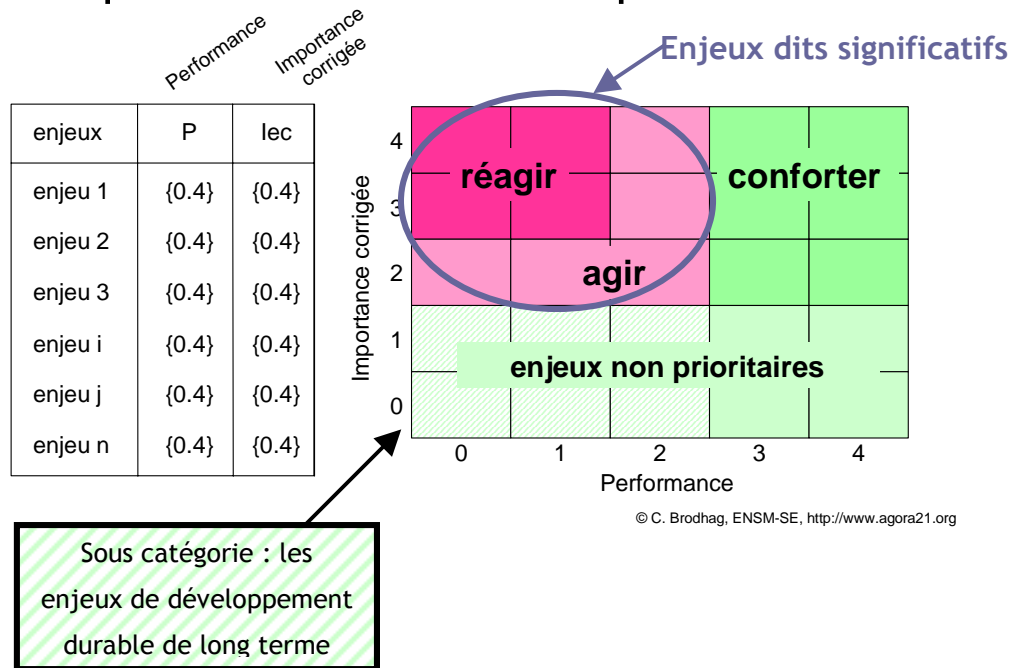


Figure 23 : la hiérarchisation des priorités en matière d'enjeux - détermination des enjeux significatifs

Ainsi, si l'entreprise est peu performante sur un enjeu, une note de 1 par exemple, mais que cet enjeu est très important au regard de l'entreprise et de ses parties intéressées (autrement dit que l'importance corrigée est forte), de l'ordre de 4, alors l'entreprise va devoir réagir et planifier une action sur le sujet à très court terme.

De la même manière, si la performance est faible, de 1 par exemple, et l'importance corrigée de 1 alors l'enjeu est classé en non prioritaire. Nous avons cependant établi une sous-catégorie supplémentaire au sein des enjeux non prioritaires : les enjeux de développement durable de long terme dont la performance est inférieure ou égale à 2 et qui vont devoir entraîner des actions à long terme. En effet, dans le cadre de l'expérimentation du SD21000 (chapitre sur les autres facteurs) et pour une vraie mise en œuvre du développement durable, il n'est pas envisageable que l'entreprise se contente d'une performance de 0 ou 1 sur toutes les thématiques. Elle doit au moins atteindre l'état de l'art sur tous les enjeux autrement dit avoir une performance au moins égale à 2.

La hiérarchisation a bien permis la détermination des enjeux significatifs qui sont présents dans les catégories "Réagir et "Agir".

Il est dès lors possible de réfléchir à de futures actions pour améliorer la performance de l'entreprise sur les enjeux fondamentaux pour son activité, en termes de développement durable.

### 2.3.3 Vers un plan d'action

Le plan d'action est en quelques sortes l'aboutissement du diagnostic et de la hiérarchisation. C'est à partir de cet instant que l'entreprise va pouvoir exprimer pleinement son implication ainsi que sa capacité d'innovation. Néanmoins, cette phase est beaucoup plus classique et s'appuie sur des principes de planification classiques d'actions.

Le plan d'action doit bien évidemment comporter :

- la dénomination des actions,
- les enjeux concernés par cette action, afin d'encourager une vision transversale,
- les parties intéressées pour lesquelles cette action pouvait représenter une attente,
- les parties intéressées sur lesquelles l'entreprise va pouvoir envisager de s'appuyer pour sa réalisation.

Ce dernier point est tout à fait fondamental puisqu'il constitue un sous-chapitre particulier du SD21000 [AFNOR 03]. Le plan d'action doit permettre de renforcer ainsi également les relations avec les parties intéressées.

Les autres éléments présents sont le responsable de l'action, la planification dans le temps, les moyens alloués voire, dans le meilleur des cas, les indicateurs associés.

Un exemple de tableau à renseigner est présenté en annexe 3.

**l'outil DHEDD, Diagnostic et Hiérarchisation des Enjeux du Développement Durable**  
 Outil développé par l'AFNOR et l'ENSM-SE avec l'aide de OSEO-BDPME ainsi que les acteurs des régions/départements impliqués dans les expérimentations

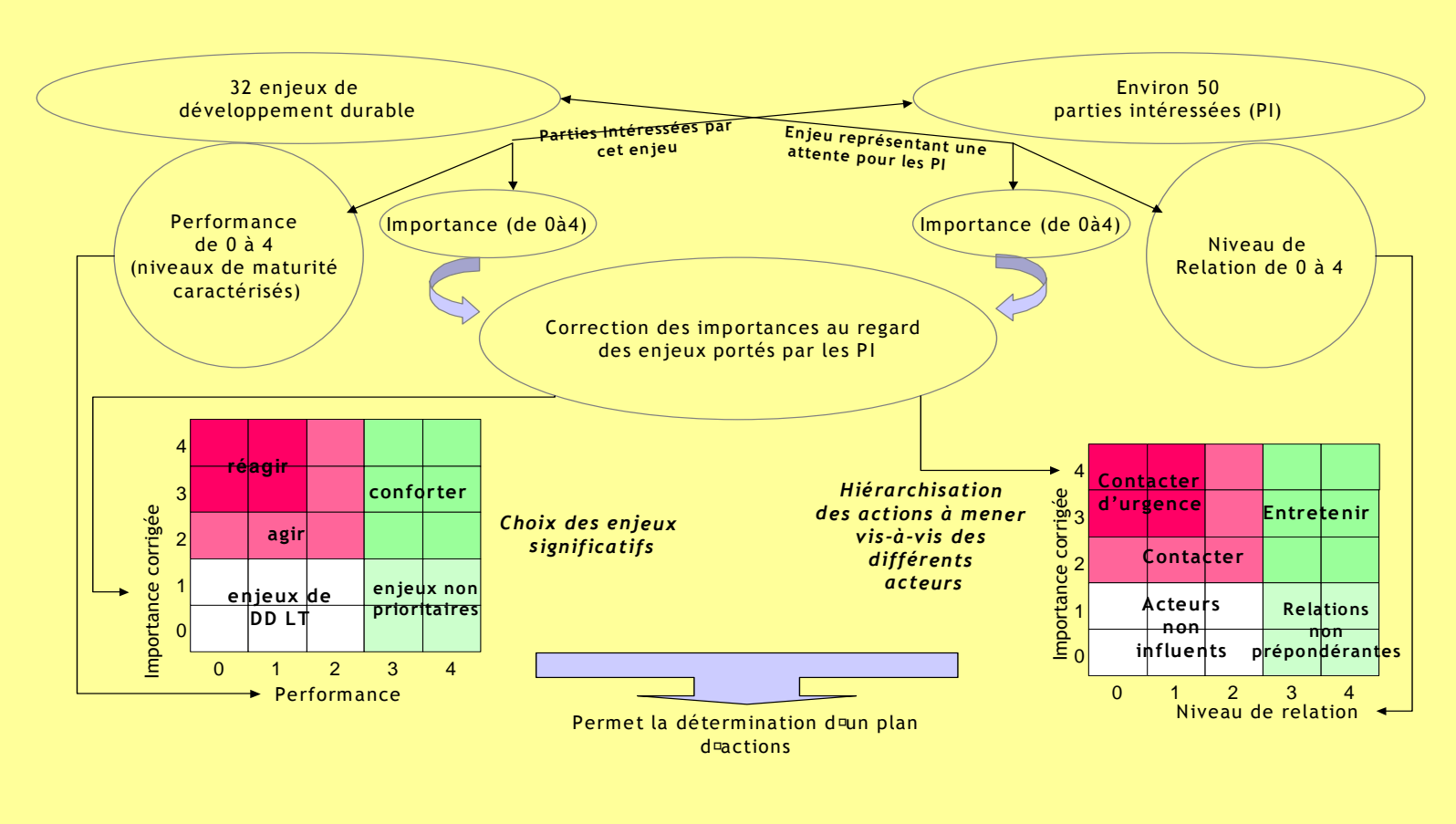


Figure 24 : schéma récapitulatif de la méthodologie utilisée pour le diagnostic et la hiérarchisation

## 2.4 Les adaptations du diagnostic : des problématiques filière à une nouvelle version

Comme nous l'avons expliqué brièvement au début de ce second chapitre, l'outil de diagnostic et de hiérarchisation est inscrit dans une logique d'amélioration et d'adaptation continues.

### 2.4.1 Vers un outil caractéristique d'une filière, exemple de la filière des fruits et légumes frais

La question des filières a d'ores et déjà été posée au cours de ce mémoire de thèse, mais nous l'approchons avec sous l'angle plutôt théorique.

Afin de traduire concrètement les réflexions que nous avons pu avoir sur le sujet, nous avons réalisé un travail avec 4 étudiants de l'Institut National d'Horticulture à Angers sur l'adaptation de l'outil de diagnostic à la filière des fruits et légumes frais [INH 04]. L'approche développée par les étudiants devait s'appuyer sur une recherche bibliographique mais également des entretiens avec les parties intéressées spécifiques de la filière.

L'idée était de :

- valider la liste d'enjeux voire de l'adapter ;
- caractériser le contenu des grilles des enjeux aux problématiques de la filière.

De ce travail résulte la création de 12 nouveaux enjeux, présentés dans le tableau ci-dessous.

Implication et gestion des retombées économiques sur le personnel	Evaluation en main d'œuvre saisonnière (gestion prévisionnelle)
Ergonomie et pénibilité	Gestion durable des sols
Pérennisation de la main d'œuvre saisonnière	Protection phytosanitaire et fertilisation
Diversité cultivée	Qualité produit
Pérennité économique	Relation client
Technologie employée	Valorisation territoriale de l'identité régionale végétale

**Tableau 20 : enjeux créés lors de l'adaptation de l'outil de diagnostic à la filière des fruits et légumes frais [INH 04]**

Les grilles de 13 enjeux ont également été adaptées, parmi lesquels l'équité, les déchets ou encore l'eau. Les résultats de cette adaptation sont présentés en annexe 4. On remarque que les enjeux pour lesquels il n'y a pas eu de modification, ni de création, sont les enjeux relevant des processus. Il semblerait que les enjeux relevant des processus soient plus universels, les autres étant caractéristiques notamment de filière.

Cependant, du fait de l'évolution de la liste même des enjeux, il ne nous est pas possible d'intégrer à l'analyse globale les résultats des entreprises de la filière qui ont vécu cette version du diagnostic. L'absence de comparaison claire nous handicape donc dans la

détermination d'enjeux globaux par filière, ainsi que dans la comparaison des entreprises les unes par rapport aux autres.

**Il semble donc qu'il soit beaucoup plus pertinent de ne caractériser, par filière, que les grilles d'enjeux et non pas les enjeux eux-mêmes afin de pouvoir continuer une capitalisation générale.**

C'est un travail qu'il faudrait mener par la suite, avec les acteurs des filières concernées, mais nous y reviendrons lors de l'analyse des résultats.

#### **2.4.2 Vers une seconde version : présentation des évolutions**

Comme nous l'avons rapidement présenté au début de ce second chapitre, l'outil de diagnostic a été revu à la suite de la première vague des expérimentations, regroupant environ 80 entreprises. Des interviews des acteurs ont été réalisées afin de définir les éléments à corriger et ceux à renforcer.

Un questionnaire (présenté en annexe 5) a été envoyé. Il portait sur :

- l'analyse de la liste des enjeux,
- l'analyse de la liste des parties intéressées,
- la pertinence du contenu des grilles,
- le libellé des échelles de performance, d'importance et de niveau de relation,
- le déroulé pratique du diagnostic.

Des entretiens téléphoniques ont été réalisés auprès des différents partenaires :

- consultants de l'Afnor,
- consultants régionaux,
- chercheurs de l'ENSM-SE,
- chefs d'entreprises ayant participé au diagnostic.

Les résultats ont été compilés et intégrés lorsque cela était possible. Un séminaire d'experts a ensuite été organisé afin de valider les éventuels points litigieux.

Ainsi, la méthodologie globale a été approuvée par les partenaires interrogés. Les principales modifications touchent la liste des enjeux, le contenu des grilles ainsi que la liste des parties intéressées qui a été largement complétée. La numérotation des échelles de niveaux de performance, d'importance et de niveau de relation a évolué de 0 à 4 vers 1 à 5 afin d'éviter la "dureté" d'une note de 0.

Le tableau ci-après compare les enjeux de la première et de la seconde version du diagnostic. Certains enjeux ont été regroupés, d'autres créés. Initialement, l'outil était assez faible sur les enjeux économiques. Nous avons donc développé un partenariat avec

OSEO-BDPME, expert en la matière afin de déterminer les enjeux et les grilles associées les plus pertinentes possibles. Tout ceci est porté en annexe 6, de ce mémoire.

Nous ne commenterons pas plus cet aspect, puisque dans la suite de nos travaux nous n'avons analysé que les résultats issus de la mise en œuvre de la première version.

diagnostic V1	diagnostic V2
1 engagement de la direction	1 engagement de la direction
3 Système de management	3 Système de management
2 Politique, stratégie, objectifs	2 Politique stratégie, objectifs
4 Organisation et responsabilités	4 Organisation et responsabilités
7 mesure de la performance	20 contrôles et pérennité
16 hygiène, santé, sécurité	24 Hygiène, santé, sécurité
13 travail : conditions générales et ambiance	21 travail : conditions générales et ambiance
5 participation, implication et motivation – 1	5 participation et motivation du personnel
14 Equité	22 Equité
15 emploi, compétences, formation	23 emploi, compétences, formation
19 transport des salariés	transport des salariés
31 identification des parties intéressées	10 les parties intéressées, lien entre leurs attentes et la politique de l'entreprise
32 lien entre les attentes des parties intéressées et la politique de l'entreprise	
29 acceptation de nouveaux principes	9 prise en compte d'autres facteurs
30 ouverture globale vers l'extérieur	
21 l'eau : consommation et pollution	27 l'eau : pollution
	26 l'eau : consommation
23 l'air : pollution et GES	29 air : pollution et GES
24 Déchets	30 Déchets
17 gestion et prévention des risques	13 Gestion et prévention des risques

	31 sols : gestion et pollution
25 Biodiversité	32 Biodiversité
26 bruits et odeurs : pollutions internes et externes	33 bruits et odeurs : pollutions internes et externes
18 intégration territoriale de l'entreprise	
20 gestion des externalités territoriales de l'entreprise	25 intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités
27 transport et logistique	34 transport et logistique
28 Stockage	14 Stockage
22 énergie : consommation	28 Energie : consommation
10 Produits éco-socio-conception	11 Produits éco-socio-conception
9 relation fournisseurs, sous-traitants et politique d'achats	12 Politique d'achats
6 Participation, implication et motivation – 2	
11 communication interne	6 communication interne
12 communication externe	7 communication externe
8 veille réglementaire	8 veille réglementaire
	16 relations commerciales
	17 production et politique de tarification
	18 Coût investissement
	19 rentabilité et partage de la valeur ajoutée

**Tableau 21 : les enjeux de la V1 à la V2 du diagnostic**





### **3 Les expérimentations**

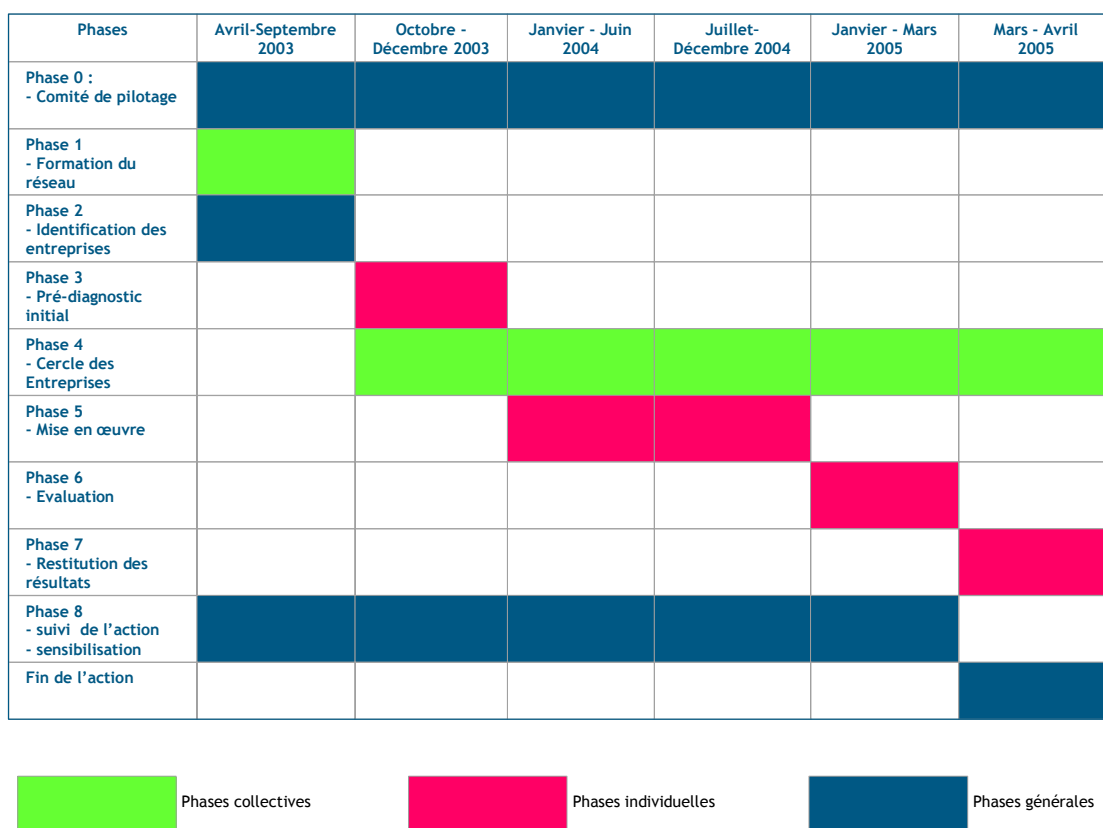
#### **3.1 Schéma type d'une expérimentation régionale**

##### **3.1.1 Entre approche particulière et collective**

Les expérimentations collectives du guide SD21000 sont des projets prévus pour une durée de 2 ans. Elles ont été mises en place par l'AFNOR et ses partenaires locaux tels que les DRIRE, les Conseils régionaux, l'ADEME, les CCI, selon une approche régionale, afin d'accompagner une quinzaine de PME par région. D'une part, l'idée était de faire vivre les recommandations du guide SD21000 dans des entreprises selon une approche individuelle. Celle-ci s'appuie, sur une formation, un diagnostic et un accompagnement personnalisé. D'autre part, nous souhaitons être à l'origine d'un réseau d'entreprises et de consultants travaillant dans une perspective de développement durable. Pour cela, au processus individuel est couplé un processus collectif : les cercles des entreprises.

Ainsi, comme nous pouvons le lire dans la convention de l'expérimentation Picarde, "suite aux pré-diagnostic, et afin de trouver des réponses pratiques aux interrogations des entreprises, ce groupe d'entreprises, dit « Cercle des Entreprises et développement durable » se réunira régulièrement (une fois tous les quatre mois) pendant la durée du projet. Des sous-groupes pourraient aussi travailler dans l'esprit de mini-cercles liés aux différents membres du réseau participant au comité de pilotage. L'objectif de ce cercle d'« apprenants » est de stimuler les débats et de faire témoigner des experts sur des thèmes identifiés par les entreprises comme majeurs pour leur démarche de développement durable. L'idée est également de permettre à chaque entreprise de faire part de son expérience afin d'assurer la diffusion vers un plus large public d'entreprises de la région Picardie".

La complémentarité des phases est représentée par le schéma ci-après.



**Figure 25 : exemple de planning d'une expérimentation (ici Nord Pas de Calais), entre approche individuelle et collective**

Les expérimentations sont suivies directement par un comité de pilotage composé des financeurs et des partenaires locaux. Sa composition varie donc selon les régions. Le rôle premier de ce comité est la sélection des entreprises, des PME comptant moins de 250 salariés, compte-tenu des financements des DRIRE destinés spécifiquement à ce type d'organisations. Mis à part ce critère d'éligibilité, les autres critères de sélection touchent plutôt à la motivation du dirigeant, l'existence d'un système de management plus ou moins formalisé ou encore l'appartenance à une filière particulière. Les recrutements ont été exclusivement régionaux, aucune consolidation avant le choix des entreprises n'a été faite. Nous n'avons donc pas eu comme objectif de rechercher une éventuelle représentativité dans notre échantillon.

Mais la construction d'un réseau ne s'arrête pas au comité de pilotage et aux entreprises. En effet, bon nombre de régions se sont appuyées sur des consultants régionaux.

### 3.1.2 Le travail avec les consultants

Toute la méthodologie s'est fondée sur le recours au conseil pour intégrer les recommandations du guide SD21000 dans la stratégie des PME prenant part aux expérimentations. Plusieurs raisons expliquent cet état de fait.

D'une part, c'est la conséquence directe de la complexité et de l'aspect novateur du sujet. En effet, le développement durable est, nous l'avons vu, une notion encore floue pour bon nombre de chefs d'entreprises et a fortiori les dirigeants de PME. La sensibilisation et l'accompagnement personnalisé dans cette démarche de progrès était donc une des clefs supposées de la réussite. A cela, s'ajoute le niveau de difficulté de l'outil de diagnostic et de hiérarchisation, conçu dès le départ pour être encadré.

D'autre part, et indépendamment même de ce sujet, "la prestation de conseil (est) un facteur d'efficacité, d'efficience et d'effectivité. Le recours au conseil permet à une PME d'acquérir des compétences qu'elle ne possède pas. Elle peut également déboucher sur la mise en place de dispositifs de travail et d'outils plus performants en termes de coûts ou de temps. Le recours au conseil peut être aussi un facteur de dialogue, de cohésion et de participation" [TORRES 03-2].

Cependant, le conseil n'est pas une solution miracle, en particulier dans les PME. En effet, selon [TORRES 03-2], le recours au conseil peut être un "processus dénaturant" pour la PME et nous y reviendrons lors de l'étude des limites de cette expérimentation.

De plus, les partenaires régionaux avec lesquels les expérimentations ont été organisées souhaitaient que ces projets servent également à développer des compétences locales. Nous avons ainsi pu nous appuyer sur des réseaux de consultance locale. La première vague des expérimentations, que nous allons analyser par la suite, a donc été réalisée par 32 consultants. Cela ne va évidemment pas sans poser la question de la constance et de la compétence des expérimentateurs. Plus ces derniers sont nombreux, moins nous avons la garantie du respect de la méthode d'une part et d'autre part, la question des compétences des consultants en matière de développement durable, même si elle ne remet aucun d'entre eux personnellement en cause, mérite néanmoins d'être soulevée. L'étude des différentes appropriations de la RSE, évoquée lors de la première partie, nous a démontré comment à l'échelle de l'Europe, nous sommes en présence de visions différentes. Et ces différences de perceptions ne s'arrêtent pas aux frontières. La formation de 2 jours des consultants (dont les compétences initiales ont généralement trait à d'autres domaines que le développement durable tels que la qualité, la sécurité et/ou l'environnement) à la méthodologie décrite dans le SD21000 est-elle suffisante pour apporter une vision commune aux participants des expérimentations ?

### **3.2 Pour l'entreprise : le déroulé de la réalisation individuelle**

Nous avons vu, au début de ce troisième chapitre, le déroulé des expérimentations de façon assez globale. Entrons maintenant un peu dans les détails des journées vécues par l'équipe de l'entreprise face au consultant.

#### **3.2.1 Le questionnaire initial**

Avant le diagnostic, un questionnaire initial, qui regroupe quelques questions sur les 32 enjeux prédéfinis, est envoyé ou remis par le consultant à chacune des entreprises de l'expérimentation. L'entreprise doit y répondre et le renvoyer au consultant qui lui est attribué, avant sa première venue, autrement dit avant le début du diagnostic.

Ceci a principalement deux objectifs : permettre au consultant de connaître un peu l'entreprise avant de réaliser sa mission mais surtout donner l'opportunité à l'entreprise de prendre conscience de l'étendue des thématiques à balayer. C'est donc avant tout dans un but pédagogique que ce questionnaire est envoyé.

Dans la majorité des cas les entreprises doivent être relancées. Cependant, celles qui ne renvoient pas le questionnaire, en ont quand même pris connaissance.

#### **3.2.2 Organisation et déroulement du diagnostic**

C'est en réalité une auto-évaluation. C'est à l'équipe « développement durable » de l'entreprise qu'il convient de s'évaluer et d'arriver à un consensus sur les niveaux de performance et d'importance à noter.

Le consultant n'est là que pour expliquer les conditions de travail (nombre d'enjeux, échelles de performance, d'importance, listes des parties intéressées), poser des questions et orienter les débats afin d'arriver à des résultats consensuels.

L'idéal est que l'entreprise mobilise plusieurs personnes pour ce diagnostic : le directeur général (indispensable) assisté de quelques uns de ses collaborateurs (responsable environnement, QSE, marketing, directeur de site, DRH, ...).

#### **3.2.3 Le timing : 1,5j de diagnostic puis 5 jours d'accompagnement pour aider les PME à intégrer les principes de développement durable**

Le diagnostic développement durable est prévu sur une durée de comprise entre 1 et 2 jours. Mais compte-tenu de la diversité des entreprises, notamment en ce qui concerne leur taille et leur disponibilité, une certaine flexibilité sur la durée est nécessaire.

La durée de un jour et demi a été souhaitée par les partenaires financeurs des expérimentations, que sont, selon les cas, les DRIRE, les conseils régionaux. Cette contrainte de temps nous a amené à faire quelques ajustements méthodologiques. Ainsi, lors du travail sur les parties intéressées, nous demandons aux entreprises d'estimer les attentes de chaque partie intéressée par rapport à l'entreprise. Cet exercice est

nécessairement à l'origine d'une forte approximation. Il a cependant l'avantage de mettre l'entreprise dans une posture autre que celle dans laquelle elle est en permanence. Les résultats devront dans le futur être ajustés au fil des attentes exprimées réellement par les parties intéressées.

La suite du projet, nous l'avons vu comporte entre 3 et 5 jours d'accompagnement, selon les conventions. Pendant cet accompagnement, le consultant aide l'entreprise à mettre en place son plan d'action et sa stratégie en matière de développement durable.

temps



PHASES	Date	Déclenchement	Action	A la fin
	Au préalable	Envoi du questionnaire initial à l'entreprise	- le consultant, après avoir reçu le questionnaire initial complété par l'entreprise, pré remplit la base Access et en particulier la fiche client suivie des réponses au questionnaire	- le consultant a pris connaissance des premiers éléments constitutifs de l'activité de l'entreprise ainsi que de sa perception du développement durable
1. Le diagnostic (1,5j environ)	Première demi-journée	Présence dans l'entreprise	- présentation du programme de diagnostic sur 1,5 jour - présentation de la liste des enjeux, de celle des parties intéressées - présentation des échelles de performance, d'importance et de relation - début du travail sur les enjeux (performance, importance et parties intéressées associées)	- à la fin de cette demi-journée, quelques enjeux seulement sont balayés (entre 6 et 8 en moyenne)
	Seconde demi-journée	Présence dans l'entreprise	- reprise du travail sur les enjeux	- à la fin de cette demi-journée, environ 25 enjeux doivent avoir été balayés pour être dans les temps
	Troisième demi-journée	Présence dans l'entreprise	- fin du travail sur les enjeux déterminés - travail sur les parties intéressées (relation, importance et enjeux portés par des attentes)	- à la fin de cette demi-journée, le diagnostic doit être achevé

2 première journée d'accompagnement : la hiérarchisation	Première journée d'accompagnement	Présence dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- compte-rendu rapide du diagnostic</li> <li>- correction de l'importance des parties intéressées au regard du nombre d'enjeux portés</li> <li>- détermination des pistes d'actions parties intéressées (par le croisement importance corrigée/niveau de relation)</li> <li>- correction de l'importance des enjeux au regard des parties intéressées et de leur importance corrigée</li> <li>- détermination des enjeux significatifs (par le croisement performance / importance corrigée)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la liste des enjeux significatifs et de ceux sur lesquels l'entreprise souhaite s'investir</li> <li>- la liste des parties intéressées à contacter et des actions à mener dans ce sujet</li> <li>- quelques pistes de réflexion pour un plan d'action</li> </ul>
3. journées d'accompagnement suivantes	Les autres journées d'accompagnement (de 2 à 4)	Présence dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- construction du plan d'action sur les enjeux et sur les parties intéressées</li> <li>- détermination d'indicateurs permettant le suivi des actions</li> </ul>	A la fin des journées d'accompagnement, bilan de l'expérimentation, des avancées et des progrès à réaliser encore ou du moins à finaliser

Tableau 22 : le déroulé, dans l'entreprise, du diagnostic, de la hiérarchisation et de l'accompagnement



### 3.2.4 L'état des lieux

Comme nous l'avons déjà noté, il y a eu 2 vagues d'expérimentations.

- La première a regroupé les régions Nord Pas de Calais, Rhône Alpes, Lorraine, Basse Normandie, Centre, Picardie et Provence Alpes Côte d'Azur. Elle a débuté en juillet 2003, avec la première version de l'outil et est encore en cours actuellement. Les entreprises vivent leur dernière journée d'accompagnement.
- La seconde comprend pour l'instant la région Midi Pyrénées, l'île de France, le département de la Loire, la région Pays de la Loire et la Haute Normandie. Ces deux dernières régions n'ont pas encore complètement finalisé le projet, mais elles ne sont pas suffisamment engagées pour pouvoir être citées.

La carte ci-dessous résume cette répartition.

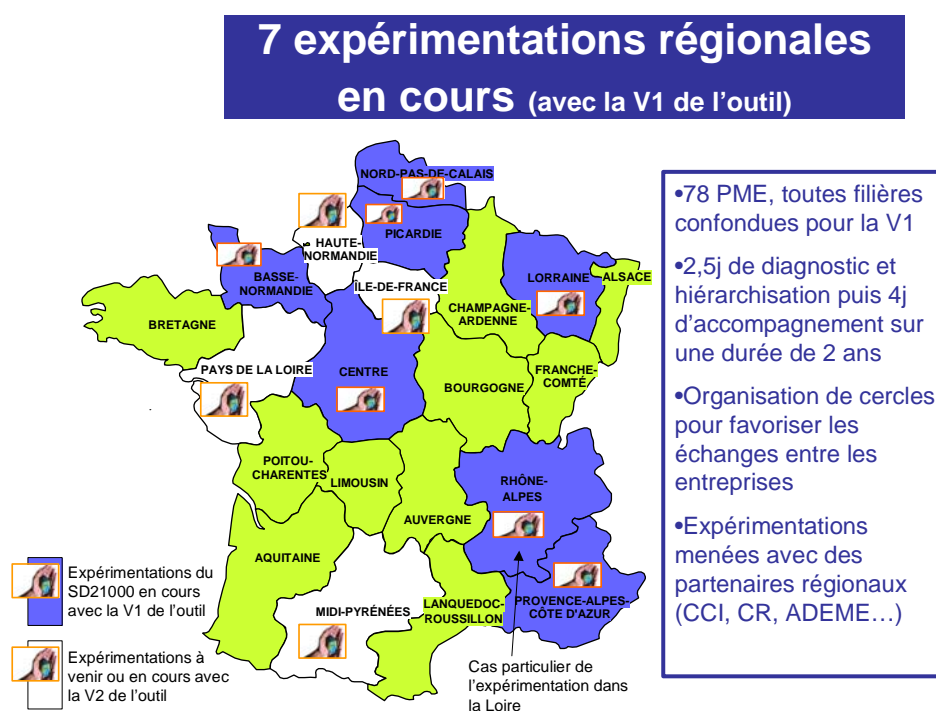


Figure 26 : état des lieux des expérimentations du guide Afnor SD21000, fin 2005

Nous allons donc pouvoir nous appuyer, pour l'analyse des données, sur les résultats des sept premières régions, représentant à 78 entreprises.

### **3.3 En synthèse de ce chapitre, le parallèle entre le guide SD21000 et l'outil de diagnostic et de hiérarchisation initial et tel qu'il a été utilisé dans le cadre des expérimentations**

Cet outil de diagnostic et de hiérarchisation a été conçu afin de tester nos hypothèses de recherche au travers du suivi des recommandations du guide Afnor SD2100 au sein d'entreprises françaises. Il devait donc refléter le plus fidèlement possible le contenu du guide. Intéressons-nous aux liens existants entre l'outil et le guide lui-même.



chapitre du SD21000	Enoncé du chapitre du SD21000	Éléments pris en compte dans l'outil de diagnostic et de hiérarchisation
1	<b>Le développement durable, origine et définition</b>	Éléments abordés au cours de la formation des entreprises
2	<b>Pour une prise en compte du principe de développement durable : une démarche propre à chaque entreprise</b>	Éléments abordés au cours de la formation des entreprises
3	<b>Les conséquences pour les entreprises</b>	Éléments abordés au cours de la formation des entreprises
4	<b>L'approche stratégique</b>	
4.1	<u>L'actualisation des principes et des pratiques de gouvernance.</u> Ce chapitre met l'accent sur l'engagement de la direction et le rôle premier de la direction pour réaliser la nécessaire adaptation des principes de gouvernance.	Le contenu de ce chapitre est pris en compte dans le fonctionnement même du diagnostic. En effet, le diagnostic doit être réalisé par la direction de l'entreprise elle-même. Il est également abordé dans le premier enjeu appelé justement "engagement de la direction".
4.2	<u>L'ouverture vers les parties intéressées</u>	
4.2.1	La prise en compte responsable des parties intéressées L'entreprise doit ouvrir le champ de ses parties intéressées aux acteurs non traditionnels tels les acteurs locaux, les ONG	Le diagnostic aborde plus une trentaine de parties intéressées de l'entreprise parmi lesquelles les clients, les fournisseurs, les salariés mais aussi les associations, les collectivités locales. L'entreprise doit déterminer le niveau de relation et l'importance de chacune d'entre elles. L'ouverture est également liée au fait qu'un certain nombre d'actions planifiées concernent également les parties intéressées en tant que telles.
4.2.2	L'état des lieux et l'analyse du marché "Le parcours commence (□) par la réalisation d'un état des lieux, en	Afin de réaliser cet état des lieux, le diagnostic se fonde sur 32 (puis 34 dans la seconde version) enjeux sur lesquels l'entreprise doit se

	particulier, par l'identification des caractéristiques, attentes, et tendances du marché de l'entreprise d'une part, l'appréciation des ressources et compétences, des forces et faiblesses de l'entreprise d'autre part" [AFNOR 03].	positionner tant en terme de performance que d'importance. C'est un état des lieux de l'entreprise quant à ses pratiques en matière de développement durable. Ce n'est cependant pas une analyse classique type menace-opportunité / force-faiblesse. En ce qui concerne l'opportunité pour l'entreprise de s'engager dans une démarche de développement durable, nous n'intervenons pas.
4.2.3	Identification des besoins et attentes des parties intéressées	Lors du travail sur les parties intéressées, les enjeux représentant des attentes pour chacune d'entre elles, doivent être listés. La limite du travail tient dans l'estimation que l'entreprise fait de des attentes de ses partenaires. Cependant, l'outil de diagnostic tel qu'il a été conçu permet d'aller plus loin et de renseigner les véritables attentes des parties intéressées.
4.2.4	Identification des besoins et attentes vis-à-vis des parties intéressées	Cette étape est intégrée dans l'outil de diagnostic lors du travail sur les enjeux. En effet, l'entreprise, après avoir coté l'importance et la performance sur un enjeu, réfléchit aux parties intéressées par cet enjeu, sur lesquelles elle pourrait éventuellement s'appuyer. Cependant, cette étape n'est pas approfondie et mériterait d'être reprise en détail lors du plan d'action, afin d'organiser réellement la transaction sur les enjeux entre les acteurs.
4.3	<u>La prise en compte des autres facteurs</u> "Se limiter à l'approche par parties intéressées pourrait faire apparaître le développement durable comme un compromis naturel d'intérêts alors que d'autres enjeux doivent guider la réflexion" [AFNOR 03].	Cette étape a été délicate à formaliser dans l'outil. Nous avons choisi de baptiser "prise en compte d'autres facteurs", deux enjeux parmi les 32 : ouverture globale vers l'extérieur et acceptation de nouveaux principes.
4.4	<u>Evaluation des risques et identification des enjeux significatifs</u> "L'entreprise évalue les risques et opportunités en les pondérant et en les	Cette étape est prise en compte dans la hiérarchisation et le croisement de la performance avec l'importance corrigée des enjeux,

	hiérarchisant afin de d'identifier les enjeux prioritaires" [AFNOR 03].	au regard des parties intéressées. Les enjeux qui, lors du croisement, se situent dans les zones "réagir" et "agir" sont considérés comme étant les enjeux significatifs.
4.5	<p><u>Une vision d'entreprise intégrant les principes du développement durable</u></p> <p>Ce chapitre insiste sur la nécessité d'engager un véritable projet d'entreprise s'appuyant sur la responsabilité de la direction, la transversalité de la démarche ainsi qu'une nécessaire progressivité.</p>	Cette étape est prise en compte à la fois dans la formation des entreprises mais également dans le discours des consultants qui accompagnent les entreprises. Cependant, il faut noter que la transversalité n'est pas réellement traduite dans notre outil. Certes, lors de la constitution de l'équipe projet, nous insistons sur la nécessité de faire appel à des représentants des différentes unités. Cependant, lors du travail sur les enjeux, cette transversalité est rarement traduite dans les faits, comme nous le verrons dans les limites de nos expérimentations.
5	<b>Mettre en œuvre la démarche</b>	Les journées d'accompagnement, moins développées dans ce mémoire de thèse, doivent comporter plusieurs actions telles que l'élaboration d'une politique et d'un programme pluriannuel à partir des éléments résultants du diagnostic.

**Tableau 23 : éléments de comparaison entre le guide SD21000 et l'outil de diagnostic et de hiérarchisation développé**

L'outil développé reflète assez fidèlement les recommandations du guide SD21000, notamment en ce qui concerne l'ouverture vers les parties intéressées (même si l'utilisation qui en est faite, dans le cas précis des expérimentations, n'est qu'une estimation), la prise en compte d'autres facteurs ainsi que la détermination des enjeux significatifs. Cependant, même si tous ces éléments sont présents au sein de l'outil, il convient de se demander si leur représentation, au cours des expérimentations, est nécessairement la mieux adaptée.

En effet, compte-tenu de l'approximation réalisée en ce qui concerne les parties intéressées, nous n'avons pas pu suffisamment positionner l'entreprise comme étant elle-même porteuse d'attentes vis-à-vis de ses propres parties intéressées, et de ce fait favoriser l'organisation des transactions.

#### **4 Synthèse : l'application concrète des recommandations du guide SD21000 dans un échantillon de PME françaises**

---

Contrairement aux multinationales, les PME ne sont pratiquement pas intégrées à la réflexion en matière de responsabilité sociétale, ce qui est d'autant plus surprenant que leur poids dans l'économie est important. En effet, les PME constituent 99,8% des entreprises et 60% de l'emploi ; l'intégration des principes de développement durable par ces petites structures est donc un sujet porteur d'enjeux pour la Société dans son ensemble, pour leur territoire d'implantation mais également pour leur propre pérennité. Certes, les PME constituent une population hétérogène, rendant la chose difficile. Cependant elles sont également caractérisées par des spécificités regroupées sous l'appellation, mix de proximité [TORRES 02], qui constituent des atouts pour la mise en œuvre d'une telle démarche. Car "l'engagement de la PME dans la responsabilité sociale n'est pas seulement un problème d'instrumentalité ; il ne suffit pas que les moyens deviennent possibles pour que la cause soit entendue" [LAPOINTE 04].

L'outil que nous avons développé, afin de traduire dans les entreprises, les recommandations du guide SD21000 et par cela tester nos hypothèses de recherche, avait donc un cahier des charges complet.

Il combine des éléments de rationalité procédurale, via le processus global mais également des enjeux de moyens, et de rationalité substantive via des enjeux de fins. C'est un outil expérimental qui a déjà évolué et nécessite d'être amélioré, notamment par l'adaptation du contenu substantif aux spécificités des filières.

L'analyse des résultats des 7 expérimentations menées avec la première version va nous permettre de tester la validité de nos hypothèses. Cependant, un certain nombre de limites à notre étude peuvent d'ores et déjà être formulées telles que l'estimation des attentes des parties intéressées ou encore le recours à un grand nombre d'expérimentateurs. Il conviendra donc de rester prudents sur les apports d'un tel exercice.



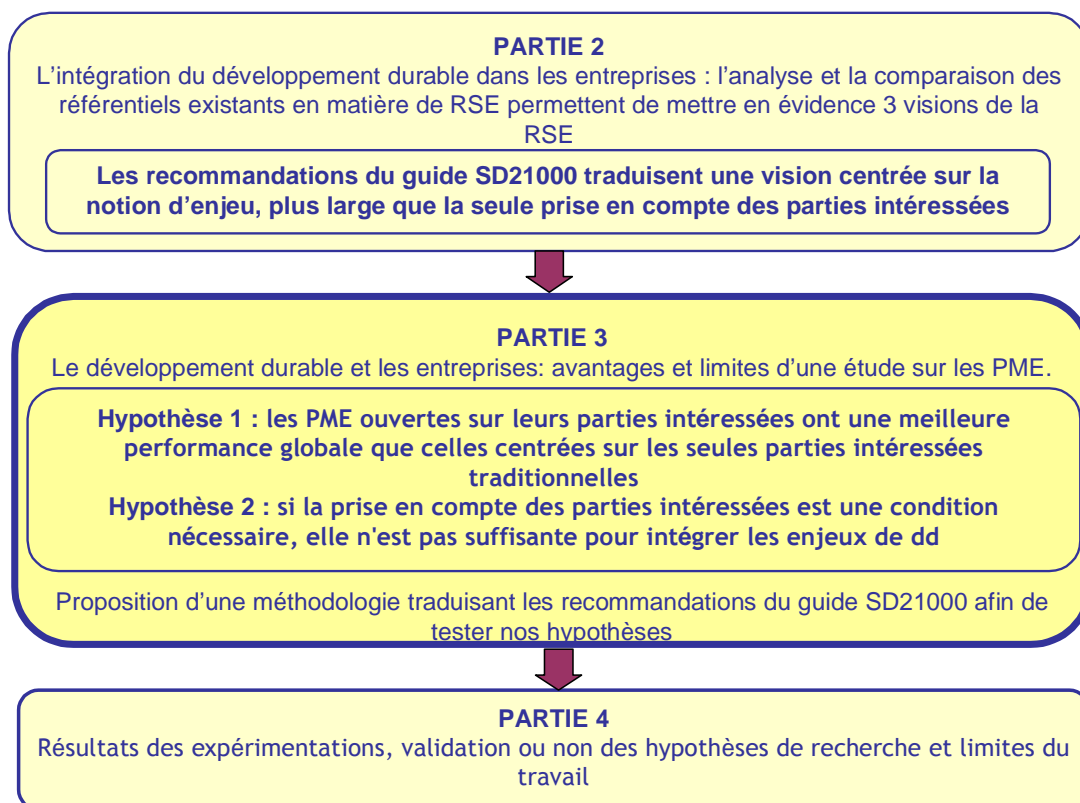


Figure 27 : suite du déroulé de la thèse, partie 3

## **QUATRIEME PARTIE :**

**Les expérimentations du guide SD21000 dans les PME :  
analyse des résultats, entre préoccupations et performances**



## **1 Présentation de la méthode d'analyse et des différentes clefs**

### **1.1 Les différentes méthodes utilisées**

Nous avons effectué deux analyses :

- Une analyse des moyennes obtenues pour les données issues du travail sur les enjeux (performance et importance initiale) et pour celles issues de la réflexion sur les parties intéressées (niveau de relation et importance initiale). Cette analyse nous permet de réfléchir a posteriori, à la pertinence de la méthode proposée, tant sur les corrections d'importance que sur la hiérarchisation des enjeux à mener en : réagir, agir, conforter ou non prioritaire.
- Une analyse statistique en composante principale, ACP, effectuée par le logiciel SPAD©, Système Pour l'Analyse de Données. Celle-ci est fondée sur le principe de la double analyse d'un nuage de points, de recherche des axes d'inertie de ce nuage et de double projection sur des axes factoriels. Nous avons choisi ce type de traitement statistique car nous devons traiter une matrice à 32 colonnes et 78 individus contenant des données quantitatives continues.

Nous nous sommes appuyés, pour ces résultats, sur les travaux de Charlotte PUGET et Nicolas DUCHEMIN [PUGET 05] et [DUCHEMIN 05-2].

### **1.2 Description de l'échantillon**

La difficulté de ce travail de recherche était la compilation des données pour leur traitement.

#### **1.2.1 Le nombre d'entreprises**

Nous avons travaillé sur les données de 83 entreprises réparties au sein de 8 régions françaises, au sens administratif du terme et issues de multiples secteurs d'activité.

Seules les données de 78 entreprises ont été par la suite exploitables. Les données de cinq entreprises n'ont donc pas pu être analysées sur les 83 initiales.

Les raisons de la perte des données de ces cinq entreprises est liée à l'abandon de l'expérimentation de 5 PME au cours de la phase de collecte des données et cela pour plusieurs raisons :

- Dans un cas, cela résulte d'un choix stratégique du dirigeant.
- Dans un autre cas, cela est la conséquence d'une décision du comité de pilotage, l'entreprise n'étant pas du tout investie dans le projet.
- Un troisième cas est expliqué par un accident grave du PDG.

- Enfin, pour les deux dernières entreprises, l'abandon du projet est la conséquence du dépôt de bilan des sociétés.

Nous avons pu exploiter malgré tout, du moins en ce qui concerne les diagnostics, 93% des données.

### 1.2.2 Répartition des entreprises par région

La classification par région a été la plus simple à réaliser, puisque nous avons décidé de suivre l'organisation des expérimentations telles qu'elles avaient été conçues c'est-à-dire par région administrative. Nous avons donc :

Région	Nombre initial d'entreprises	Nombre final d'entreprises
Basse Normandie	10	10
Nord Pas de Calais	10	9
Picardie	13	12
Centre	15	14
Rhône Alpes	16	16
PACA	4	4
Lorraine	15	12
Total	83	78

**Tableau 24 : tableau récapitulatif des régions dont sont issues les entreprises des expérimentations**

Le nombre d'entreprises par régions est de l'ordre de la dizaine. Il est donc trop faible pour prétendre, dans le cadre de ces travaux de recherche, à une quelconque représentativité d'un territoire par les entreprises, a fortiori lorsqu'il est aussi varié qu'une région. Le fait que les entreprises aient été sélectionnées par des chefs de projets différents selon les régions introduit également un biais dans notre échantillon. Cette étude se veut donc exploratoire et ne prétend pas représenter la situation régionale d'entreprises et encore moins la situation nationale des PME françaises.

La typologie par région administrative ne traduit pas nécessairement les différences de territoire que l'on souhaiterait mettre en évidence. Cependant, dans le cadre de ces travaux de recherche, nous n'irons pas plus loin compte-tenu des difficultés à identifier des problématiques territoriales et ensuite les traduire sur des zones géographiques appropriées. Nous nous en tiendrons donc à cette classification initiale.

### 1.2.3 Ventilation par taille

Afin de décrire notre échantillon, nous avons observé sa répartition selon six catégories de taille.

Tailles proposées	Nombre d'entreprises
1 à 9 salariés	9
10 à 19 salariés	8
20 à 49 salariés	16
50 à 99 salariés	19
100 à 199 salariés	15
200 et plus	11

Tableau 25 : catégories de taille d'entreprises retenues pour l'analyse des résultats des expérimentations

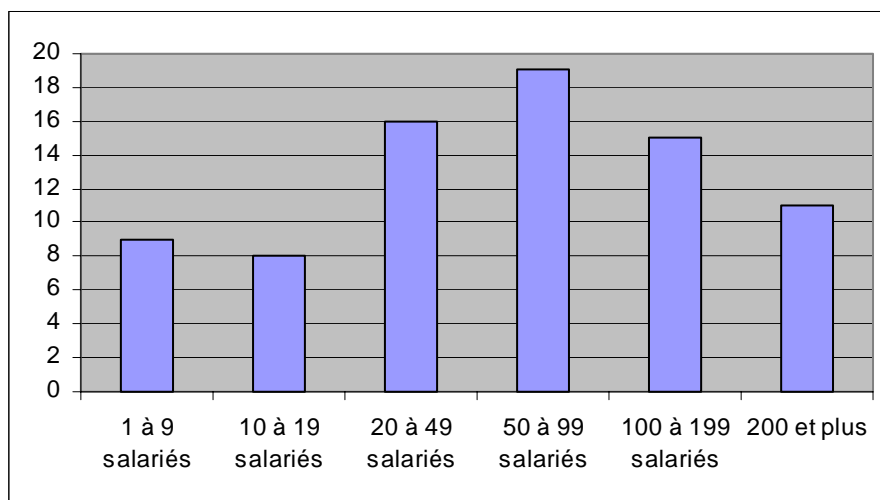


Figure 28 : représentation du nombre d'entreprises selon les catégories de taille choisies

### 1.2.4 Ventilation des entreprises par filière

Le regroupement par filière a été la partie la plus délicate de notre préparation au traitement des données. En effet, lors du diagnostic, la filière devait être caractérisée à partir du code NAF.

La classification initiale étant trop spécifique, compte-tenu de la taille de notre échantillon de 78 entreprises, nous avons donc choisi de regrouper les catégories pouvant l'être afin de pouvoir réaliser des analyses par filière. Par exemple, les codes 20 et 21 ont été regroupés pour constituer l'industrie du papier, carton et bois.

<b>15 Industries alimentaires</b>	2
<b>17 Industrie textiles</b>	2
<b>21 +20 Industrie du papier, cartons, bois</b>	4
<b>24+93 Industrie chimiques</b>	6
<b>25 Industrie du caoutchouc et des plastiques</b>	10
<b>27+28 Métallurgies et travail des métaux</b>	9
<b>31+32+33+34 Fabrication d'appareils électriques, équipements de radio, de précision...</b>	9
<b>37 + 90 Récupérations et assainissement, gestion des déchets</b>	6
<b>45 + 26 + 14 Constructions et autres industries extractives</b>	8
<b>29 Fabrication de machines et équipements</b>	4
<b>36 Fabrication de meubles ; industries diverses</b>	3
<b>74 Services fournis principalement aux entreprises</b>	7
<b>85 Santé et action sociales</b>	6
<b>51 Commerce de gros et intermédiaires du commerces</b>	1
<b>62 Transports aériens</b>	1

Tableau 26 : tableau récapitulatif des secteurs d'activité des entreprises étudiées

Cependant, lors de l'analyse par filière, il conviendra d'être très prudent dans les conclusions. En effet, comme le montre le graphique ci-dessous, certains secteurs d'activité ne sont représentés que par une ou deux entreprises.

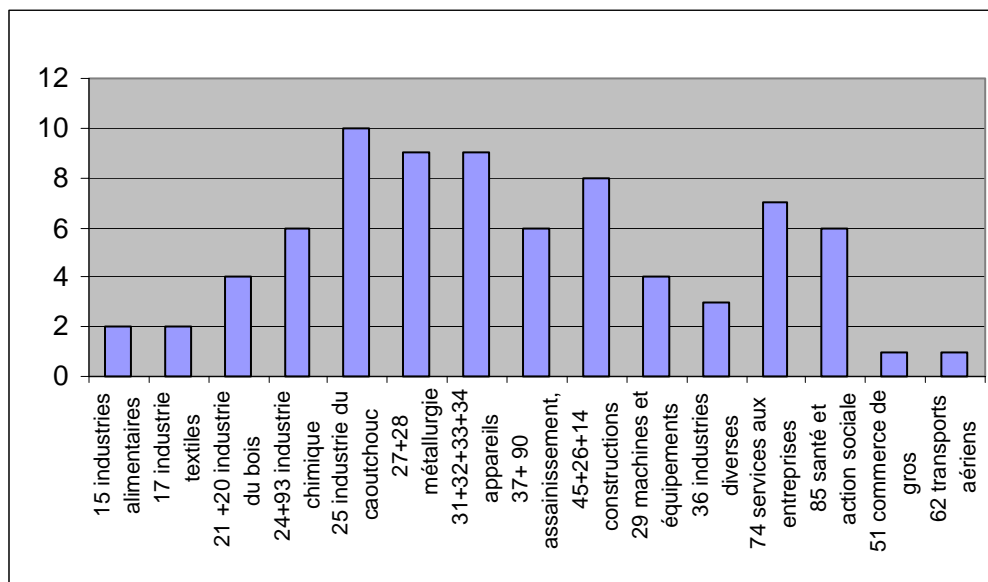


Figure 29 : représentation du nombre d'entreprises par secteur d'activité

En effet, le secteur 62, transport aérien, n'est représenté que par 1 individu. Le secteur 15, industries alimentaires n'est représenté que par 2 individus. Nous n'aurons donc pas la prétention d'étendre les résultats d'un cas particulier à la filière entière.





## 2 Les résultats des diagnostics

L'analyse des résultats des diagnostics va nous permettre de dresser un état des lieux des pratiques des PME en matière de développement durable. Cette analyse va porter sur les différentes variables qui caractérisent dans notre modèle les enjeux (à savoir performances et importances) et les parties intéressées (niveaux de relation et importances).

Concentrons-nous dans un premier temps sur l'étude des résultats concernant les enjeux.

### 2.1 Analyse des enjeux

#### 2.1.1 Les premiers résultats analytiques : entre performance et importance

Les résultats s'appuient sur la compilation des données de 78 entreprises. Nous pouvons noter que **la majorité des enjeux ont une moyenne inférieure à 2**. En effet, les moyennes de performances des enjeux sont comprises entre 0,6 (pour la politique d'achat) et 2,3 (pour l'enjeu travail, conditions générales et ambiance) sur l'échelle de 0 à 4. Cette dispersion s'explique bien entendu par les différences de performance des entreprises. Mais deux biais nous conduisent à pondérer ce commentaire : d'une part l'accessibilité de la grille et sa compréhension par les consultants et les entreprises et d'autre part, la grille de performance elle-même, pour laquelle les niveaux de performance proposés dépendent de références et d'auteurs différents. En effet, les échelles de bonnes pratiques n'ont pas été établies de façon cohérente et ne sont pas exemptes d'une certaine subjectivité, les échelles de certains enjeux étant beaucoup moins exigeantes que d'autres.

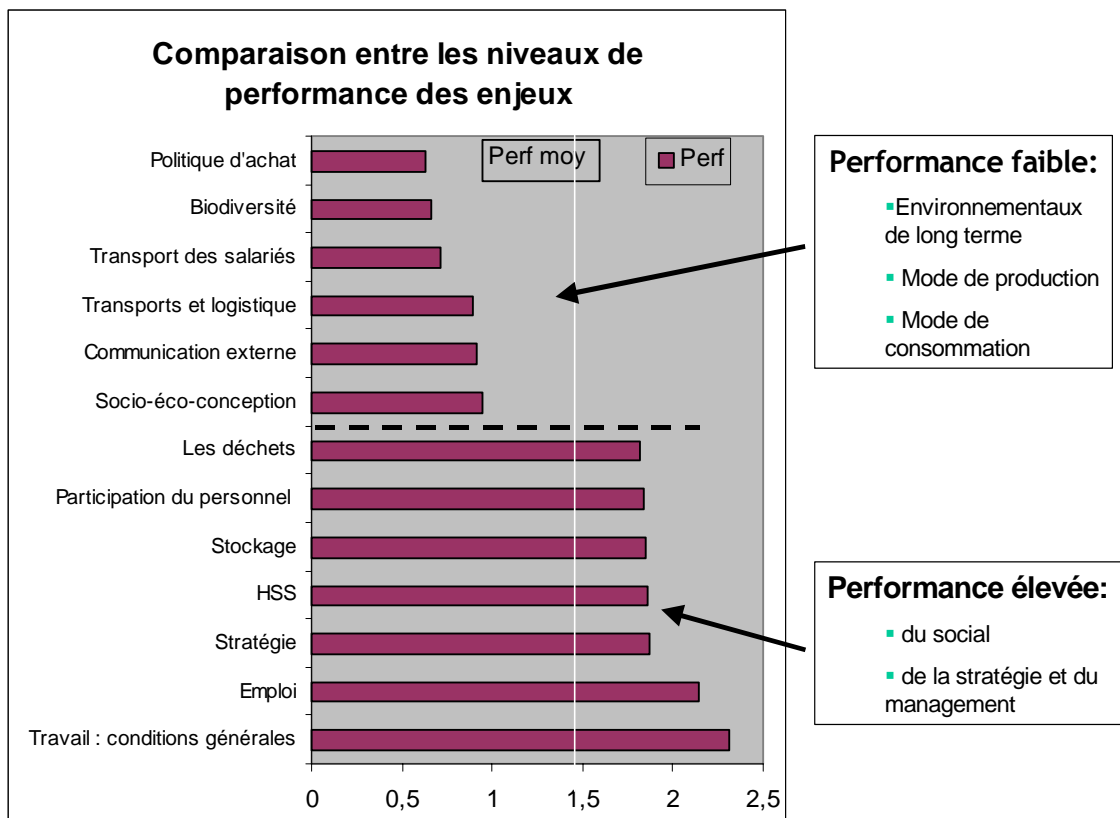


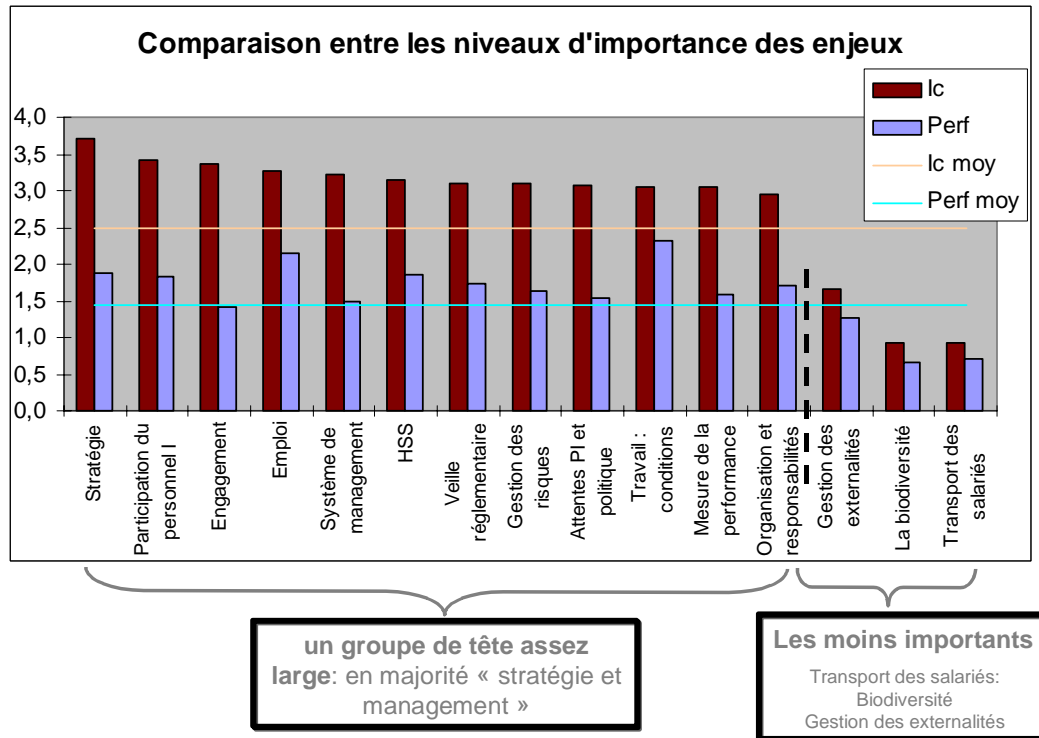
Figure 30 : les performances moyennes des enjeux, des oubliés aux mieux maîtrisés

Néanmoins, les enjeux, dont les performances moyennes sont les plus faibles, sont les enjeux environnementaux tels que la biodiversité, le transport (tant des salariés que transport et logistique) et ceux liés aux modes de production et de consommation comme la politique d'achat et l'éco-conception. Ce résultat est moins surprenant pour les premiers que pour les derniers. Si les leviers d'actions à court terme paraissent difficiles à identifier pour les enjeux environnementaux globaux (biodiversité, effet de serre dû aux transports, □), ceux ayant traits aux achats et à la conception, autrement dit à l'évolution des modes de production et de consommation, devraient être plus facilement identifiables puisque directement liés à la production, fonction première des entreprises.

A l'opposé, les enjeux pour lesquels la performance est la plus élevée sont du domaine social et des pratiques managériales et gouvernance. Ce résultat était prévisible compte-tenu notamment de la réglementation française. Cependant, il convient d'apporter un bémol à ces résultats : en effet, ces derniers reflètent la vision au mieux d'un groupe pilote mais dans de nombreux cas du seul chef d'entreprise qui a réalisé le diagnostic sans concertation avec les parties intéressées. Ce sont des enjeux assez subjectifs et si l'évaluation avait été effectuée par les représentants du personnel voire les salariés eux-

mêmes, il est probable que les résultats auraient été moins évidents. Rappelons également que l'analyse porte sur la première version de diagnostic qui n'incluait pas de questionnement clair sur les enjeux économiques. L'analyse des premières expérimentations du diagnostic V2, montre que ce sont ces enjeux qui présentent les niveaux de performance les plus élevés.

En ce qui concerne les importances initiales, les cotations sont un peu plus élevées, comme le montre le graphique ci-dessous, avec une moyenne autour de 2,3.



**Figure 31 : les moyennes d'importance initiale pour chacun des enjeux : des plus importants aux moins considérés**

Les importances moyennes se situent entre 0,9 et 3,7. Pas toujours élevées, elles le sont malgré tout plus que les performances : même si une entreprise est peu performante sur un enjeu, malgré tout, elle n'en néglige pas l'importance.

On retrouve :

- un groupe de tête assez large qui rassemble essentiellement les thématiques de stratégie et management ainsi que dans une moindre mesure les enjeux sociaux ;
- un petit groupe des enjeux considérés comme les moins importants essentiellement environnementaux.

Néanmoins, cherchons à déterminer une éventuelle corrélation entre la performance moyenne et l'importance initiale moyenne sur chacun des enjeux.

Le nuage de données semble assez dispersé, le coefficient de corrélation est de l'ordre de 0,65, ce qui est faible. Nous ne pouvons donc pas affirmer qu'il y a une corrélation entre ces variables puisqu'il reste 35% de chance pour que ces variables ne soient pas corrélées.

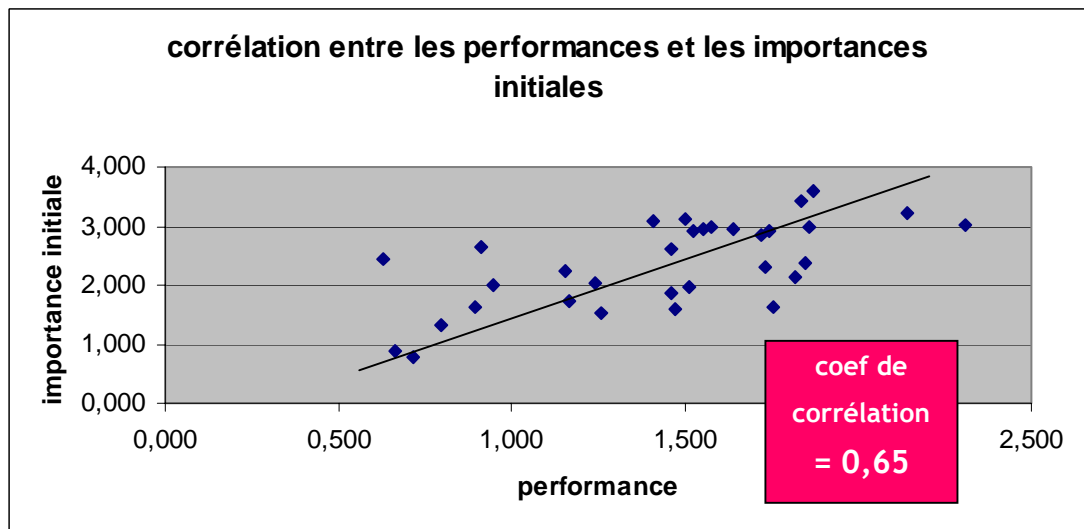


Figure 32 : étude de la corrélation entre la performance et l'importance initiale

Les variables performance et importance initiale des enjeux ne sont donc pas corrélées. La maîtrise d'un enjeu n'est donc pas liée à l'importance qu'il revêt, ce qui démontre une absence d'approche stratégique des entreprises sur les enjeux de développement durable.

Mais venons-en à l'analyse factorielle.

### **2.1.2 Les performances par enjeu ou le rôle prépondérant d'un engagement de la direction et d'une définition de la stratégie**

Outre ces premiers résultats, nous avons effectué une analyse factorielle des données, réalisée en nous appuyant sur le travail de recherche de Nicolas DUCHEMIN [DUCHEMIN 05-2].

Dans un premier temps, nous avons compilé toutes les données de performances des 78 entreprises constituant notre échantillon. Dans un second temps, nous avons comparé les variables 2 à 2 au travers d'une matrice des corrélations, afin de déterminer les éventuelles variables qui évoluent ensemble.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16
P1	1,00															
P2	0,48	1,00														
P3	0,52	0,53	1,00													
P4	0,50	0,42	0,51	1,00												
P5	0,41	0,38	0,40	0,30	1,00											
P6	0,25	0,14	0,17	0,16	0,27	1,00										
P7	0,25	0,28	0,41	0,32	0,44	0,08	1,00									
P8	0,49	0,23	0,34	0,26	0,33	0,18	0,29	1,00								
P9	0,20	0,15	0,18	0,27	0,23	0,21	0,16	0,30	1,00							
P10	0,15	0,14	0,34	0,27	0,23	0,21	0,15	0,24	0,40	1,00						
P11	0,28	0,24	0,25	0,35	0,47	-0,06	0,35	0,33	0,22	0,17	1,00					
P12	0,33	0,33	0,36	0,35	0,23	0,33	0,21	0,19	0,28	0,48	0,27	1,00				
P13	0,31	0,14	0,11	0,08	0,39	0,11	0,13	0,47	0,12	0,05	0,33	0,13	1,00			
P14	0,42	0,21	0,35	0,34	0,28	0,20	0,25	0,48	0,09	0,29	0,34	0,45	0,35	1,00		
P15	0,42	0,32	0,38	0,33	0,43	0,13	0,45	0,42	0,10	0,11	0,34	0,03	0,35	0,37	1,00	
P16	0,25	0,10	0,33	0,21	0,11	0,15	0,37	0,46	0,06	0,19	0,20	0,16	0,21	0,25	0,18	1,00
P17	0,12	0,09	0,10	0,22	0,12	-0,01	0,15	0,30	0,22	0,28	0,18	0,20	0,03	0,31	0,13	0,32
P18	0,16	-0,01	0,04	-0,02	-0,05	0,04	0,12	0,25	0,20	0,06	0,17	0,28	0,19	0,19	0,03	0,31
P19	0,23	0,06	0,07	0,09	-0,09	0,24	0,01	0,15	0,09	-0,02	-0,01	0,10	0,25	-0,01	0,10	0,05
P20	0,33	0,23	0,11	0,08	0,14	0,16	0,20	0,20	0,25	0,16	0,10	0,29	0,22	0,09	0,16	0,16
P21	-0,05	0,03	0,07	0,24	-0,09	0,22	0,07	0,17	0,24	0,33	0,14	0,23	-0,08	0,21	0,00	0,31
P22	0,31	0,25	-0,02	0,18	0,15	0,27	0,08	0,18	0,14	0,29	0,10	0,19	0,10	0,19	0,14	0,00
P23	0,08	0,23	0,11	0,30	0,10	0,30	0,09	0,17	0,17	0,18	0,14	0,07	-0,12	0,06	0,07	0,06
P24	0,22	0,45	0,36	0,42	0,21	0,19	0,00	0,23	0,15	0,40	0,29	0,32	-0,05	0,28	0,13	0,09
P25	0,19	0,07	0,10	0,06	0,02	0,01	0,02	0,24	-0,01	0,04	0,14	0,27	0,02	0,19	-0,09	0,31
P26	0,16	0,23	0,20	0,32	0,02	0,10	0,21	0,28	0,24	0,18	0,22	0,20	-0,02	0,19	0,10	0,41
P27	0,30	0,05	0,13	0,10	0,09	0,12	-0,01	0,26	0,16	0,15	0,05	0,14	0,12	0,19	-0,05	0,20
P28	0,05	0,16	0,15	-0,02	-0,15	-0,26	0,16	0,23	-0,01	0,10	0,01	-0,05	-0,09	0,14	0,31	0,22
P29	0,49	0,19	0,27	0,18	0,27	0,19	0,32	0,46	0,28	0,16	0,22	0,29	0,24	0,32	0,33	0,26
P30	0,34	0,15	0,32	0,20	0,23	0,23	0,18	0,24	0,23	0,30	0,06	0,52	0,15	0,26	0,06	0,20
P31	0,35	0,38	0,41	0,17	0,19	-0,08	0,28	0,38	0,15	0,22	0,20	0,47	0,35	0,40	0,25	0,17
P32	0,44	0,37	0,38	0,33	0,19	-0,03	0,24	0,42	0,12	0,18	0,23	0,41	0,40	0,55	0,38	0,18

	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32
P17	1,00															
P18	0,27	1,00														
P19	-0,28	0,27	1,00													
P20	0,12	0,41	0,26	1,00												
P21	0,32	0,30	-0,02	0,13	1,00											
P22	0,26	0,21	-0,04	0,27	0,27	1,00										
P23	0,25	0,04	0,02	0,19	0,39	0,34	1,00									
P24	0,32	-0,03	-0,11	0,15	0,30	0,40	0,41	1,00								
P25	0,31	0,36	-0,05	0,19	0,28	0,12	0,17	0,24	1,00							
P26	0,47	0,34	-0,03	0,20	0,42	0,15	0,42	0,26	0,31	1,00						
P27	0,15	0,18	0,23	0,18	0,17	0,18	0,07	0,21	0,43	0,08	1,00					
P28	0,24	0,14	-0,13	-0,04	0,25	0,05	0,04	0,05	0,18	0,09	0,19	1,00				
P29	0,01	0,30	0,23	0,25	0,04	0,27	0,01	0,21	0,29	0,13	0,47	0,12	1,00			
P30	0,00	0,20	0,15	0,37	0,21	0,10	0,00	0,21	0,29	0,06	0,26	-0,06	0,34	1,00		
P31	0,10	0,28	0,18	0,30	0,06	0,10	-0,01	0,18	0,22	0,15	0,10	0,22	0,45	0,37	1,00	
P32	0,18	0,23	0,15	0,35	0,07	0,17	-0,10	0,30	0,20	0,16	0,25	0,23	0,45	0,42	0,71	1,00

Il y a une corrélation entre l'identification des parties intéressées et le lien entre les attentes des PI et la politique de l'entreprise

Tableau 27 : matrice des corrélations des performances des entreprises sur les 32 enjeux définis

On choisit de considérer qu'il y a corrélation entre 2 variables si la valeur de la matrice est supérieure à 0,85 (autrement dit plus de 85% de chances qu'il y ait effectivement une corrélation) et anti-corrélation si elle est inférieure à  $\pm 0,85$ . Ici, nous n'avons pas de résultats particulièrement significatifs, avec des coefficients de corrélation maximum de l'ordre de 0,5 ou 0,7 entre les enjeux n° 31 et 32.

Il n'existe pas, d'autre part, d'anti-corrélation significative. Cela signifie qu'aucun enjeu n'a d'effet inhibiteur sur un autre et met en avant une certaine compatibilité entre les différentes thématiques abordées.

La seconde étape d'une analyse en composante principale consiste à analyser les valeurs propres. L'idée est de représenter le nuage de points selon les deux axes les plus porteurs d'informations.



Axe	Valeur propre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1	7,7168	24,11	24,11
2	2,7750	8,67	32,79
3	2,3331	7,29	40,08
4	2,0654	6,45	46,53
5	1,6249	5,08	51,61

Tableau 28 : tableau des valeurs propres pour l'analyse des performances sur les 32 enjeux

La projection du nuage de points selon les 2 premiers axes ne permet de traduire que 33% de l'information du nuage de point initial. Cependant, les autres vecteurs n'augmentent pas suffisamment le pourcentage d'information pouvant être portée pour que cela retienne notre attention. Nous n'analyserons donc que les projections selon les axes 1 et 2.

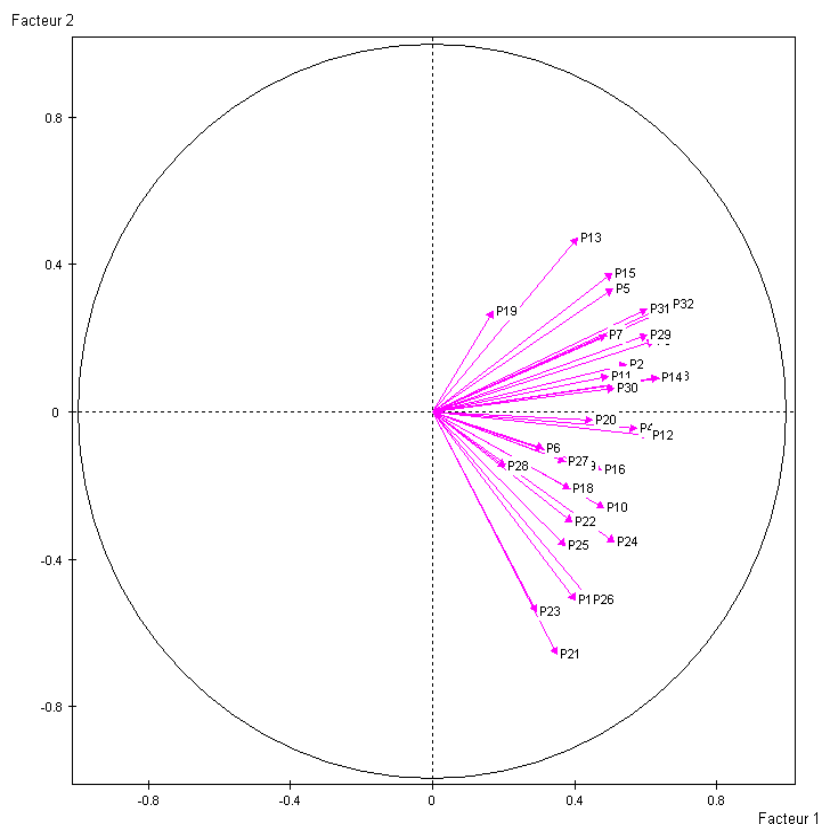


Figure 33 : représentation plane des performances sur les 32 enjeux, selon les axes 1 et

Tous les vecteurs étant présents dans la partie droite du plan, nous pouvons conclure à un « facteur de taille » selon l'axe 1. Cela signifie que les entreprises ont, soit un bon niveau de performance sur l'ensemble des enjeux, soit un niveau de performance faible de manière globale. Cela confirme une bonne homogénéité et compatibilité de tous les enjeux.

Mais affinons nos conclusions en déterminant maintenant les enjeux qui définissent l'axe 1 puis dans un deuxième temps l'axe 2.

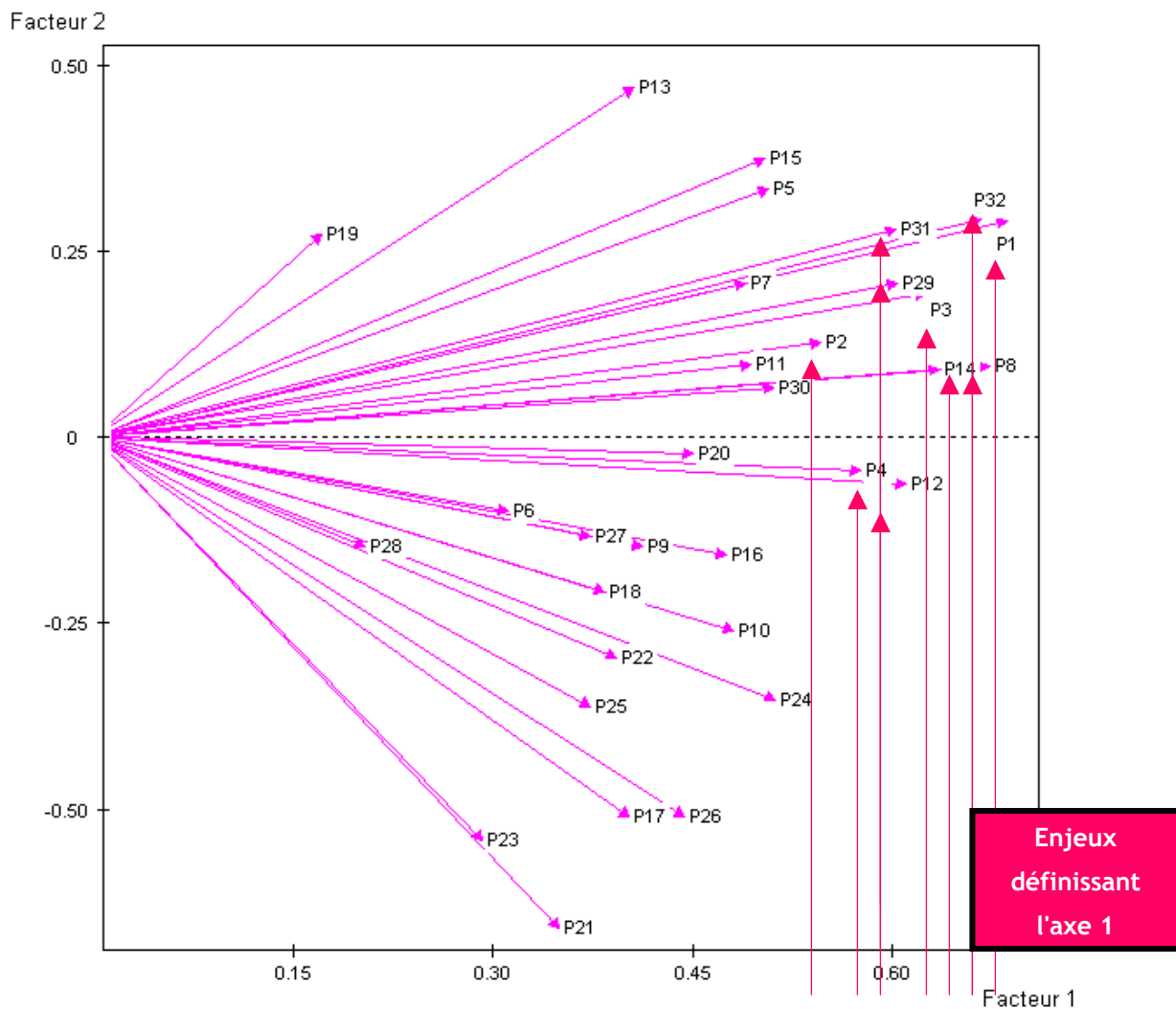


Figure 34 : zoom sur la figure 29, représentation plane des performances sur les 32 enjeux et projection sur l'axe 1

L'axe 1 est principalement défini par une dizaine d'enjeux :

Libellé de la variable	Coordonnée sur l'axe 1
P1 : Engagement de la direction	0,69
P32 : Lien entre les attentes des PI et la politique de l'entreprise	0,67
P8 : Veille réglementaire	0,67
P14 : Equité	0,63
P3 : Système de management	0,62
P12 : Communication externe	0,61
P29 : Acceptation de nouveaux principes	0,60
P31 : Identification des PARTIE INTERESSEE	0,60
P4 : Organisation et responsabilités	0,58
P2 : Stratégie, politique et objectifs	0,55

**Tableau 29 : tableau des coordonnées des variables d'enjeux actives selon l'axe 1**

Nous pouvons constater un facteur global de taille. Cela signifie que la principale caractéristique de cet échantillon d'entreprises est qu'il n'y a pas d'enjeu dont la performance évoluerait en sens inverse des autres enjeux, que les entreprises soient globalement très performantes ou pas. L'analyse des coordonnées d'enjeux sur l'axe 1 montre que les enjeux 1 (engagement de la direction), 32 (lien entre les attentes des parties intéressées et la politique de l'entreprise) et 8 (la veille réglementaire) contribuent le plus à l'axe 1. Il semble donc qu'une entreprise ayant une forte performance sur les enjeux 1, 8 et 32 aura globalement une forte performance moyenne sur tous les enjeux.

**Plus la direction de l'entreprise sera engagée, saura définir sa stratégie en fonction des attentes de ses parties intéressées et veillera correctement à la réglementation, plus elle sera performante de manière globale sur les enjeux de développement durable.**

Travaillons de la même manière selon l'axe 2, défini par les enjeux suivants :

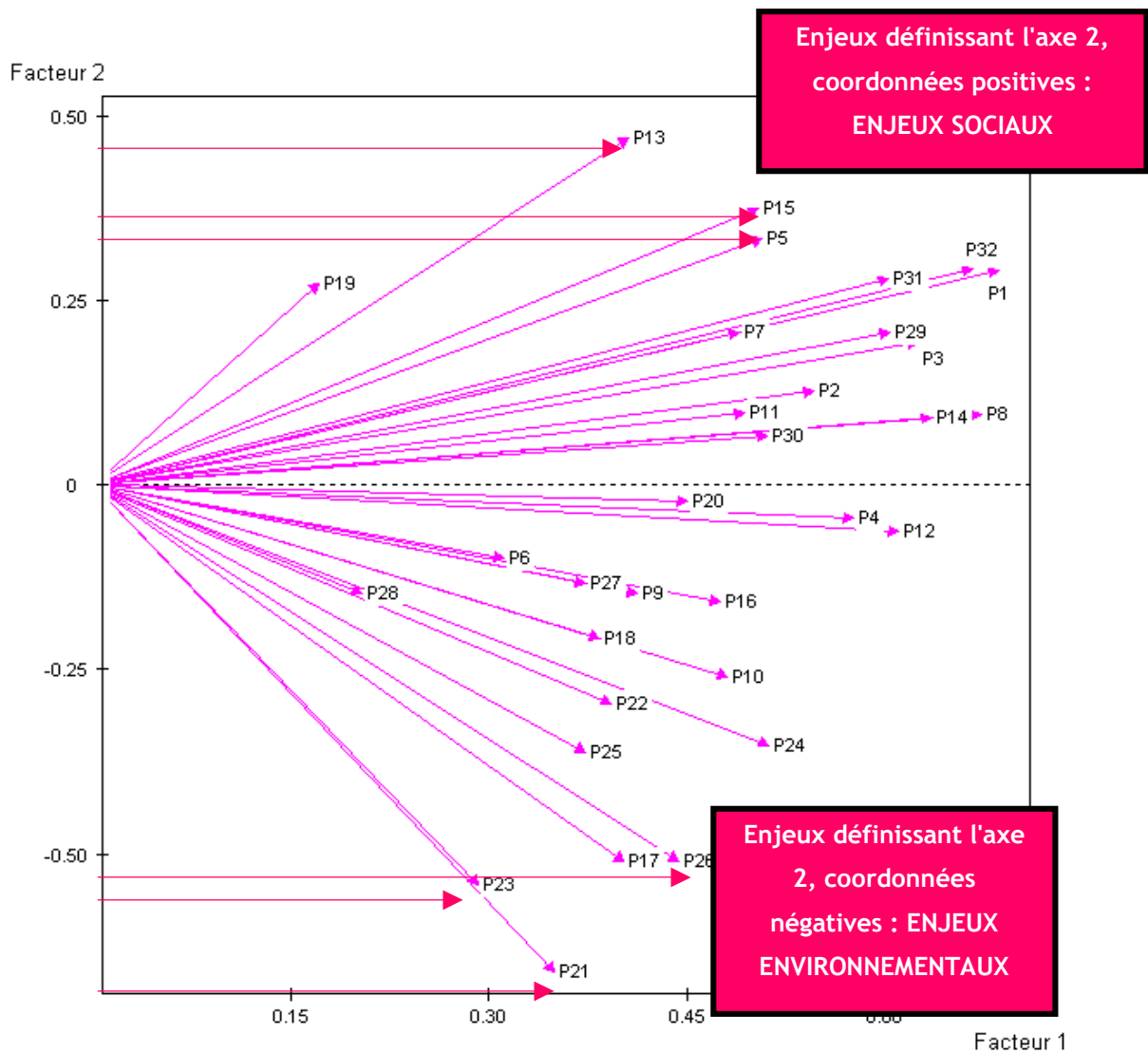


Figure 35 : zoom sur la figure 29, représentation plane des performances sur les 32 enjeux et projection sur l'axe 2

Libellé de la variable	Coordonnée sur l'axe 2
P13 : Travail : conditions générales et ambiance	0,47
P15 : Emploi, compétences, formation	0,38
P5 : Participation, implication et motivation du personnel 1	0,33

Tableau 30 : tableau des coordonnées des variables d'enjeux actives selon l'axe 2, valeurs positives

On peut voir que certains enjeux sont opposés selon l'axe 2 :

Libellé de la variable	Coordonnée sur l'axe 2
P21 : L'eau : consommation et pollution	-0,66
P23 : L'air : pollution et gaz à effet de serre	-0,54
P26 : Bruits et odeurs : pollutions internes et externes	-0,51

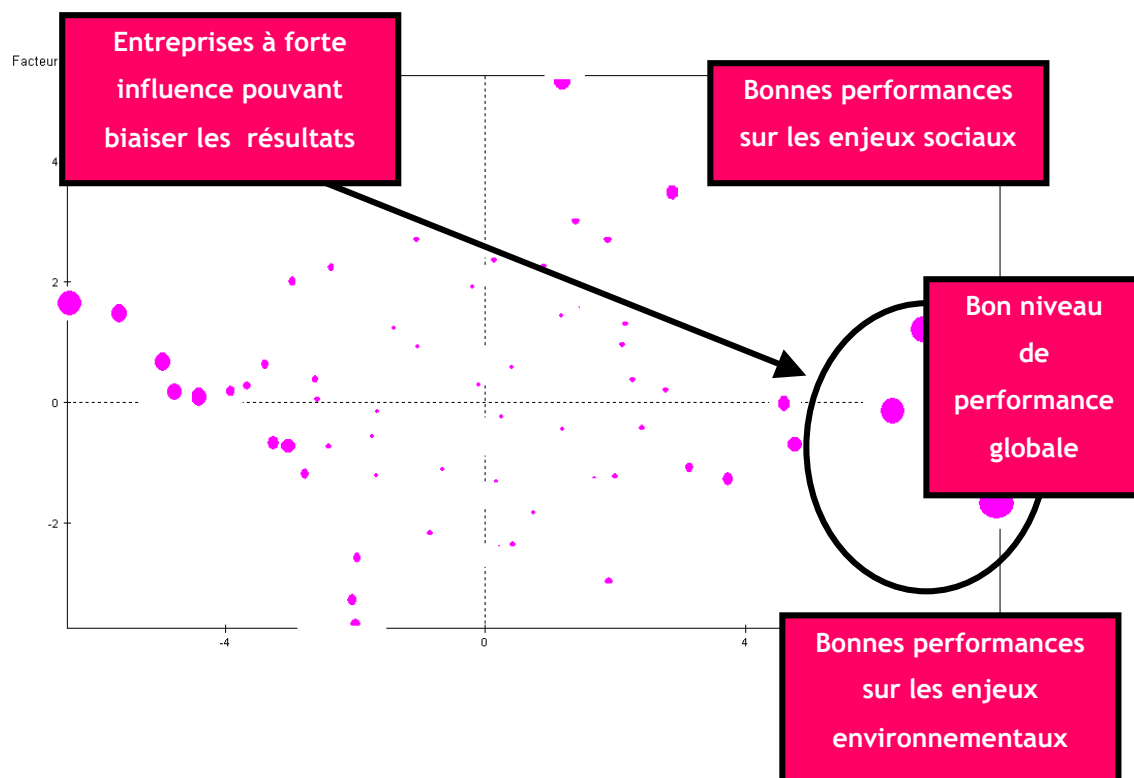
**Tableau 31 : tableau des coordonnées des variables d'enjeux actives selon l'axe 2, valeurs négatives**

Sur l'axe 2, les enjeux sont répartis plus largement. On y trouve des valeurs positives mais aussi négatives. Les valeurs positives principales regroupent des enjeux sociaux, quand les valeurs négatives portent des enjeux environnementaux. Cela signifie que l'axe 2 nous permet d'observer la discrimination des niveaux de performance des entreprises entre les critères sociaux (côté positif de l'axe) et environnementaux (côté négatif de l'axe).

Ainsi, une entreprise au centre de l'axe sera équilibrée dans la prise en compte des aspects sociaux et environnementaux, tandis qu'une entreprise sur le haut de l'échelle sera plus performante au niveau social qu'environnemental, et inversement sur le bas de l'échelle.

### **2.1.3 Les performances par individu, les secteurs d'activité, les différences de taille et de région... vers une délicate généralisation**

Après avoir étudié les variables, nous pouvons observer comment se répartissent les individus. Pour ceci, nous effectuons là encore une projection selon les 2 premiers vecteurs propres. Il est ainsi possible de représenter les entreprises selon ces deux axes et de vérifier leur contribution à l'analyse.



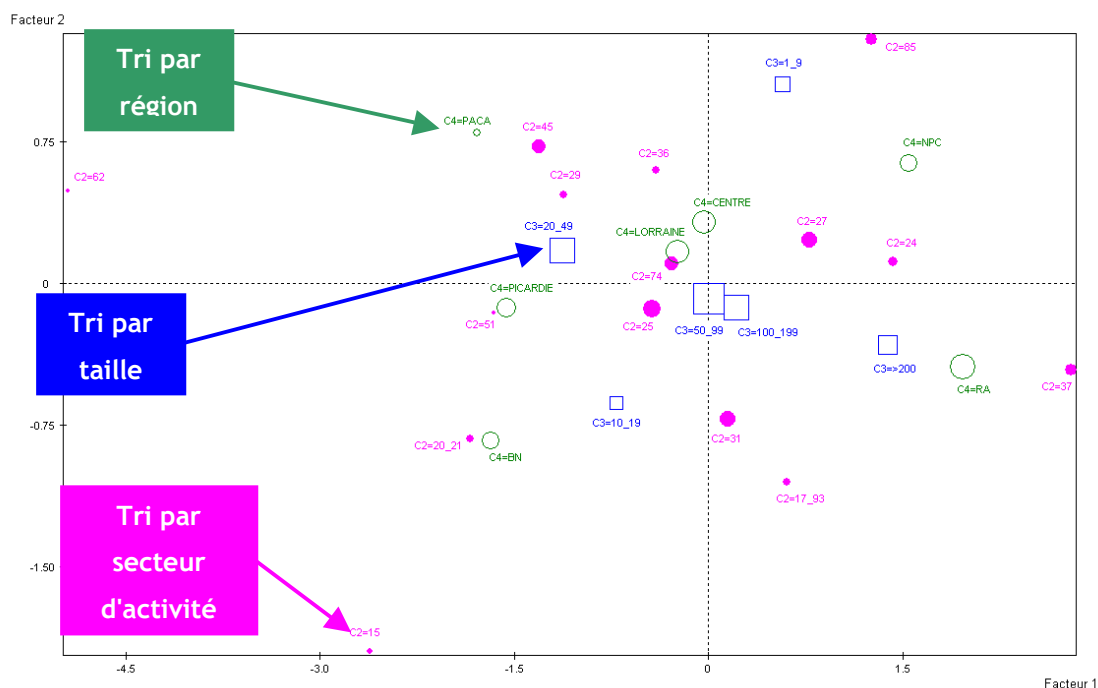
**Figure 36 : représentation des 78 entreprises sur le plan défini par les 2 premiers vecteurs propres**

Sur cette représentation graphique, 3 entreprises (entourées à droite de notre graphique) ont un poids très important. Elles sont donc susceptibles de biaiser les résultats. Afin d'exclure ce risque, nous avons réalisé les mêmes analyses sans ces 3 individus, et nous nous sommes aperçus que les résultats principaux étaient identiques. Il n'y a donc pas d'influence réelle de ces entreprises sur les conclusions générales de l'analyse de données. Nous continuerons donc l'analyse en les incluant dans nos résultats.

Nous ne pouvons pas réaliser une typologie précise des entreprises, le nuage de points étant assez confus et dispersé. Nous pouvons remarquer que les entreprises sont réparties assez équitablement d'un côté ou de l'autre de l'axe 1. Cela signifie donc qu'il y a autant d'entreprises ayant des performances globalement "élevées" que des performances globalement "faibles". Elles sont également réparties équitablement selon l'axe 2. Les entreprises de notre panel sont donc venues au développement durable soit en étant assez sensibles et performantes en matière sociale, avec des marges de progression en environnement, soit sensibles et performantes en environnement. Il est donc nécessaire d'aider les entreprises à améliorer leur performance globale afin d'être équilibrées sur les différents piliers.

Pour analyser de manière différente la répartition des individus, il est possible de les regrouper selon 3 caractéristiques : leur secteur d'activité, leur taille et leur région d'implantation.

Le graphique ci-après présente ces différentes hiérarchisations (avec une différence de taille de la puce représentant le poids de chaque « individu ») :



**Figure 37 : regroupement par secteur - taille - et région des entreprises selon leur performance en terme d'enjeux**

On peut établir quelques conclusions sur les types de regroupement.

### Les individus par région

En ce qui concerne le regroupement par région, les expérimentations dans les régions Rhône Alpes et Nord Pas de Calais semblent concerner des entreprises dont les performances moyennes sont globalement plus élevées que celles des entreprises des autres régions. Bien que ces deux régions soient historiquement pionnières sur la question du développement durable, ce résultat ne peut pas être considéré comme significatif. En effet, nous ne pouvons pas porter de conclusions quant au niveau global de performance de l'ensemble des entreprises d'une région donnée, les échantillons d'entreprises regroupés par régions étant petits (entre 10 et 15 individus), et non représentatifs.

De plus, les équipes de consultants opérant dans ces régions étaient différentes, ce qui pose également question de la variabilité liée à l'expérimentateur.

Complétons notre analyse avec les valeurs test.

Libellé	Coordonnée sur l'axe 1	Coordonnée sur l'axe2
C4=BASSE NORMANDIE	-2,04	-1,68
C4=CENTRE	-0,05	0,80
C4=LORRAINE	-0,35	0,42
C4=NORD PAS de CALAIS	1,87	1,28
C4=PACA	-1,31	0,98
C4=PICARDIE	-2,00	-0,28
C4=RHONE ALPES	3,03	-1,14

**Tableau 32 : les valeurs test des performances sur les 32 enjeux selon la répartition géographique des entreprises**

Les valeurs tests sont assez faibles, seules les valeurs en grisé, supérieures en valeur absolue à 2, sont représentatives. Les individus d'un groupe sont très répartis sur la représentation graphique et le barycentre ne représente pas bien le groupe.

Néanmoins, nous pouvons noter que les entreprises de Basse Normandie et de Picardie semblent plutôt positionnées dans des valeurs négatives de l'axe 1 (autrement dit de faibles niveaux de performance) tandis que celles de Rhône Alpes semblent positionnées du côté positif du même axe caractérisant de bons niveaux de performance moyens. Cette observation peut s'expliquer grâce à différentes hypothèses :

- Tout d'abord, les entreprises de l'échantillon sont plus engagées dans la région Rhône Alpes.
- Autre hypothèse : quelques entreprises de la région Rhône Alpes, particulièrement engagées dans le développement durable "tirent" la moyenne de l'échantillon vers le haut. Cependant, les autres entreprises sont relativement très proches de ces pionnières, sinon la valeur test serait inférieure à 2.
- Troisième hypothèse, les consultants de la région Rhône Alpes ont été moins "sévéres" que les autres et en particulier ceux des régions Basse Normandie et Picardie.

**Il semblerait donc que l'on ne puisse pas tirer de renseignements vraiment plus pertinents concernant la répartition géographique des entreprises.**



### Les individus par secteurs d'activité

Intéressons nous maintenant aux résultats selon les secteurs d'activité. Nous ne présenterons ici que les résultats des secteurs d'activités représentés par au moins six individus. Nous pouvons noter que le secteur d'activité « Récupérations » C2=37, caractérisé par 6 individus a le niveau de performance le plus élevé.

Libellé	Coordonnée sur l'axe 1	Coordonnée sur l'axe 2
C2=24, industrie chimique	1,18	0,16
C2=25, industrie du caoutchouc et du plastique	-0,52	-0,27
C2=27, métallurgie et travail des métaux	0,89	0,43
C2=31, fabrication d'appareils électriques	0,17	-1,37
C2=37, récupération et assainissement	2,56	-0,69
C2=45, construction	-1,40	1,29
C2=74, services fournis aux entreprises	-0,28	0,17
C2=85, santé et actions sociales	1,15	1,97

**Tableau 33 : les valeurs test des performances sur les 32 enjeux selon la répartition par secteur d'activité des entreprises**

Là encore, des conclusions fermes seraient hasardeuses. En effet, les secteurs d'activité sont, malgré les regroupements, assez nombreux et caractérisés par un faible nombre d'entreprises. La question de la représentativité est clairement posée compte-tenu de la petitesse de notre échantillon. La faiblesse des valeurs test confirme la nécessité de ces précautions.

On peut néanmoins réaffirmer la performance globale du secteur récupérations, liée aux niveaux élevés de performance de deux des entreprises de ce secteur. Le secteur d'activité « Santé et actions sociales » C2=85, caractérisé par 6 individus, semble posséder des niveaux de performance bien plus élevés au niveau social qu'au niveau environnemental.

### Les individus par taille

Nous ne pouvons pas conclure quant à des tendances particulières selon les tailles des entreprises car il n'existe ni continuité particulière, ni rupture caractérisée. De plus la plupart des valeurs tests ne sont pas significatives.

Libellé	Coordonnée sur l'axe 1	Coordonnée sur l'axe 2
C3=de 1 à 9 salariés	0,65	2,01
C3=de 10 à 19 salariés	-0,76	-1,13
C3=de 20 à 49 salariés	-1,81	0,46
C3=de 50 à 99 salariés	0,01	-0,26
C3=de 100 à 199 salariés	0,33	-0,33
C3=> à 200 salariés	1,78	-0,70

Tableau 34 : les valeurs test des performances sur les 32 enjeux selon la répartition par taille des entreprises

En ce qui concerne les performances par individu, l'échantillon statistique est trop petit pour que nous puissions tirer des conclusions en matière de répartition géographique, par secteur d'activité ou encore par taille. De plus, le nuage représentant toutes les entreprises ne permet pas très clairement d'établir des typologies concernant les pratiques des entreprises, en matière de développement durable, selon ces trois critères.

#### 2.1.4 Les importances initiales par enjeu

Etudions maintenant les résultats en termes d'importance initiale autrement dit l'importance attribuée par l'entreprise à chacun des enjeux lors du diagnostic. Pour cette étude, nous allons procéder comme pour la performance des enjeux. Regardons dans un premier temps la matrice des corrélations, présentée en annexe 7. Cette matrice montre qu'il n'existe pas de corrélation significative entre les importances initiales d'enjeux.

Intéressons nous alors aux valeurs propres.

Numéro	Valeur propre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1	5,0133	15,67	15,67
2	2,8182	8,81	24,47
3	2,2056	6,89	31,37
4	1,8965	5,93	43,38
5	1,7120	5,34	48,73
6	1,5382	4,81	53,54

Tableau 35 : tableau des valeurs propres des importances initiales des 32 enjeux

Les 3 premiers axes portent 31,37% d'information, là encore ce qui est relativement peu. Nous n'allons donc pas pouvoir aboutir à des conclusions très significatives.

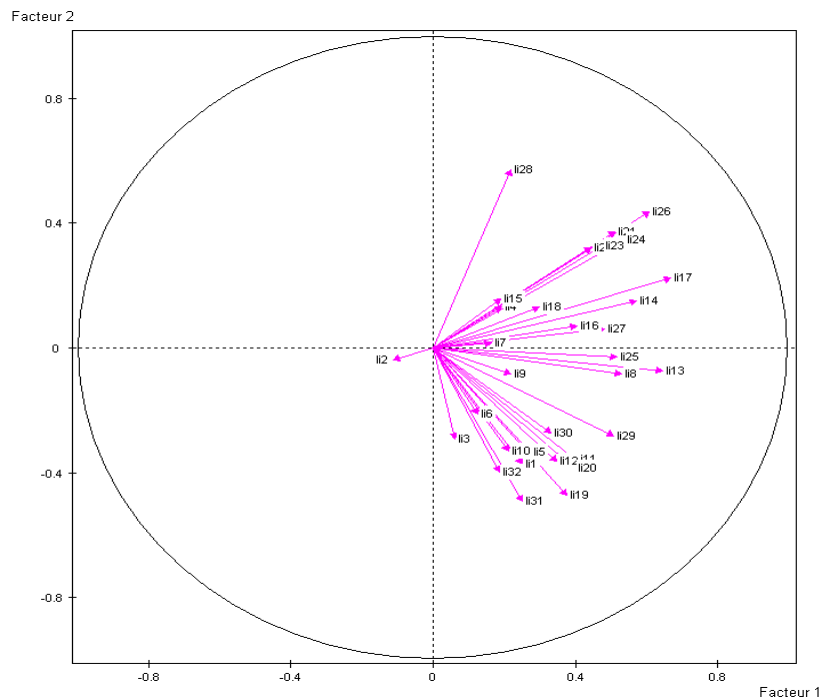


Figure 38 : représentation plane des importances initiales des 32 enjeux selon les axes 1 et 2

Sur la projection selon les 2 premiers axes, nous pouvons observer une nouvelle fois un effet de taille à un enjeu près. Cela signifie que si l'entreprise accorde un niveau d'importance initiale élevé à un enjeu selon cet axe, l'entreprise aura des niveaux élevés d'importance initiale sur quasiment la totalité des enjeux. Seul enjeu ressortant de manière significative, l'enjeu n°2, « Stratégie, politique et objectifs » montre que l'importance initiale peut être

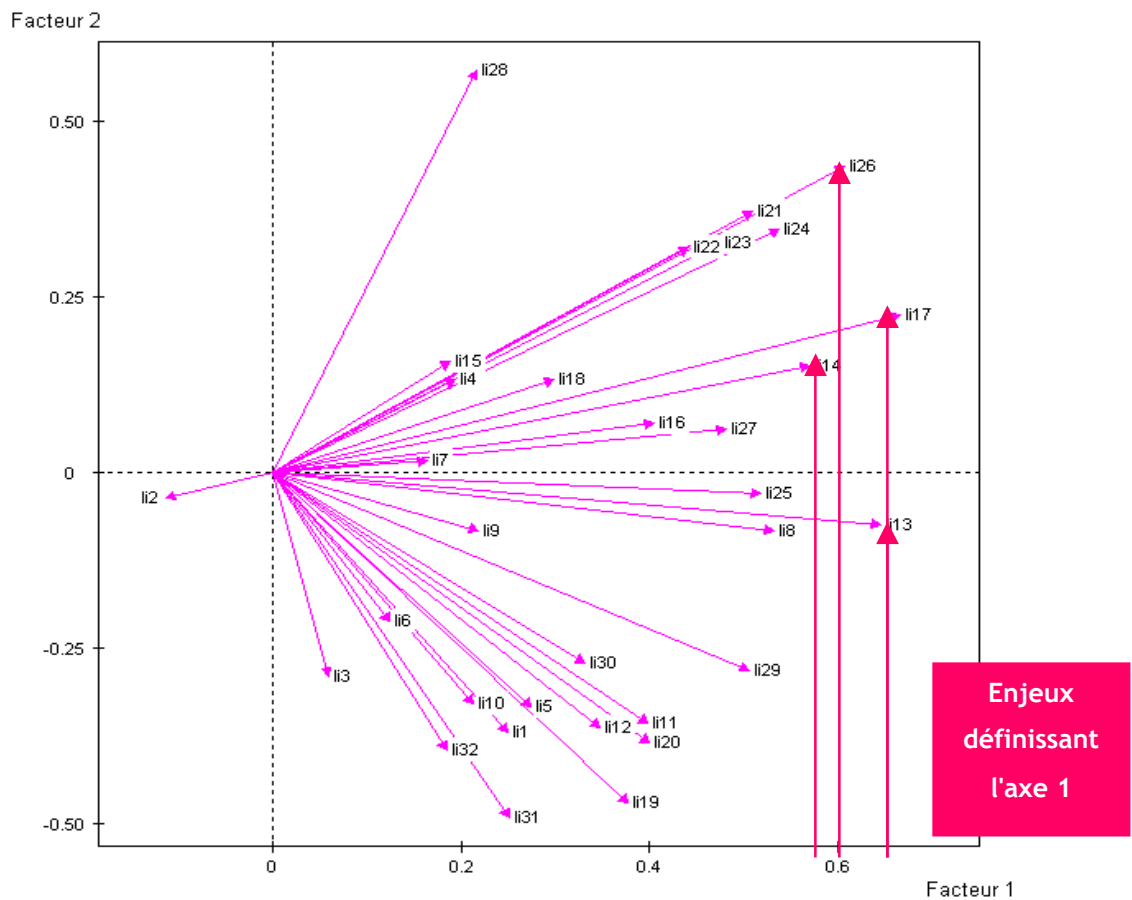
élevée sur cet enjeu sans que l'entreprise accorde des niveaux élevés d'importance aux autres enjeux.

Cette dernière conclusion est surprenante, mais malgré tout à relativiser, les coordonnées de ce vecteur sur les axes 1 et 2 restant faibles. Cependant, on aurait pu penser que l'enjeu stratégie, politique et objectifs était intimement lié aux autres enjeux. Ce résultat peut toutefois s'expliquer par le fait que certains consultants ont présenté cet enjeu comme étant absolu alors qu'il a été pensé initialement comme la stratégie, la politique et les objectifs en matière de développement durable.

Intéressons nous en détails aux enjeux qui définissent les axes 1, 2 et 3.

Libellé de la variable	Coordonnée sur l'axe 1	Coordonnée sur l'axe 2	Coordonnée sur l'axe 3
li1	0,25	-0,37	0,01
li2	-0,11	-0,04	-0,05
li3	0,06	-0,29	0,12
li4	0,19	0,13	-0,06
li5	0,27	-0,33	-0,10
li6	0,12	-0,21	0,17
li7	0,16	0,02	-0,62
li8	0,53	-0,08	-0,20
li9	0,22	-0,08	0,07
li10	0,21	-0,33	0,20
li11	0,40	-0,36	-0,15
li12	0,35	-0,36	0,29
li13	0,65	-0,08	-0,42
li14	0,57	0,15	-0,23
li15	0,19	0,16	-0,33
li16	0,41	0,07	-0,50
li17	0,67	0,22	-0,17
li18	0,30	0,13	-0,11
li19	0,38	-0,47	0,20
li20	0,40	-0,39	0,08
li21	0,51	0,37	0,38
li22	0,44	0,32	0,31
li23	0,47	0,33	0,48
li24	0,54	0,35	0,03
li25	0,52	-0,03	0,17
li26	0,61	0,44	0,16
li27	0,48	0,06	0,11
li28	0,22	0,57	-0,12
li29	0,51	-0,28	-0,17
li30	0,33	-0,27	0,49
li31	0,25	-0,49	-0,01
li32	0,19	-0,40	-0,26

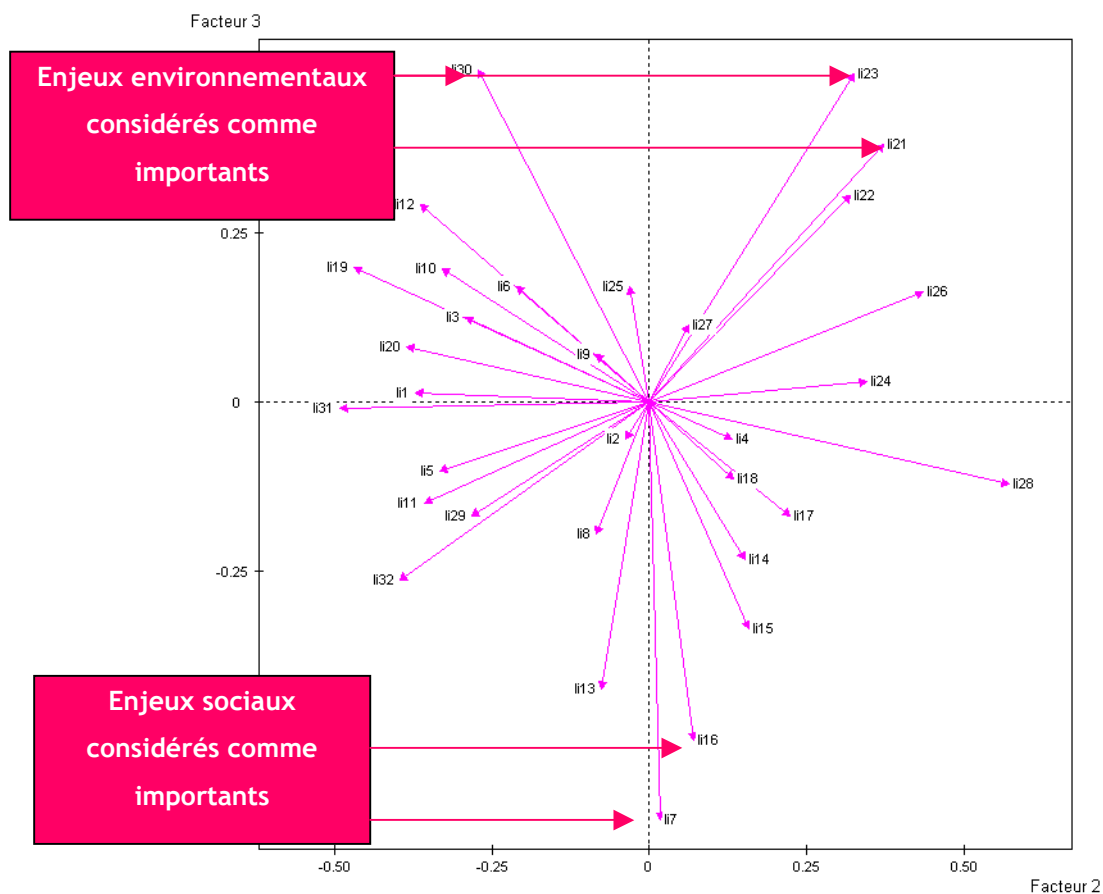
Tableau 36 : coordonnées des variables actives en termes d'importance initiale des enjeux



**Figure 39 : zoom, Représentation plane des importances initiales des 32 enjeux selon les axes 1 et 2 : étude de l'axe 1**

L'axe 1 représente l'importance initiale globale donnée par l'entreprise aux enjeux. Cet axe est défini par les enjeux gestion et prévention des risques (17), travail, conditions générales et ambiance (13), bruits et odeurs (26) et équité (14) notamment. Donc, plus l'entreprise positionne comme important la gestion et la prévention des risques, plus elle estimera important les conditions de travail mais aussi le bruit et les odeurs (qui sont également liés aux conditions de travail d'ailleurs) ainsi qu'à l'équité.

L'axe 2 semble différencier soit les importances en matière sociale et environnementale (valeurs positives de l'axe) soit les importances dans le domaine de la gouvernance.



**Figure 40 : représentation plane des importances initiales des 32 enjeux selon les axes 2 et 3**

L'axe 3 semble intéressant dans la mesure où l'on peut voir ressortir deux visions d'entreprises en matière d'importance des enjeux :

- soit l'entreprise considère les enjeux environnementaux comme importants (les valeurs positives de l'axe 2),
- soit l'entreprise considère les enjeux sociaux comme importants (les valeurs négatives de l'axe 2).

Cela pourrait nous amener à identifier deux grandes catégories d'entreprises selon le sens que le développement durable semble revêtir pour elles.

### 2.1.5 Les importances initiales par individu

Les projections selon les axes 1 et 2 puis 2 et 3 ne permettent pas d'effectuer une analyse intéressante contrairement à la projection sur les axes 1 et 3. Nous nous en tiendrons donc ici à cette troisième représentation.

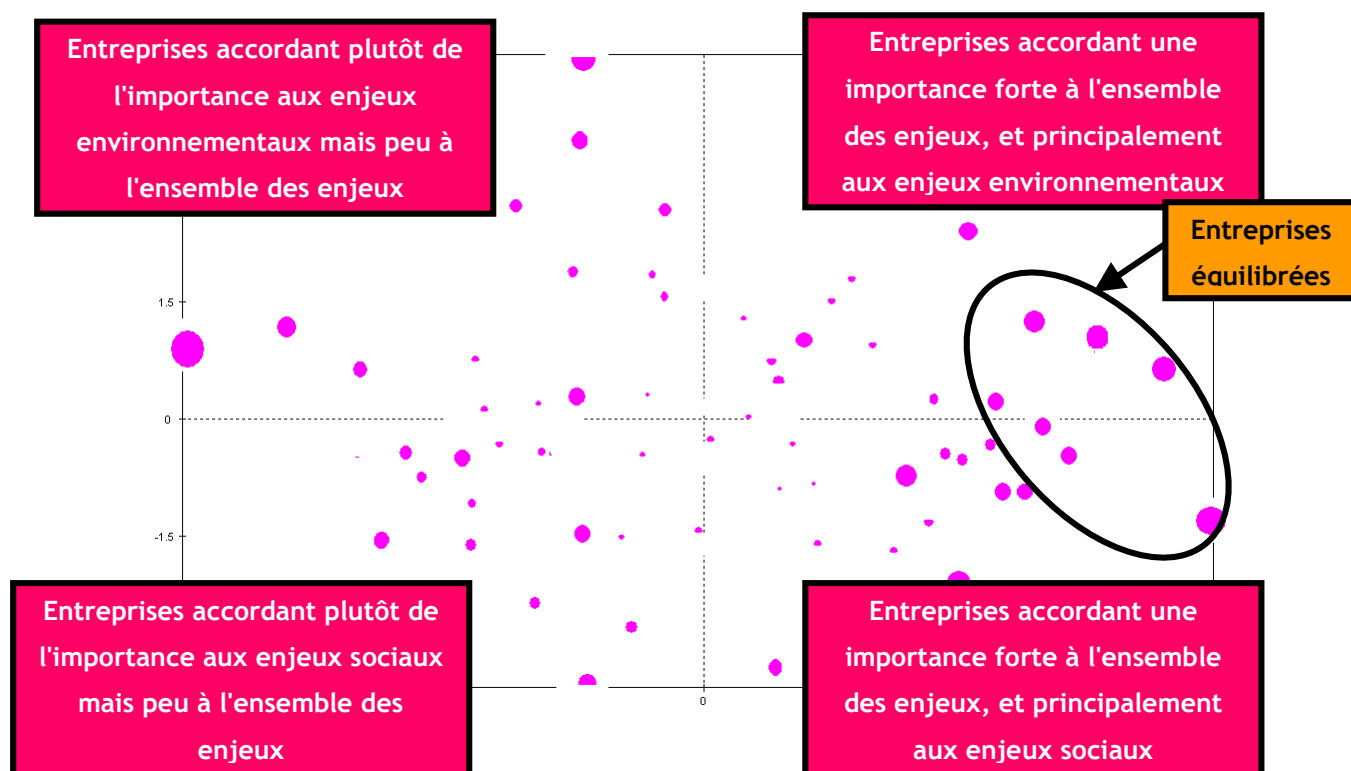


Figure 41 : répartition plane de l'importance moyenne accordée par les entreprises selon les axes 1 et 3

Cette représentation permet de définir plusieurs catégories d'entreprises, comme cela est représenté sur le graphique. En effet, assez peu d'entreprises accordent la même importance aux enjeux sociaux et environnementaux, autrement dit, sont assez proches de l'axe 1. Cela permet d'identifier facilement les domaines sur lesquels il est nécessaire de plus sensibiliser l'entreprise.

De même, l'importance initiale moyenne est extrêmement variable dans sa valeur puisque les entreprises ont des valeurs dispersées sur l'axe 1.

Néanmoins, il convient d'être prudent, l'axe 3 ne portant pas beaucoup d'information comme nous l'avons vu précédemment.

La répartition des individus par secteur d'activité, taille et région donne des résultats encore moins significatifs que pour la performance. Ils ne seront pas présentés ici.



## 2.2 L'approche par les parties intéressées

### 2.2.1 Les premiers résultats analytiques : vers la mise en évidence de 3 catégories de parties intéressées

Les résultats issus des calculs de moyenne, de minimum et de maximum, tant pour le niveau de relation que pour l'importance initiale, sont assez différents de ceux que l'on a pu voir sur les enjeux.

En effet, tout d'abord, les moyennes des niveaux de relation, comprises entre 0,39 et 3,859, sont nettement plus élevées, tout comme les importances initiales (comprises entre 0,538 et 3,923). De plus, l'écart qui existe entre les valeurs les plus fortes et les plus faibles nous montre à quel point les entreprises peuvent considérer différemment les acteurs.

La similarité des valeurs est tout à fait remarquable. Cela nous amène donc à nous interroger sur une éventuelle corrélation entre le niveau de relation et l'importance initiale.

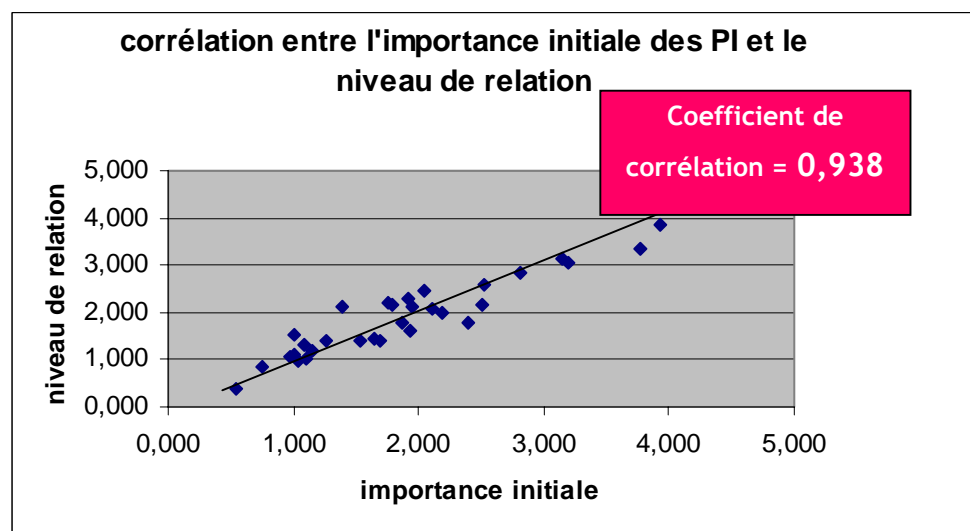


Figure 42 : corrélation entre l'importance initiale des parties intéressées et le niveau de relation

Le graphique ci-dessus nous montre un nuage de point très peu dispersé. Le coefficient de corrélation est, pour ces deux variables, de 0,938 ce qui montre une forte corrélation entre ces deux variables.

Le niveau de relation et l'importance initiale donnée par les entreprises à leurs parties intéressées sont donc bien corrélés, autrement dit lorsque l'entreprise estime qu'un acteur est important, elle a nécessairement un bon niveau de relation avec lui, et réciproquement.

Cette corrélation peut s'expliquer par deux raisons. D'une part, cela peut être effectivement lié au fait que plus l'entreprise accorde une importance à une partie intéressée, plus elle est en relation directe avec elle, parce que son avis, son influence, ses décisions risquent d'avoir un impact sur la vie même de l'entreprise. D'autre part, cela peut résider dans la méthode d'entretien conduite par le consultant au cours du diagnostic. Pendant celui-ci, on interroge successivement l'entreprise sur le niveau de relation puis l'importance alors que ces interrogations étaient bien plus déconnectées dans le temps pour les enjeux. Ces résultats sont également à pondérer, la note de relation étant affectée par l'entreprise seule ; les résultats pourraient sensiblement varier dans le cadre d'un entretien avec les parties intéressées concernées.

Quoiqu'il en soit, nous pouvons dès lors travailler indifféremment sur les résultats en matière de niveau de relation ou d'importance initiale du fait de cette corrélation.

Le travail sur les moyennes nous permet de définir trois catégories de parties intéressées.

### 3 catégories de parties intéressées

Selon l'importance et le niveau de relation

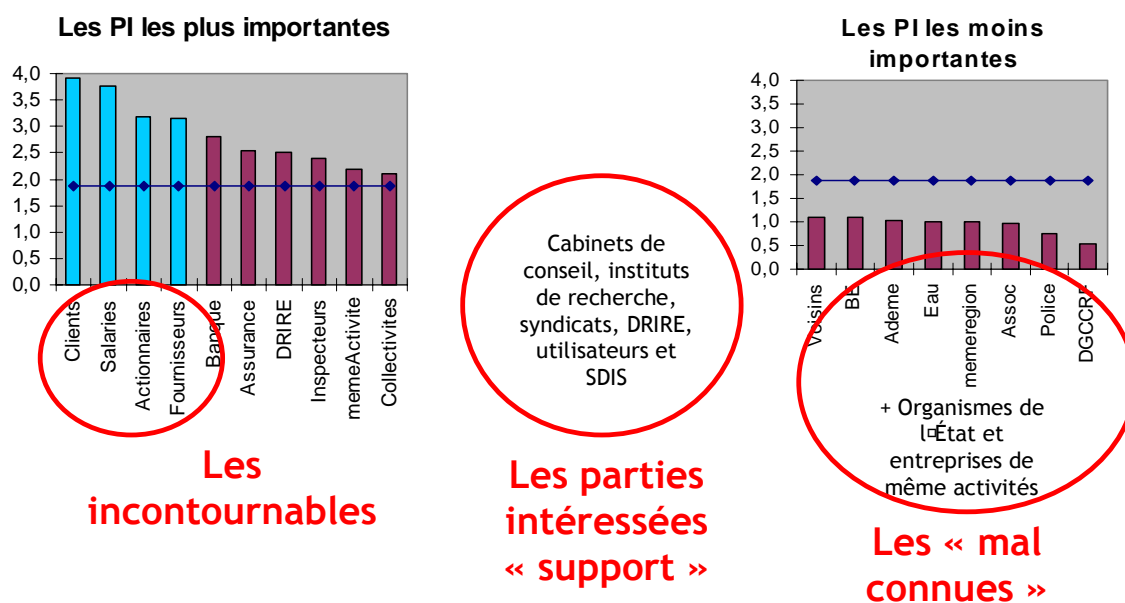


Figure 43 : les différentes catégories de parties intéressées

Ainsi, nous avons pu identifier :

- Les parties intéressées qualifiées d'incontournables, comprenant logiquement les clients, les salariés, les éventuels actionnaires et les fournisseurs, autrement dit les parties intéressées traditionnelles de l'entreprise. L'importance, tout comme le niveau de relation de ces parties intéressées sont supérieurs à 3 sur l'échelle de 0 à 4.
- Les parties intéressées "support" pour lesquelles l'importance et le niveau de relation se situent dans la moyenne de 2. On retrouve dans cette catégorie les collectivités, les instituts de recherche, la DRIRE, les cabinets conseil notamment.
- Les parties intéressées "mal connues" dont l'importance et le niveau de relation sont très faibles, de l'ordre de 1 ou parfois moins. Appartiennent à cette catégorie les voisins, les bureaux d'étude, l'ADEME, les associations de protection de la nature<sup>□</sup>

Cette typologie nous conforte dans ce qu'intuitivement nous pouvions imaginer, à savoir que l'entreprise connaît bien ses partenaires traditionnels mais très insuffisamment les acteurs de son territoire, notamment du domaine de l'environnement. Un travail de fond concernant les rôles des différents acteurs sur un territoire donné pourrait nous permettre d'approfondir ces réflexions et d'essayer d'organiser la transaction sur un enjeu donné. En effet, compte-tenu notamment de l'estimation des attentes des parties intéressées par l'entreprise tout comme du fait de la notation non concertée du niveau de relation, nous ne pouvons aller plus loin dans nos conclusions.

Mais revenons un peu plus en détails sur l'étude des variables que sont le niveau de relation et l'importance.

### **2.2.2 Les niveaux de relation de l'entreprise avec ses parties intéressées et notre première hypothèse... et si une entreprise ouverte avait une meilleure performance globale ?**

Etudions tout d'abord, à partir de l'analyse statistique, les données concernant le niveau de relation. Pour cela, appuyons nous sur la matrice des corrélations présentée en annexe 8. Sa lecture ne nous permet pas d'identifier des coefficients de corrélation suffisant pour tirer des conclusions pertinentes.

Penchons nous alors sur les valeurs propres.

Axe	Valeur propre	Pourcentage	Pourcentage cumulé
1	7,1648	23,11	23,11
2	2,7362	8,83	31,94
3	1,9005	6,13	38,07
4	1,7287	5,58	43,65
5	1,6140	5,21	48,85
6	1,4620	4,72	53,57

**Tableau 37 : tableau des valeurs propres pour l'étude des niveaux de relation des parties intéressées**

Ce tableau nous indique que les 2 premiers axes portent 31,9% de l'information, ce qui est toujours aussi faible. Nos conclusions ultérieures doivent donc être prises avec précaution. De plus, le travail avec les axes 3 ou 4 ne nous apportant pas beaucoup plus d'information, nous nous en tiendrons à l'étude des axes 1 et 2.

Nous avons également fait figurer sur cette représentation graphique la performance moyenne de l'entreprise, afin d'estimer les éventuels liens entre la performance et la prise en compte des parties intéressées.



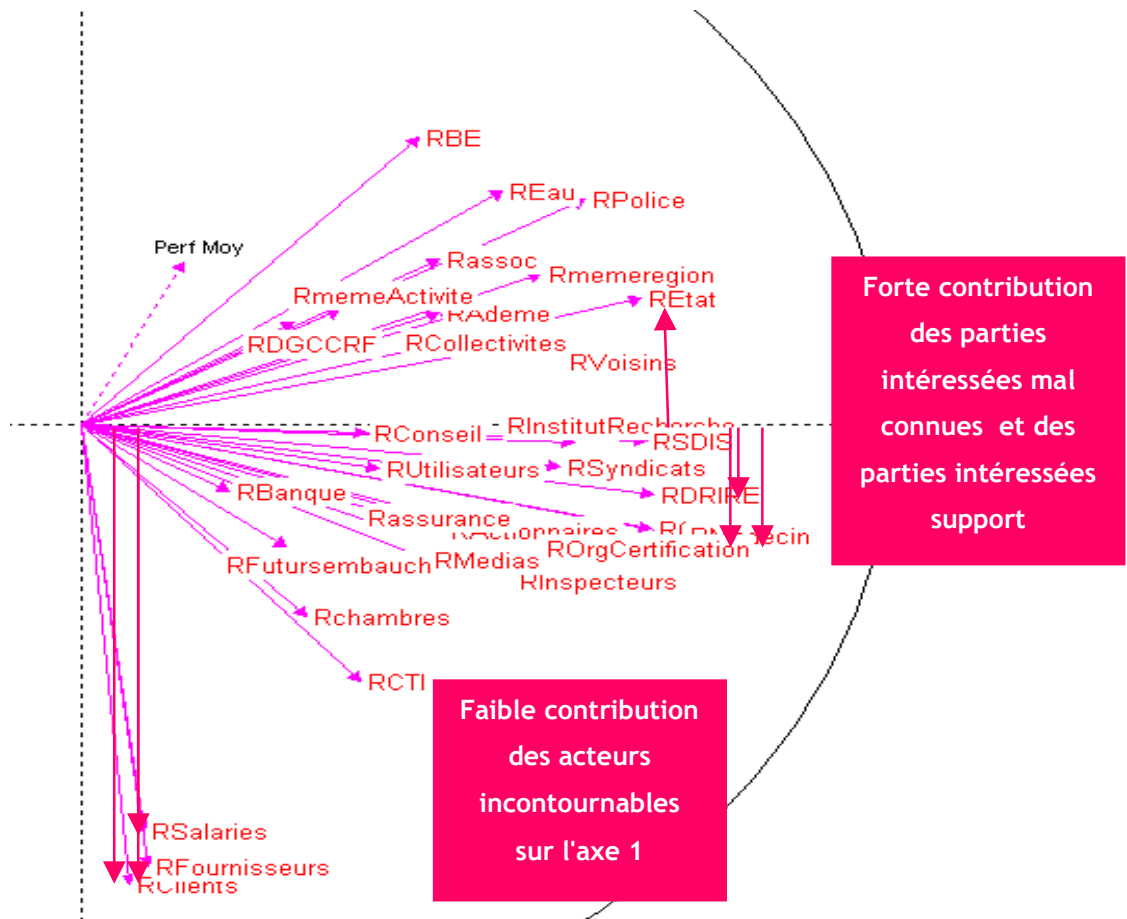


Figure 45 : zoom du Premier plan de l'analyse en composante principale effectuée sur les niveaux de relations avec les parties intéressées

L'axe 1 a une très faible contribution des acteurs incontournables que sont les clients, les salariés et les fournisseurs, comme le confirment les chiffres du tableau des coordonnées de variables actives ci-dessous. Par contre, la projection des vecteurs des acteurs mal connus et des parties intéressées "support" est très importante. Il semblerait que le premier axe oppose les entreprises peu ouvertes aux parties intéressées à celles qui sont au contraire ouvertes à l'ensemble de leurs parties intéressées, et notamment aux parties intéressées mal connues avec lesquelles les entreprises sont rarement en relation (SDID, Instituts de recherche, par exemple).

Libellé de la variable	Coordonnée sur l'axe 1	Coordonnée sur l'axe 2	Libellé de la variable	Coordonnée sur l'axe 1	Coordonnée sur l'axe 2
R Salariés	0,08	-0,64	R DRIRE	0,70	-0,11
R Actionnaires	0,45	-0,17	R entreprises de même activité	0,32	0,18
R ADEME	0,44	0,18	R entreprises de même région	0,56	0,24
R Agence de l'eau	0,52	0,37	R Fournisseurs	0,08	-0,69
R Associations	0,44	0,26	R Futurs embauchés	0,25	-0,19
R Etat	0,69	0,20	R Inspecteurs	0,60	-0,20
R Banque	0,18	-0,10	R Institut Recherche	0,61	-0,03
R Bureau d'études	0,41	0,45	R Médecin	0,74	-0,17
R Cabinets Conseil	0,35	-0,01	R Médias	0,42	-0,21
R Centres Techniques	0,34	-0,40	R Organismes de Certification	0,56	-0,18
R CCI	0,28	-0,30	R Police	0,62	0,35
R Clients	0,06	-0,72	R Voisins	0,56	0,13
R Collectivités	0,46	0,17	R SDIS	0,69	-0,03
R Assurance	0,38	-0,16	R Syndicats	0,59	-0,07
R CRAM	0,70	-0,16	R Utilisateurs	0,36	-0,07
R DGCCRF	0,26	0,16			

**Tableau 38 : tableau des coordonnées des variables actives, étude des niveaux de relation**

L'axe 2 oppose des entreprises ouvertes principalement aux partenaires classiques (représentées sur la partie basse de l'axe 2) à celles qui sont également ouvertes aux parties intéressées mal connues telles que l'agence de l'eau, les associations, etc. (présentes sur la partie haute de l'axe 2).

De plus, selon ce même axe, il existe également une très nette opposition entre le vecteur de performance moyenne et ceux représentant les niveaux de relation de l'entreprise avec le groupe de parties intéressées incontournables à savoir les clients, les salariés et les fournisseurs.

Cela peut suggérer que les entreprises qui privilégient plus particulièrement les relations avec leurs partenaires classiques (clients, fournisseurs et salariés), ont tendance à avoir un niveau de performance plus faible que la moyenne. Ce résultat valide notre première hypothèse selon laquelle une entreprise plus ouverte sur ses parties intéressées avait une performance globale plus grande.

Cependant, le niveau de performance est assez mal représenté dans ce plan, ses coordonnées étant très inférieures à 1. Il convient donc de prendre cette conclusion avec précaution.

### **2.2.3 Les niveaux de relation par entreprises**

La projection des individus sur les axes 1 et 2, permettant de positionner les entreprises selon leur relation privilégiée avec certains acteurs, ne donne pas de résultat probant. Nous ne les présenterons donc pas ici.

Intéressons nous à une éventuelle corrélation entre le niveau de relation moyen et le nombre de parties intéressées citées par chacune des entreprises.

### **2.2.4 Etude du lien entre la performance moyenne des entreprises en terme d'enjeux et l'ouverture sollicitée vers les parties intéressées, autrement dit le nombre de parties intéressées citées**

Lors du diagnostic, nous avons demandé aux entreprises de citer, dans le cadre des enjeux, les parties intéressées par chacun des enjeux, mais également de citer, lors de l'étude sur les parties intéressées, les enjeux représentant des attentes pour ces dernières. La compilation de ces données nous permet d'obtenir le nombre de fois où les entreprises ont cité des parties intéressées, qui correspond à l'ouverture sollicitée vers les parties intéressées.

Il est intéressant d'essayer de déterminer un éventuel lien entre la performance moyenne des entreprises et le nombre de citations des parties intéressées, à l'image de ce que nous venons d'observer avec le niveau moyen de relation.

Pour cela nous avons donc comptabilisé le nombre de parties intéressées citées par chacune des entreprises au cours de l'intégralité du diagnostic. Nous allons donc travailler sur la performance moyenne de chacune des entreprises et le nombre de parties intéressées qu'elle a citées.

La matrice des corrélations résultant de cette analyse est présentée ci-après.



	Performance moyenne	Nombre de parties intéressées
Performance Moyenne	1,00	
Nombre de parties intéressées	-0,22	1,00

Tableau 39 : matrice des corrélations entre la performance et l'ouverture vers les parties intéressées

Cette matrice montre clairement qu'il n'existe pas de corrélation entre la performance moyenne des entreprises et le nombre de parties intéressées citées. Nous aurions pu, compte-tenu des résultats de l'analyse sur les niveaux de relation et la performance moyenne, nous attendre à un résultat similaire.

### 2.2.5 Etude de la corrélation entre le niveau de relation de l'entreprise avec ses parties intéressées et l'ouverture sollicitée

Afin de comprendre ce résultat, étudions s'il existe une corrélation entre le niveau de relation moyen qu'une entreprise estime avoir avec ses parties intéressées, et l'ouverture sollicitée vers les parties intéressées.

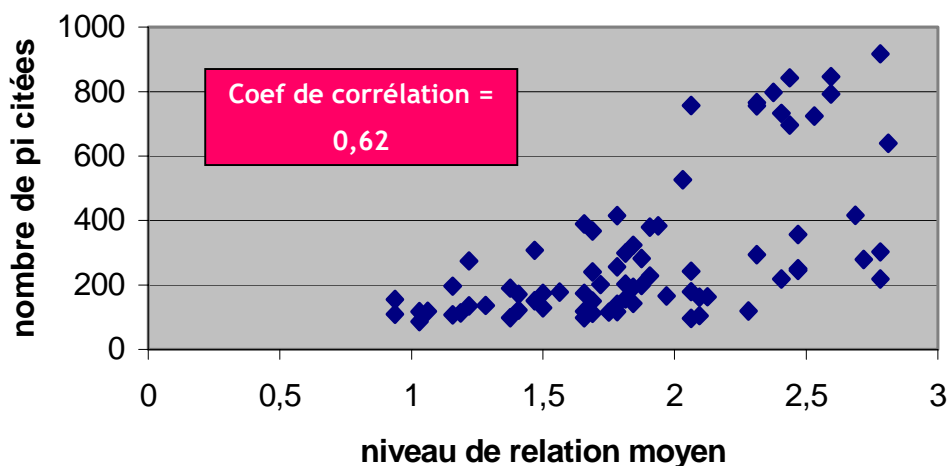


Figure 46 : graphique représentant l'ouverture vers les parties intéressées en fonction du niveau de relation moyen

Il n'existe pas de corrélation entre le niveau de relation moyen et l'ouverture de l'entreprise aux parties intéressées. C'est un résultat assez surprenant puisque l'on aurait pu s'attendre à une bonne corrélation : a priori, plus une entreprise a un bon niveau de

relation, plus elle a conscience des parties intéressées qui l'entourent. Mais ce n'est pas vrai dans 40% des cas.

Cela peut s'expliquer par le fait qu'une PME peut avoir peu de relation avec ses parties intéressées, notamment du fait de manque de moyens, mais malgré tout avoir conscience des acteurs qui les entourent. A l'inverse, elle peut avoir un bon niveau de relation avec ses parties intéressées, mais ne pas avoir conscience de leur rôle et de leur implication sur de nombreuses thématiques. Cela peut également s'expliquer par le fait que pour la plupart des entreprises, l'exercice demandé était assez nouveau, elles n'ont pas toutes conscience des rôles et attentes des acteurs qui les entourent. Il convient également de préciser le caractère parfois rébarbatif de l'interrogation sur les parties intéressées. Cette étape du diagnostic a de ce fait peut-être été passée rapidement par certains consultants ou certaines entreprises, qui ne sont pas intéressées ou sensibles à l'approche par les parties prenantes, notamment parce que cela ne constitue pas encore des demandes de leurs partenaires.

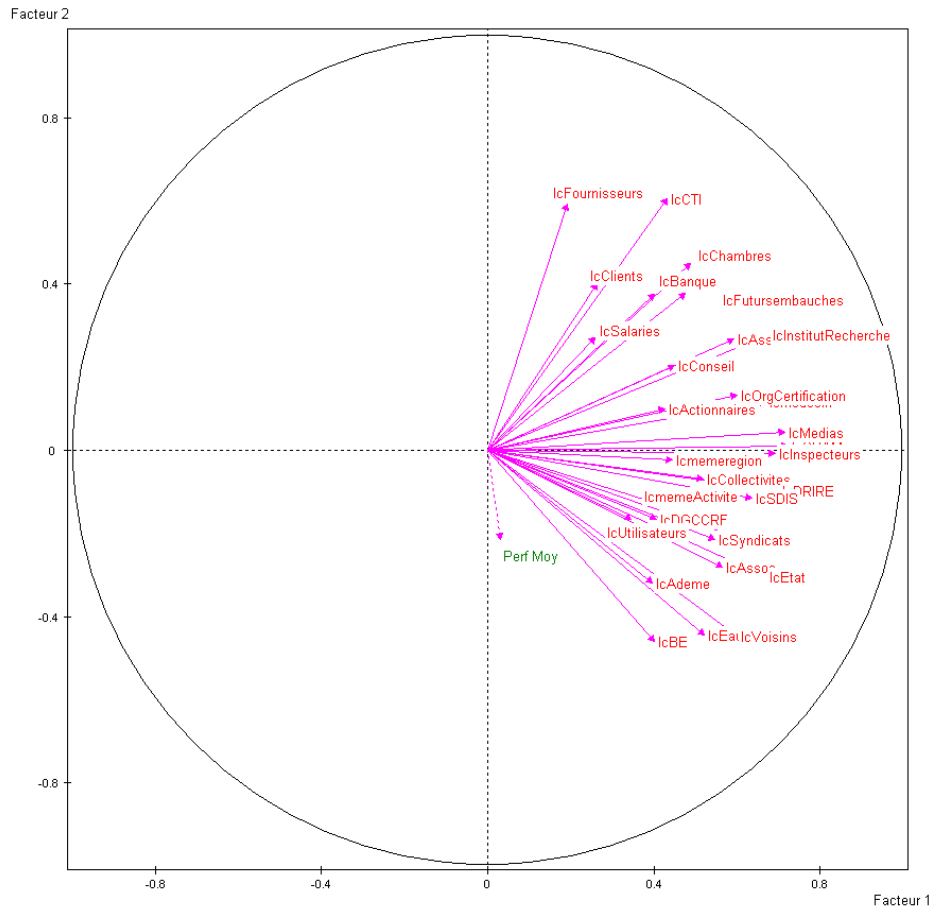
Il serait intéressant de refaire cet exercice à la fin des expérimentations afin d'observer si le nombre de parties intéressées augmente sensiblement avec la conscientisation.

#### **2.2.6 Les importances initiales par partie intéressée**

Réfléchissons maintenant brièvement aux importances initialement accordées par les entreprises à chacune de leurs parties intéressées.

L'analyse de la matrice des corrélations, présentée en annexe 9, nous amène à constituer le même groupe que l'étude des niveaux de relation.

En effet, il existe un bon niveau de corrélation des importances entre la DRIRE, la CRAM, les inspecteurs du travail et le médecin du travail. A cela s'ajoutent également (mais avec des niveaux un peu plus faibles) les SDIS, les voisins et les instituts de recherche.



**Figure 47 : premier plan de l'analyse en composante principale effectuée sur les niveaux d'importance accordée aux parties intéressées**

Comme précédemment, nous avons rajouté la performance moyenne afin d'analyser les éventuelles interactions entre les variables.

Le niveau moyen de performance sur l'ensemble des enjeux semble s'opposer, selon le deuxième axe, au niveau d'importance que l'entreprise accorde à ses fournisseurs et centres techniques, ce que nous avons déjà observé précédemment, même si le vecteur de performance est peu significatif.

**Cette analyse sur les importances initiales ne nous apporte donc pas de véritable nouvelle information quant au comportement de notre échantillon d'entreprise au regard de ses parties intéressées. Nous nous en tiendrons donc là.**

Mais regardons nos résultats un peu plus en détails. En effet, il pourrait être intéressant d'étudier s'il existe une corrélation entre la performance moyenne des enjeux de développement durable de long terme, traditionnellement faibles, nous l'avons vu, et les parties intéressées, que ce soit en terme de niveau de relation ou d'ouverture sollicitée afin de tester notre seconde hypothèse.

### 2.2.7 Qu'en est-il des performances des entreprises sur les enjeux faibles et les parties intéressées ? Vers des éléments de validation de notre seconde hypothèse

Si l'on calcule les moyennes des entreprises sur les seuls enjeux faibles qui sont : la participation et l'implication du personnel 2 (6), la politique d'achat (9), l'éco-socio-conception (10), la communication externe (12), le transport des salariés (19), la gestion des externalités (20), l'air (22), la biodiversité (25), transport et logistique (27), les nouveaux principes (29) et l'ouverture globale vers l'extérieur (30), on obtient un coefficient de corrélation de  $\rho=0,15$  ce qui signifie que les variables ne sont pas corrélées.

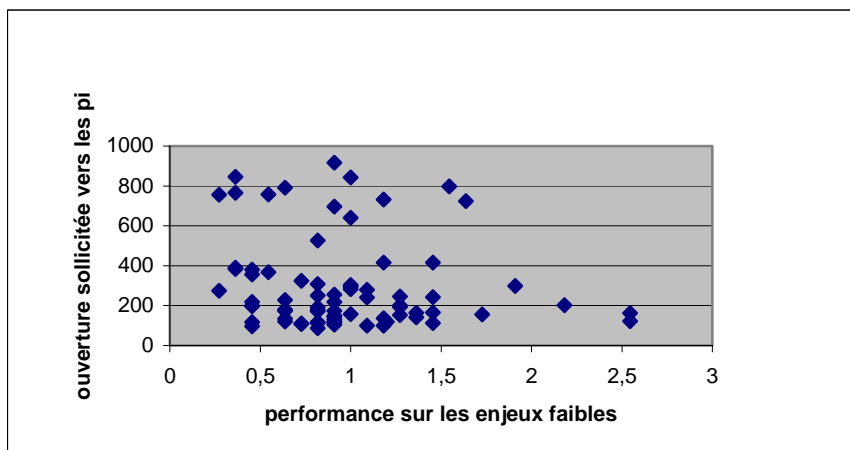


Figure 48 : graphique représentant l'ouverture vers les parties intéressées en fonction de la performance sur les enjeux faibles de développement durable

De même, si l'on calcule le même coefficient de corrélation, entre le niveau de relation et les moyennes des entreprises sur les enjeux faibles, on obtient un résultat de  $\rho=0,01$ , ce qui signifie que ces variables sont indépendantes.

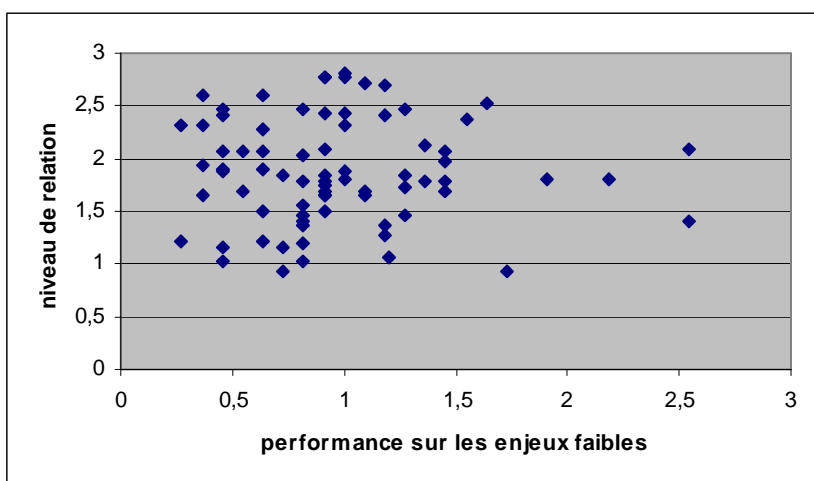


Figure 49 : graphique représentant le niveau de relation moyen en fonction du niveau de la performance moyenne sur les enjeux faibles

**Il n'y a pas de lien entre la performance des entreprises sur les enjeux faibles de développement durable et le nombre de parties intéressées citées, ni même le niveau moyen de relation.**

**Ce dernier résultat est intéressant puisqu'il permet de valider notre seconde hypothèse en démontrant que la seule approche par les parties intéressées ne permet pas d'assurer une prise en compte effective des enjeux du développement durable. La question des enjeux distants de développement durable est donc posée plus largement.**

Cependant, il convient de modérer un peu ce propos. En effet, les entreprises de notre échantillon sont pionnières en matière de démarche de développement durable. Elles n'y sont pas poussées par leurs parties intéressées. Cette analyse serait intéressante à mener de nouveau dans quelques temps afin d'observer si les incitations des acteurs font évoluer ces résultats.

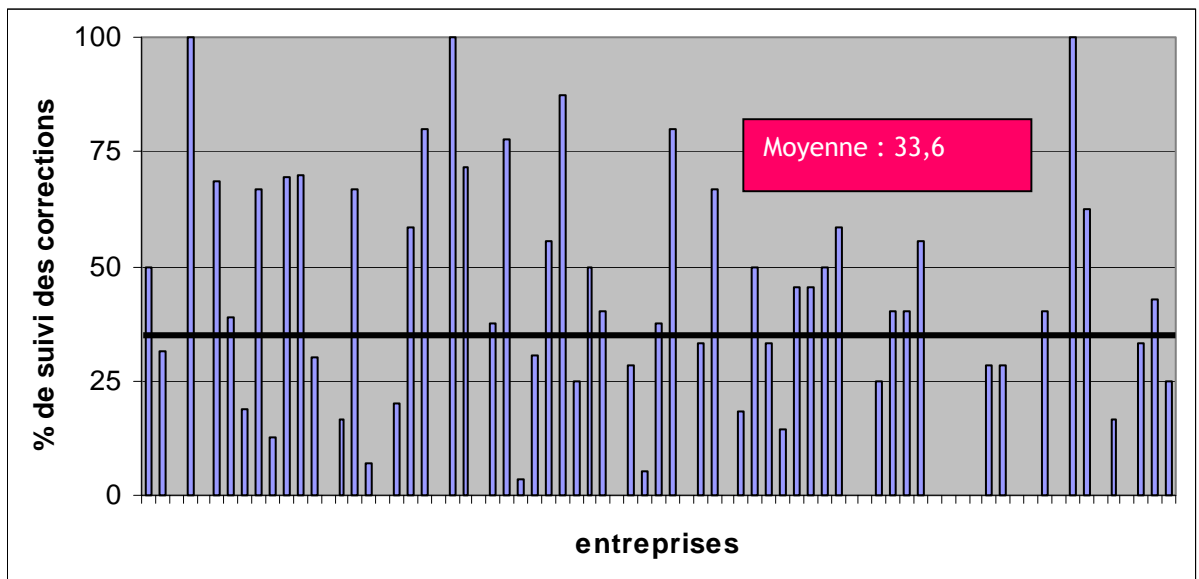
De plus, ces résultats sont présentés globalement. Il pourrait être intéressant d'étudier la corrélation entre la performance sur un enjeu particulier, tel que l'énergie par exemple, et le niveau de relation avec les parties intéressées permettant la maîtrise de cet enjeu. Ce travail n'a pas été réalisé dans le cadre de ces travaux.

Après avoir analysé les résultats de l'expression des entreprises au cours du diagnostic, intéressons nous à la méthode à proprement parlé, c'est-à-dire à la pertinence de la correction des importances, ainsi qu'au suivi de la hiérarchisation.

## **2.3 Analyse de la méthode**

### **2.3.1 Le suivi global de la correction des importances**

La méthode que nous avons développée pour ces expérimentations avait pour objectif d'aider les entreprises à prendre conscience de leurs parties intéressées ainsi que des attentes que ces dernières pouvaient avoir, auraient pu exprimer. Le mécanisme de correction des importances a pour objectif d'aider les entreprises à intégrer les attentes de leurs parties intéressées. Analysons comment ce mécanisme, décrit au cours de la troisième partie, a été suivi par les entreprises.



**Figure 50 : pourcentage de suivi des corrections par entreprise**

La moyenne de suivi des corrections d'importance, se situe aux alentours de 33%, comme le montre le graphique ci-dessus. Cela signifie que les entreprises n'ont validé la correction des importances suggérées que dans un cas sur trois. Mais si 18 entreprises n'ont même jamais suivi les corrections suggérées (la 19<sup>ième</sup> entreprise n'ayant aucune correction proposée), d'autres entreprises ont suivi la totalité des corrections. Nous pouvons en conclure que le mécanisme de correction des importances a donc été suivi de façon mitigée.

Afin d'apporter des éléments d'explications, penchons nous sur le nombre effectif de corrections proposé à chacune de nos entreprises ainsi qu'au nombre de corrections qu'elles ont choisi de réaliser, afin de noter une éventuelle corrélation.

Notons qu'il existe une dizaine d'individus qui n'ont suivi aucune correction alors que les propositions étaient nombreuses (supérieure à 10), que ce soit parce que les entreprises n'en ont pas vu l'intérêt ou parce que la méthode ne leur a pas été suffisamment bien expliquée. Afin qu'ils ne faussent pas les résultats, nous ne les avons pas intégrés dans le calcul du coefficient de corrélation. Ce dernier est de l'ordre de 0,6. Il n'existe donc pas, contrairement à ce que l'on aurait pu penser, de corrélation entre les propositions de corrections et le suivi. Le mécanisme n'est donc globalement pas vécu de la même manière selon les entreprises, et cela tient en partie dans l'accompagnement qui est fait par le consultant. Cependant, cette explication n'est pas suffisante. En effet, certains enjeux comme la communication externe, la gestion des externalités, l'intégration territoriale ou encore l'identification des parties intéressées, concernent beaucoup de parties prenantes mais ne sont pas forcément très importantes pour la stratégie de l'entreprise, ce qui explique également une part de la non correction par le chef d'entreprise.

### 2.3.2 Les enjeux effectivement corrigés au regard des parties intéressées

Intéressons nous maintenant aux résultats par enjeu.

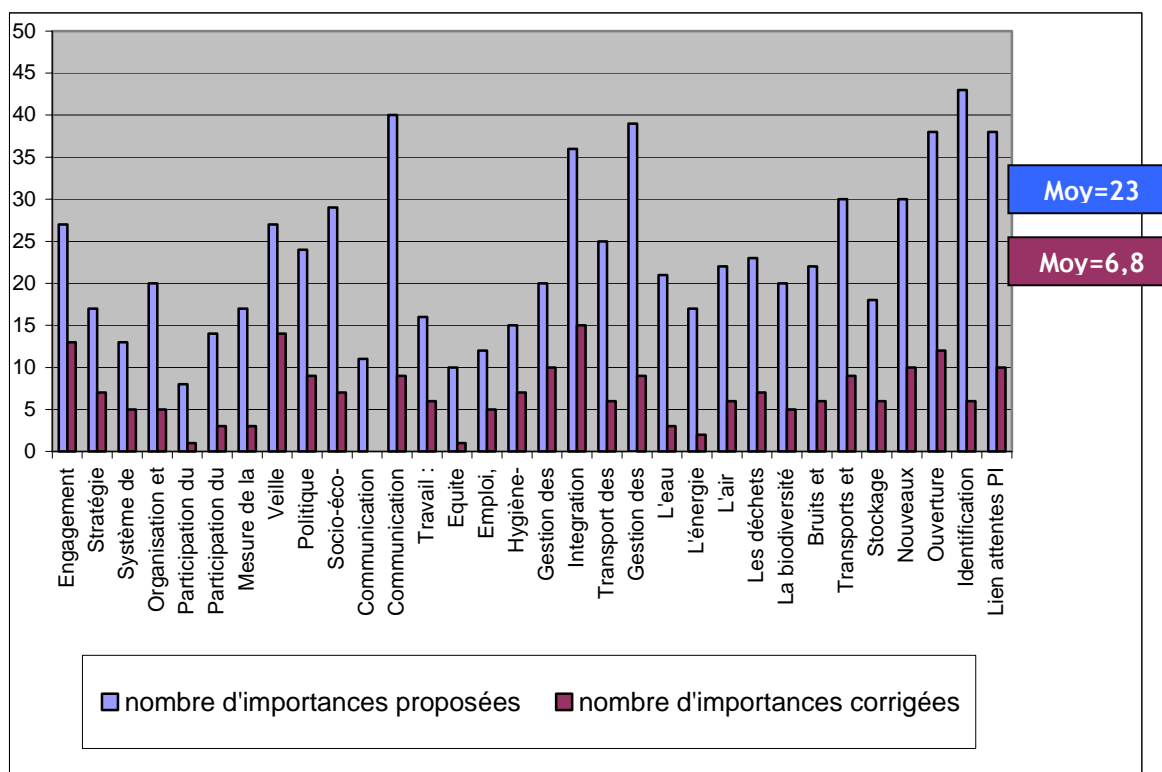


Figure 51 : analyse de la pertinence du mécanisme de correction des importances par enjeu

Comme nous le montre cette représentation graphique, certains enjeux sont souvent sous-évalués par les entreprises. Parmi ceux qui se situent au-dessus de cette moyenne de 23 propositions, on retrouve :

- Les enjeux relatifs aux autres facteurs et à l'ouverture vers les parties intéressées (nouveaux principes, ouverture globale vers l'extérieur, identification des parties intéressées et lien entre les parties intéressées et la politique de l'entreprise).
- Les enjeux se référant au champ substantif tels que l'intégration territoriale, le transport des salariés, la gestion des externalités, les déchets, les transports et la logistique.
- Les enjeux procéduraux tels que l'engagement de la direction, la veille réglementaire et la communication externe.
- Les enjeux que l'on qualifiera de rationalité mixte, tels que la politique d'achat et l'éco-conception.

L'analyse de ces résultats nous montre que les entreprises accompagnées ne considèrent pas suffisamment les enjeux environnementaux de long terme relatifs au transport, à la

gestion des externalités, à l'intégration territoriale, ni les enjeux touchant les modes de production et de consommation, et aux principes de développement durable.

Ces résultats sont conformes à ce qu'intuitivement nous pouvions attendre. Le suivi de ce mécanisme semble contribuer à la prise de conscience des entreprises.

Cependant, les entreprises, nous l'avons vu, ne suivent pas de façon rigoureuse les propositions. Ainsi, parmi les enjeux pour lesquels les entreprises décident d'augmenter l'importance, nous retrouvons :

- l'engagement de la direction, la stratégie, la veille réglementaire, et la communication externe ;
- la politique d'achat et l'éco-socio-conception ;
- la gestion des risques, l'intégration territoriale, la gestion des externalités, les déchets, le transport et la logistique ;
- les nouveaux principes, l'ouverture globale vers l'extérieur et le lien entre les parties intéressées et la politique de l'entreprise.

Sur les 14 enjeux les plus sous-estimés, 10 se retrouvent parmi les plus corrigés. Cependant, ils ne le sont que dans 28% des cas.

**Le mécanisme de correction d'importance permet d'améliorer la prise de conscience des entreprises relative aux enjeux du développement durable. Cependant cette prise de conscience n'est pas vraiment suivie d'effets.**

**Il semblerait qu'il faille repenser cette partie du processus, soit en le complétant par d'autres approches comme l'analyse de risque ou des activités en groupe, soit en insistant plus dans la formation des consultants, en leur fournissant des bases de données d'exemple, des référentiels par filières,...**

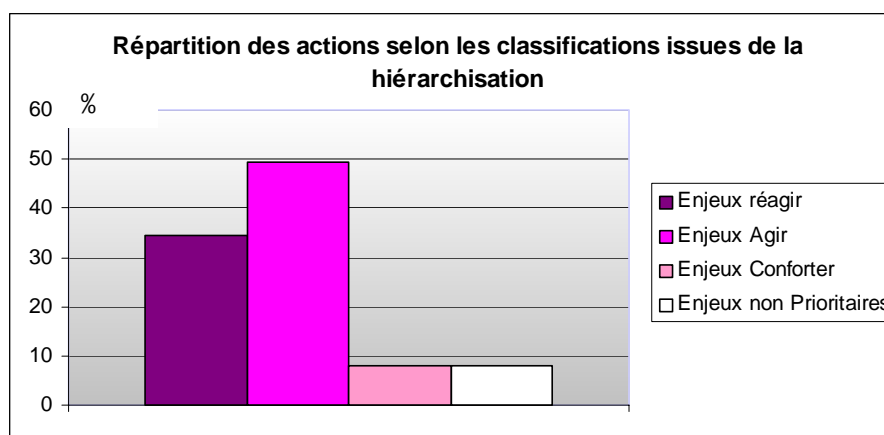
Mais intéressons nous maintenant au croisement de l'importance éventuellement corrigée avec la performance des enjeux autrement dit la hiérarchisation.

### **2.3.3 La hiérarchisation : de "réagir" à "la prise en compte des enjeux de développement durable de long terme"**

Il semblerait que les entreprises suivent assez fidèlement les recommandations obtenues lors de la hiérarchisation.



- Les enjeux « Réagir » et « Agir » sont dans la majorité des cas, retenus dans les plans d'actions
  - » 70% des enjeux « réagir » ont une action correspondante
  - » 50% pour agir
- Ils représentent 85% des actions.



**Figure 52 : répartition des actions selon la catégorie déterminée par la hiérarchisation**

Comme nous le montre la figure ci-dessus, les entreprises choisissent majoritairement de réaliser des actions concernant les enjeux catégorisés en "Réagir" et Agir" à l'issue de la hiérarchisation, puisque cela représente 85% des actions choisies.

De plus, 70% des enjeux classés en "réagir" ont une action correspondante et 50% en ce qui concerne ceux de la catégorie "agir".

Ainsi, prenons l'exemple d'une entreprise pour laquelle la relation avec ses sous-traitants ses fournisseurs et la politique d'achat est prioritaire, classée dans la catégorie "Réagir". Cette entreprise a planifié comme actions correspondantes :

- l'introduction des notions de développement durable dans les cahiers des charges, avec notamment la révision du cahier des charges des achats pour intégrer la prise en compte des chartes éthiques, les informations concernant le volume des déchets générés par le produit, le marquage CE, □ ;
- la définition des critères de sélection des fournisseurs ainsi que leur évaluation.

Il faut noter que les enjeux classés en "conforter" tout comme ceux classés en "non prioritaires" peuvent avoir des actions correspondantes.

En ce qui concerne les enjeux classés en "conforter" et donc pour lesquels la performance est supérieure à 2 par définition, les entreprises cherchent à améliorer leurs pratiques sur des sujets qui leur sont propres et leur tiennent à cœur. Par exemple, une entreprise dont la performance en matière d'équité est de 3 sur l'échelle de 0 à 4, a choisi de planifier malgré tout l'action suivante : "définir une stratégie d'embauche qui prenne en compte les

principes d'équité d'une part et formaliser le livret d'accueil des nouveaux salariés d'autre part".

Par contre, en ce qui concerne les 10% d'actions touchant les enjeux non prioritaires, et qui correspondent, la plupart du temps à des enjeux de développement durable de long terme, comme le transport ou la biodiversité, les entreprises ont compris l'importance d'atteindre une performance de 2 au minimum. Par exemple, nous avons accompagné une entreprise pour laquelle la performance en termes de biodiversité est de 0, avec un classement en "non prioritaire". Cette entreprise a néanmoins choisi de planifier une action ayant pour but de maintenir et de favoriser la faune et la flore sur le site, et plus particulièrement de favoriser la préservation des oiseaux qui s'écrasent sur la façade vitrée de l'entreprise.

Les exemples d'actions sont nombreux, mais étudions un peu plus en détails les premiers résultats des plans d'actions.



### **3 Les premiers résultats des plans d'actions**

Les résultats que nous avons obtenus en ce qui concerne les plans d'action, résultent de l'analyse de 48 entreprises seulement. Revenons sur notre échantillon.

#### **3.1 Description de l'échantillon**

En ce qui concerne les plans d'actions des entreprises, les données dont nous avons disposées étaient bien moins nombreuses. En effet, les expérimentations régionales, qui se déroulent sur deux années, n'ont pas toutes débutées au même moment. Lorsque nous avons effectué la collecte et l'analyse des données concernant les plans d'actions, au cours de l'été 2005, certaines régions n'avaient pas encore entamé cette phase, comme par exemple la région PACA, la région Rhône Alpes ou encore la Lorraine. De plus, la multiplicité des interlocuteurs, du fait de la seule présence de consultants régionaux dans les phases d'accompagnement de certaines régions, ne nous a pas permis d'obtenir la totalité des informations. La partie concernant les plans d'actions résulte donc de l'analyse de 48 entreprises, soit un peu plus de 60%.

#### **3.2 Le passage à l'action par catégorie d'enjeux**

Si l'on regroupe les actions par catégorie d'enjeux, autrement dit selon le caractère stratégique, social, environnemental ou autres facteurs, on aboutit aux résultats suivants :

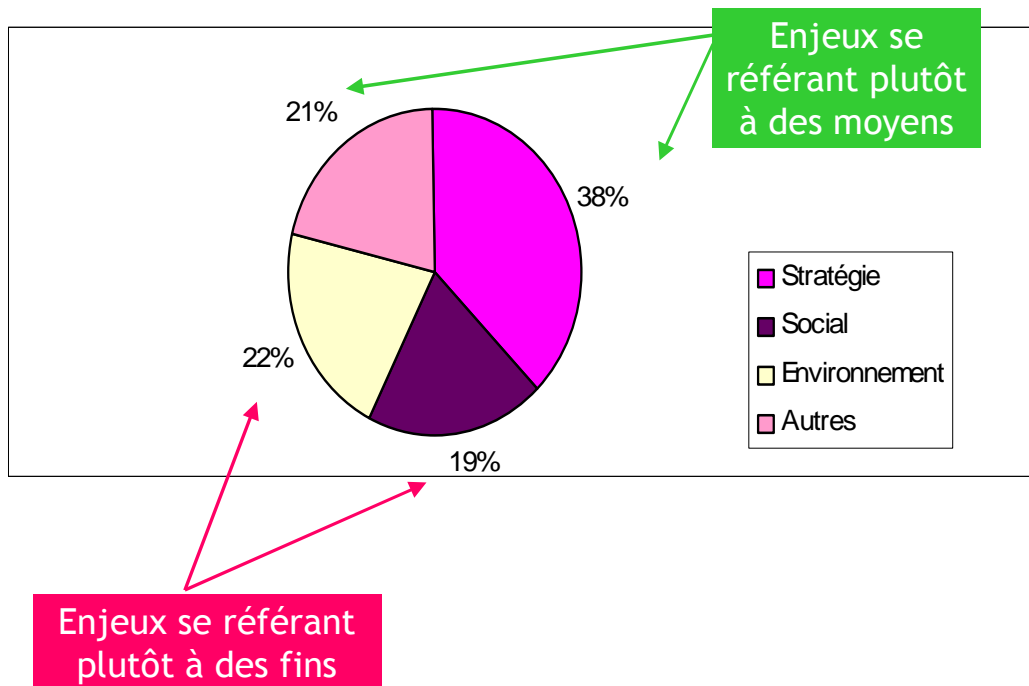


Figure 53 : les actions classées selon les catégories d'enjeux correspondantes

Nous pouvons remarquer que la majorité des actions (59%) touchent les enjeux de moyens, relevant plutôt d'une rationalité procédural.

Cependant, 41% des actions abordent des enjeux de fins, autrement dit de l'ordre de la rationalité substantive. De plus, les champs sociaux et environnementaux sont pris en compte de manière équivalente.

Le fait que, dans un premier temps, les enjeux relevant de la rationalité procédurale sont privilégiés, peut s'expliquer par deux facteurs.

- Tout d'abord les consultants accompagnateurs sont, pour la plupart, issus du conseil en management et plus particulièrement de la qualité. Ils ont alors, et parfois malgré eux, tendance à aider l'entreprise à aller dans cette direction.
- Cela est aussi lié au type d'entreprise, doté d'un système de management ISO 9001 et/ou ISO 14001, que l'on a choisi au départ. Le risque était qu'elle "s'accroche" au système de management avant tout. C'est en partie ce qui s'est produit.

L'expression d'un champ de rationalité substantive élargi reste donc assez difficile à mettre en œuvre dans les entreprises. Néanmoins, le fait de travailler par enjeux les encourage à prendre en considération ces aspects.

Nous l'avons vu, les enjeux dits de moyens relevant d'une dominante de rationalité procédurale sont plus générateurs d'actions. Cependant, certains d'entre eux peuvent également avoir des répercussions sur la rationalité substantive et en particulier :

- les enjeux 9 □ relations avec les sous-traitants,
- fournisseurs et politique d'achats,
- et 10 □ produits, éco-socio-conception.

Ces derniers, bien que classés dans la catégorie "stratégie et management" ont des répercussions en terme de rationalité substantive puisqu'ils font directement référence aux modes de production et modes de consommation. Ce sont en réalité des enjeux de développement durable transversaux, qu'il convient d'analyser séparément. Or, ces enjeux qui faisaient partie, en termes de performance, des enjeux les plus faibles, sont ici pourvu d'un très grand nombre d'actions (autour de 25 actions chacun).

Les entreprises ont accordé une importance élevée aux deux enjeux ayant trait aux modes de production et de consommation. Elles ont donc bien perçu la nécessité, dans une perspective de développement durable, d'avoir une approche impliquant toute la chaîne de production et d'utilisation des produits qu'elles contribuent à mettre sur le marché.

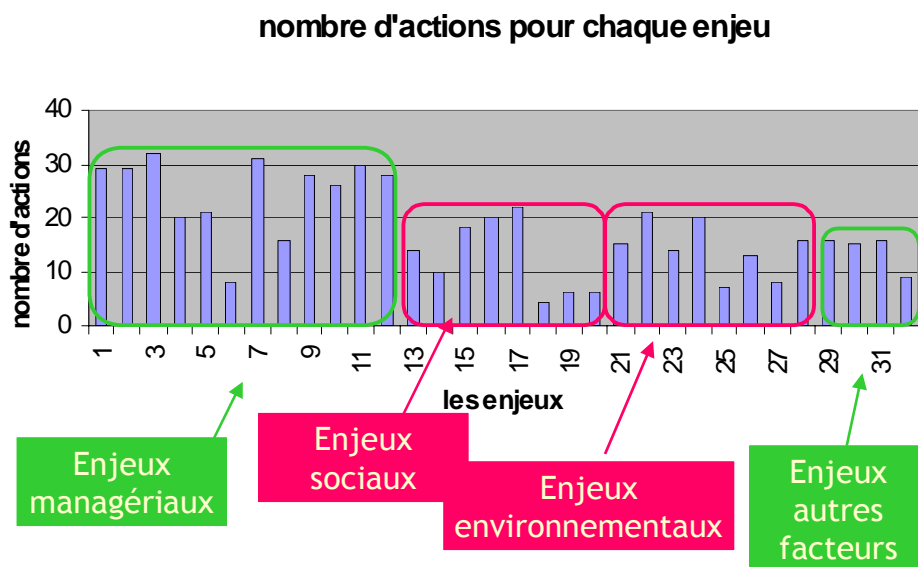


Figure 54 : représentation du nombre d'actions pour chaque enjeu

Tous les enjeux, sans exception, voient des propositions d'actions correspondantes au sein du panel d'entreprises étudiées. Cependant certains enjeux de développement durable distants tels que l'intégration territoriale de l'entreprise (18), le transport des salariés, la

logistique (19 et 27), la gestion des externalités (20) et enfin la biodiversité (25) sont très peu présents dans les plans d'actions, représentant en cumulé 31 actions alors que le système de management à lui-seul en totalise 32. Il semblerait donc, que dans un contexte concurrentiel, les entreprises de notre échantillon soient conscientes de la nécessité de mener une réflexion stratégique sur l'ensemble du cycle de vie des produits, intégrant des partenaires économiques présents dans le monde entier. Par contre, cette réflexion se fait au détriment d'une réflexion sur les impacts locaux (qu'ils soient environnementaux, économiques ou sociaux) de l'entreprise sur son territoire.

**La question des enjeux de développement durable de long terme, même si la correction des importances permet de les revaloriser, est donc encore bien insuffisamment prise en compte.**

Un des éléments de réponse pourrait se trouver, dans un chapitre du SD21000 sur lequel nous avons peu insisté dans ces expérimentations, à savoir, l'entreprise elle-même considérée comme une partie intéressée qui peut s'appuyer sur les autres parties intéressées en leur formulant aussi des attentes. Un autre élément pourrait également résider dans la nécessité de s'appuyer non plus sur des approches volontaires mais sur des démarches obligatoires. Enfin, les leviers d'actions sur des enjeux tels que les transports ou la biodiversité, semblent inaccessibles à des entreprises souvent impliquées dans des chaînes de production au sein desquelles elles n'ont qu'une faible marge de manœuvre. Il semblerait que les donneurs d'ordre soient plus en mesure d'avoir une action réelle sur ces enjeux, ce qui pose la question de l'organisation de la transaction le long de la chaîne de la valeur. Ces différents éléments seront repris dans notre dernier chapitre.

### **3.3 Analyse des actions selon les grilles de performance**

#### **3.3.1 L'estimation de la progression**

Afin de pouvoir analyser les progrès réalisés par les entreprises en matière de développement durable, nous avons fait l'estimation de la performance que les entreprises pouvaient atteindre grâce aux actions programmées. Les résultats présentés ci-dessous ne résultent pas d'une nouvelle évaluation a posteriori mais bien d'une projection de leur performance éventuelle, en faisant l'hypothèse que les actions programmées ont été réalisées.

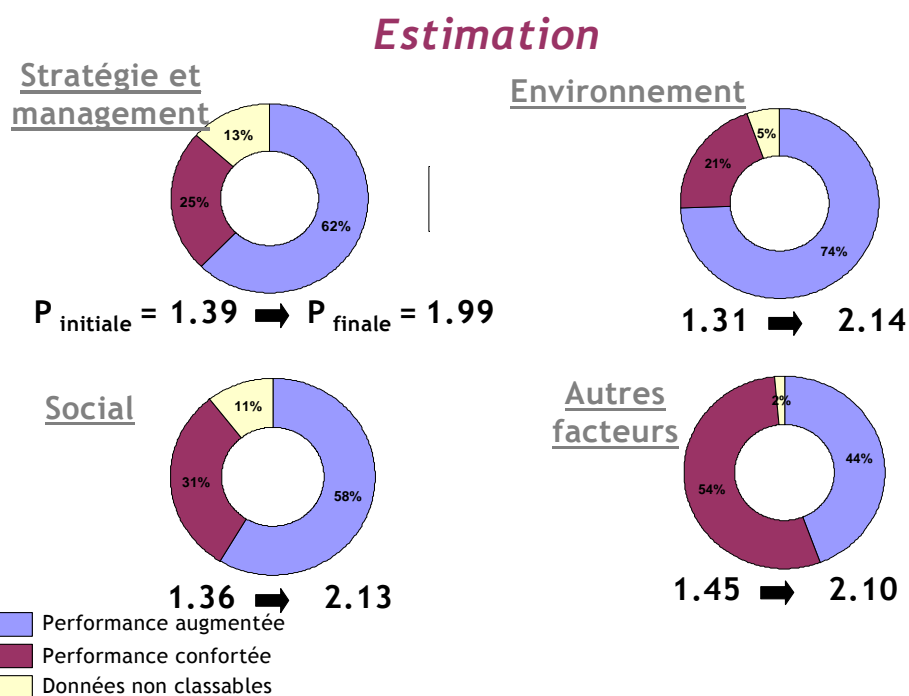


Figure 55 : estimation de l'augmentation des performances suite au plan d'actions

Dans la majorité des cas, les actions permettent d'augmenter la performance, de l'ordre de 62% pour les enjeux de stratégie et de management et jusqu'à 74% pour l'environnement. Les entreprises ont privilégié les actions permettant une amélioration de leur performance.

Nous avons également fait figurer le pourcentage d'actions permettant de conforter les niveaux de performance. Les pourcentages sont assez significatifs, compris entre 26 à 64% selon les catégories. Cela signifie que les entreprises ont, dans un bon nombre de cas, surestimé leur niveau de performance lors du diagnostic. La phase de définition du plan d'actions leur a permis de prendre conscience de cette surestimation et de planifier les actions leur permettant de valider réellement ces performances.

En enfin, par données non classables, nous entendons les actions qui ne figurent pas explicitement dans les grilles de niveau de performance. Ces actions peuvent notamment être caractéristiques de la filière, mais également être générales, les grilles du diagnostic n'étant pas exhaustives.

Il est important de noter qu'il existe peu d'actions planifiées ne correspondant pas à des critères de la grille. C'est un point sur lequel nous reviendrons dans le paragraphe suivant.

Nous pouvons également remarquer que les actions planifiées vont permettre aux entreprises, si elles sont réellement mises en place, d'atteindre un niveau de performance



moyen autour de 2 sur l'échelle de 0 à 4, ce qui était un des objectifs initiaux des expérimentations.

Cependant, il convient de modérer cette conclusion, l'augmentation de performance à 2 ne touchant que les enjeux pour lesquels les entreprises ont planifiés des actions. Ainsi, pour des enjeux tels que la biodiversité, qui portent très peu d'actions, la performance moyenne n'atteindra pas le chiffre de 2.

### **3.3.2 Le suivi des grilles**

Il est intéressant de noter que, contrairement à ce que nous pensions au départ, les entreprises se sont souvent cantonnées à suivre les grilles de performances proposées dans la construction de leur plan d'action. Elles n'ont que rarement proposé une solution innovante et ont cherché à augmenter leur cotation en suivant les propositions de l'outil. Cela peut s'expliquer, tout d'abord, par des orientations données en ce sens par le consultant accompagnateur dont les compétences ne couvrent souvent pas tous les champs du développement durable. Cela peut également s'expliquer par l'accent mis au départ sur la nécessité d'être à un minimum de 2 sur l'échelle de 0 à 4 et sur tous les enjeux pour pouvoir s'affirmer dans une perspective de développement durable. De plus, la situation des entreprises est souvent complexe. Pour de nombreux enjeux abordés, les entreprises ne s'étaient encore jamais posé la question de leur impact. S'il n'y a pas, en interne, de personnes "porteuses", "créatives", et qui ont déjà entamé une réflexion sur ce sujet, il est très difficile pour un chef d'entreprise de trouver ex-nihilo une solution innovante à un problème qu'il vient juste d'identifier. La tendance est donc naturellement de se reposer sur les grilles déjà existantes.

Au départ, l'outil a été volontairement détaillé pour permettre à l'entreprise d'avoir des points de repère. Aujourd'hui, il doit être expliqué, afin d'éviter qu'il ne devienne un frein à l'innovation.

Compte-tenu de ces résultats, peut-on considérer que les entreprises de notre panel se sont vraiment inscrites dans une démarche de développement durable ?

## **4 Des hypothèses testées aux limites rencontrées**

### **4.1 Des hypothèses initiales validées au positionnement favorable du guide SD21000 dans la perspective de l'ISO 26000**

#### **4.1.1 Retour sur les hypothèses initiales**

L'analyse bibliographique initiale nous a amené à poser deux hypothèses dans le cadre de ces travaux :

**Hypothèse 1 : plus une entreprise est ouverte sur ses parties intéressées, mieux elle intègre les différents aspects du développement durable, autrement dit, meilleure sera sa performance sur les enjeux de développement durable.**

**Hypothèse 2 : si la prise en compte des parties intéressées est une condition nécessaire, elle n'est pas suffisante pour intégrer les enjeux de développement durable.**

Le traitement des données issues de 78 PME, tous secteurs d'activité confondus et réparties sur tout le territoire français, nous a permis d'apporter des éléments de réponse à ces interrogations.

En effet, l'analyse du lien entre les niveaux de relation par partie intéressée et de la performance moyenne permet de valider la première hypothèse selon laquelle, plus une entreprise est ouverte sur ses parties intéressées, traduit par des niveaux de relation élevés avec ses partenaires autres que les clients, les fournisseurs et les salariés, meilleure est sa performance globale.

De plus, l'observation d'une absence de corrélation entre la performance sur les enjeux les plus faibles (tels que le transport des salariés (19), la gestion des externalités (20), l'air (22), la biodiversité (25), transport et logistique (27),<sup>□</sup>) et l'ouverture vers les parties intéressées (qu'elle se traduise par le niveau de relation moyen ou le nombre de parties intéressées citées), nous permet de mettre en évidence les limites de la théorie des parties prenantes dans une perspective de développement durable. En effet, la seule prise en compte des parties intéressées ne permet pas d'intégrer ces enjeux de long terme. Cela suggère la nécessité d'organiser les transactions entre les acteurs sur ces enjeux.

#### **4.1.2 Les autres limites inhérentes à la méthodologie proposée**

Nous avons abordé, au cours de cette quatrième partie d'analyse des résultats, plusieurs limites inhérentes à la méthodologie déployée dans le cadre de ces expérimentations, telles que l'estimation des attentes des parties intéressées ou encore le faible consensus sur l'évaluation. Ces limites impactent directement nos résultats.

Revenons brièvement sur des éléments plus généraux jusqu'alors cités mais non approfondis.

### La question de la transversalité

Comme nous l'avons vu, l'outil de diagnostic repose sur la notion d'enjeu. Dans une perspective d'organisation des transactions, cette approche peut sembler pertinente. Néanmoins, l'analyse des plans d'action nous montre que les actions sont définies enjeu par enjeu. Comment dès lors faire apparaître plus de transversalité dans ce cadre ?

Il en est de même en ce qui concerne le triptyque du développement durable. Certes, cela permet de fixer les idées, de faire référence aux sujets à aborder mais la limite de cette approche est intrinsèque : lorsque l'on cherche trop à déterminer le contenant, le risque est d'en oublier le contenu.

### Le déclaratif

La méthode développée est fondée sur une auto-évaluation. Il n'y a donc aucune validation par tierce partie, des positions énoncées au cours du diagnostic, sauf éventuellement un équilibrage lié à la présence de plusieurs personnes ayant des visions différentes au sein de l'équipe pilote. Une renotation ou une notation parallèle effectuée par des parties intéressées de l'entreprise et notamment les salariés pourrait être envisagée pour corriger cela.

De plus, il existe des différences de perceptions selon les entreprises, les consultants, en ce qui concerne les niveaux de performance. Ainsi, certaines entreprises dont les actions sont remarquables ne se sont jamais évaluées en niveaux 3 ou 4 compte-tenu du niveau d'exigences qu'elles ont vis-à-vis d'elles-mêmes, quand d'autres s'estiment innovantes alors que leurs pratiques ne relèveraient que d'un niveau 2. A cela s'ajoute la question de la compétence des expérimentateurs (i.e. des consultants) que nous avons abordée au cours de la troisième partie.

Les suites à développer sont nombreuses, mais devront également tenir compte d'aspects que nous n'avons pas envisagés dans notre méthodologie.

#### **4.1.3 Vers la norme internationale en matière de responsabilité sociétale, l'ISO 26000**

Ces expérimentations permettent également de mettre en lumière plusieurs éléments contribuant à la légitimité et à la pertinence du guide SD21000 dans la perspective de l'ISO 26000.

En effet, comme nous venons de le voir, ces travaux de recherche ont permis de démontrer que la seule prise en compte des parties intéressées ne permettait pas l'intégration de tous les enjeux de développement durable. Cela met en évidence la pertinence du SD21000, centré sur la notion d'enjeu, par opposition à des visions de la RSE prônant la seule prise en compte des parties intéressées ou la mise en œuvre de processus transparents (comme nous avons pu le voir lors de la comparaison de cinq référentiels européens en matière de développement durable). Or, compte-tenu de la forte présence, sur la scène internationale,

de partisans d'une approche fondée sur la théorie des parties prenantes, cet élément pourra être un point d'appui intéressant pour la délégation française lors des réunions internationales.

De plus, ces expérimentations ont permis de mettre en évidence les réels progrès réalisés par les 78 entreprises constituant notre échantillon. Cette amélioration concrète et quantifiée des pratiques des entreprises, permet de démontrer la pertinence de la démarche promue par le guide SD21000.

**Ces deux éléments majeurs contribuent à démontrer la pertinence des recommandations du guide SD21000, dans la perspective de l'ISO 26000.**

Cependant, les résultats de ces travaux montrent certaines limites.

#### **4.2 Les limites : d'une prise en compte insuffisante des enjeux de long terme à la nécessité d'organiser la transaction**

##### **4.2.1 L'éternel "hic" des enjeux de long terme**

Force est de constater que, malgré la correction des importances, les enjeux de long terme sont insuffisamment pris en compte par les entreprises, tant en terme d'importance, de performance, que d'actions mises en œuvre.

Plusieurs facteurs peuvent expliquer ces résultats :

- **Tout d'abord, l'impossible traduction d'enjeux de long terme dans des outils classiques de management ou de stratégie, autrement dit l'impossible traduction des recommandations du guide SD21000 dans un outil tel que celui que nous avons développé.** En effet, le développement durable a vu la création de nouveaux outils ou indicateurs comme, par exemple, l'empreinte écologique, qui permettent de changer notre représentation du monde. Mais se pose alors le problème de la vision globale de développement durable – aujourd'hui les éventuels indicateurs permettant de prendre en compte ces aspects sont mono-domaine (environnement par exemple) et ne permettent pas de traduire la complexité du sujet. Il faudrait pouvoir travailler à une analyse multicritère s'appuyant sur des bases de données tangibles, traduisant cette problématique. C'est un travail de fond qui dépasse le cadre de cette thèse, et qui plus est, rejoint la nécessité d'organiser les transactions sur les différents enjeux.
- **La remise en cause des approches volontaires conséquence du statut normatif du guide SD21000.** Cela peut venir du fait que les approches managériales volontaires ne sont pas adaptées à la prise en compte par les entreprises de problématiques globales, telles que la biodiversité ou encore le changement climatique. Des documents tels que le guide SD21000 ne

permettraient pas d'organiser la transaction à l'échelle globale. Mais l'utilisation d'instruments de régulations législatifs ou financiers dans le domaine est liée à l'organisation d'un processus de gouvernance mondiale, ce qui est loin d'être évident et acquis.

- **Une autre limite qui pourrait expliquer l'insuffisance des enjeux de long terme, est le recours au conseil.** En effet, selon [TORRES 03], le recours au conseil peut être un processus dénaturant pour la PME. Ainsi, le recours au conseil classique, dans le cadre des PME de nos expérimentations, peut être un frein à un élargissement de la rationalité substantive, du fait d'une nécessaire uniformisation managériale des pratiques. De plus, le développement durable crée un nouveau marché pour les consultants. Mais cette marchandisation d'un concept fondé sur des considérations éthiques d'avenir, ne va pas sans poser le problème d'une logique "court-termiste" des consultants vis-à-vis des enjeux de long terme du développement durable. Ce recours au conseil pose donc deux autres questions auxquelles nous ne pourrions pas apporter de réponse ici :
  1. le développement durable impose un changement de paradigme<sup>□</sup>. Le recours au conseil classique permet-il cela ?
  2. si l'on prend l'hypothèse que le conseil est dénaturant pour les PME mais également stimulant puisqu'il pourrait permettre aux PME de transcender leurs propres spécificités [TORRES 03], peut-on valider l'hypothèse que 4,5 à 6,5 jours de travail avec un consultant dans le cadre d'expérimentations d'une durée de 2 ans permettent d'atteindre ces buts sans que les entreprises ne se focalisent sur les enjeux procéduraux ?
- Cela peut également être lié au suivi insuffisant des corrections des importances.
- Enfin, l'élargissement complet du champ de la rationalité substantive peut être particulièrement lié à l'organisation des transactions que nous n'avons pas réellement favorisée dans ces expérimentations comme nous allons le voir en détails dans le point suivant.

#### **4.2.2 L'organisation de la transaction... et si c'était là que le bas blesse**

Dans le cadre de ces expérimentations, nous n'avons pas pu réellement favoriser l'organisation des transactions. La raison majeure résulte de l'estimation, par les entreprises, des attentes de leurs parties intéressées. En effet, compte-tenu des programmes d'expérimentation (PME, diagnostic à réaliser en 1,5 jour<sup>□</sup>), il n'a pas été possible de déployer une approche consultative des parties intéressées. Les entreprises n'ont donc pas rencontré leurs parties prenantes sur le thème du développement durable, qu'elles soient de leur filière ou de leur territoire d'implantation. Les véritables attentes

représentant des enjeux, tout comme les éventuels points d'appuis externes pour les entreprises, n'ont donc pas pu être mis en évidence.

De plus, compte-tenu du faible nombre d'entreprises caractéristiques de filières et de territoires, il ne nous a pas été possible de tirer des conclusions dans ces domaines, que ce soit les enjeux spécifiques d'une filière ou encore, par exemple, des parties intéressées caractéristiques d'un territoire donné.

Il aurait été pertinent de s'appuyer sur la méthode MACTOR [GODET 01] afin d'analyser les rapports entre les parties intéressées, les enjeux qui représentent un consensus et ceux pour lesquels il y a des conflits (A ce sujet, il est possible de se référer aux travaux de Léa SEBASTIEN qui consacré ses recherches à l'analyse des conflits autour de la ressource en eau [SEBASTIEN 04]). Notons que c'est l'approche que nous avons initialement retenue mais du fait de l'organisation des expérimentations et des contraintes de temps pour chacun des partenaires du projet, il n'a pas été possible de la déployée. Nous l'avons alors "allégée". Pour envisager cette hypothèse, une approche empirique ciblée sur le cas particulier d'une entreprise, étudiée plus en profondeur, semblerait pertinente. La réalisation d'une expérimentation couplée entre une zone d'activité et la collectivité sur laquelle elle est implantée pourrait également nous apporter des éléments de réponse.



## **5 Conclusion de cette quatrième partie : entre progrès et difficultés**

La prise en compte des parties intéressées est une condition nécessaire mais pas suffisante, pour intégrer les principes de développement durable. Ce résultat contribue au positionnement favorable du guide SD21000 dans la perspective des travaux de l'ISO 26000.

De plus, les entreprises de nos expérimentations, globalement peu performantes initialement, ont proposé des plans d'actions leur permettant de progresser sur certains enjeux et notamment sur ceux relatifs aux modes de production et de consommation, jusqu'alors oubliés par les entreprises.

Cependant, les enjeux de long terme sont encore bien insuffisamment pris en compte dans ces entreprises, pourtant parmi les plus avancées en matière de développement durable.

Afin d'y remédier, l'organisation des transactions et le partage de l'information sur ces enjeux, via la constitution de réseaux et de bases de données, semblent donc nécessaires tant d'un point de vue territorial que le long de la chaîne de la valeur.



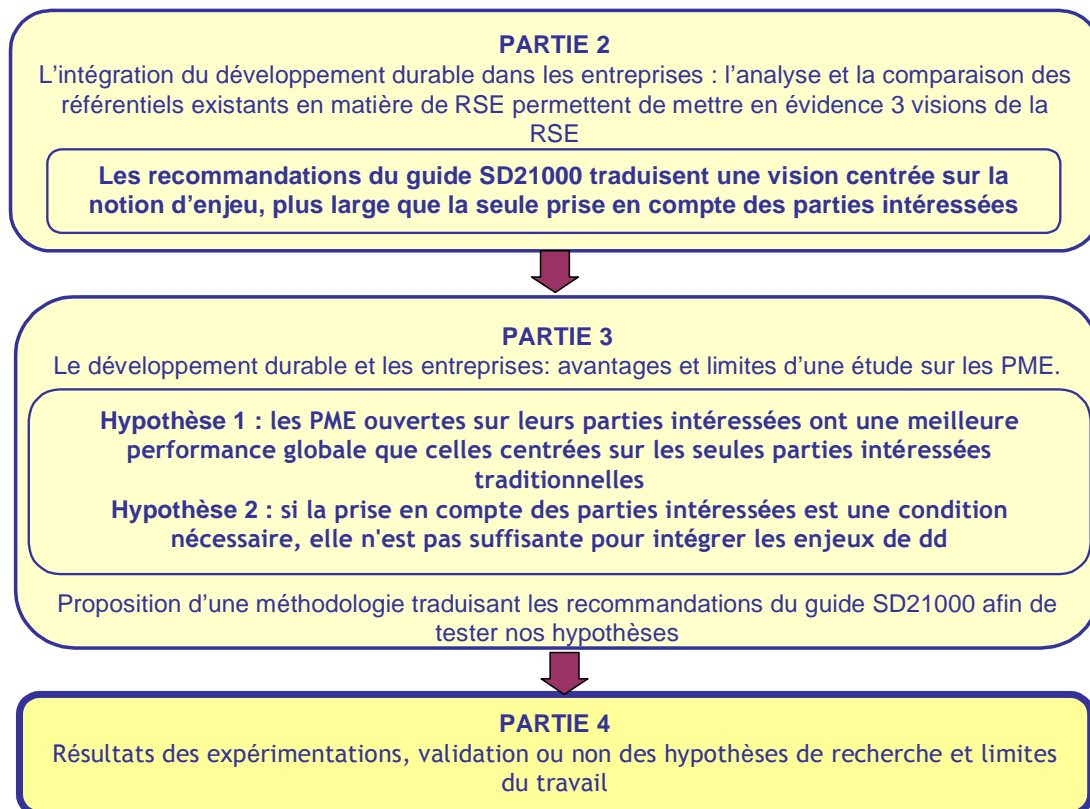


Figure 56 : fin du déroulé de la thèse

## **CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES.**

**Développement durable et entreprises ou la question de la  
compatibilité d'enjeux publics et d'intérêts privés**



## 1 Des apports et des limites de notre travail aux perspectives en terme de recherche

Le rapprochement de champs aussi différents que l'économie, l'environnement et la gestion est en train de s'opérer, au titre de la responsabilité sociétale, contribution des entreprises au développement durable. Malgré une définition commune, "être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables mais aussi aller au-delà et investir davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes" [COM 01], différentes approches du sujet s'opposent aujourd'hui. Si certaines revendiquent la théorie des parties prenantes, s'appuyant sur la seule prise en compte des attentes des parties intéressées, comme étant la vision pertinente de la RSE, d'autres au contraire l'estiment insuffisante, notamment en ce qui concerne l'intégration des enjeux environnementaux de long terme, tel que le changement climatique.

Cependant, le sens de la responsabilité sociétale n'est pas le seul sujet soumis à controverse. En effet, la nature réglementaire, fiscale ou bien volontaire des approches à développer pour inciter les entreprises à s'engager sur cette voie, suscite elle-aussi le débat. Mais l'imbrication des mesures volontaires (telle que la normalisation) et de la réglementation est en contradiction avec "le discours sur la responsabilité sociétale, qui tend à renforcer l'image régulatoire des mesures volontaires" [PLAN 05]. En effet, l'activité normative contribue à la généralisation des démarches de progrès, ainsi qu'à l'organisation des transactions entre les acteurs. Prémices aux travaux internationaux lancés à l'ISO début 2005, plusieurs référentiels en matière de RSE, portant des visions parfois opposées, ont été publiés ces dernières années et parmi eux, le guide Afnor SD21000, centré sur la notion d'enjeu de développement durable [AFNOR 03].

Ainsi la question qui a orienté nos recherches est de savoir si la prise en compte des parties intéressées était une condition nécessaire mais pas suffisante pour contribuer au développement durable, comme cela était suggéré dans l'approche portée par le guide SD21000.

Notre démarche d'observation du terrain repose sur une méthode de diagnostic et d'accompagnement traduisant les recommandations du guide SD21000. Elle a été réalisée auprès de 78 PME françaises, toutes régions et tous secteurs d'activité confondus, grâce à des partenariats avec les DRIRE, Conseils régionaux, CCI, l'ADEME<sup>□</sup>, dans le cadre des recommandations de la SNDD concernant la nécessité d'aider les PME à intégrer le développement durable. Notre méthode est fondée sur l'évaluation de la performance des entreprises selon 32 enjeux de développement durable, ainsi que sur l'importance de ces enjeux et sur les liens qu'elles ont développés avec leurs parties intéressées (ceci à travers l'estimation de l'importance et du niveau de relation existant entre l'entreprise et chacun de ses partenaires).

Certes, notre échantillon d'expérimentation, bien que conséquent, est assez restreint en regard du grand nombre de PME en France. De plus, les entreprises que nous avons étudiées sont des entreprises pionnières en matière de développement durable, ayant accepté de s'investir dans ces

projets expérimentaux d'une durée de 2 ans. Nous ne prétendons donc pas à une quelconque exhaustivité de nos résultats, ni à une représentativité statistique du tissu des PME.

Rappelons les principaux enseignements de notre expérimentation du terrain :

- Les variables de performance et d'importance initiale des enjeux ne sont pas corrélées. La maîtrise d'un enjeu n'est donc pas liée à l'importance qu'il revêt, ce qui démontre une absence d'approche stratégique des entreprises sur les enjeux de développement durable.
- **L'engagement de la direction** dans ce type de démarche est primordiale. Plus la direction de l'entreprise sera engagée, saura définir sa stratégie en fonction des attentes de ses parties intéressées et veillera correctement à la réglementation, plus l'entreprise sera performante de manière globale sur les enjeux de développement durable.
- Les entreprises qui privilégient plus particulièrement les relations avec leurs partenaires classiques (clients, fournisseurs et salariés), ont tendance à avoir un niveau de performance plus faible que la moyenne. Ce résultat valide notre première hypothèse selon laquelle **une entreprise plus ouverte sur ses parties intéressées aura une performance globale plus grande.**
- Il n'y a pas de lien entre la performance des entreprises sur les enjeux faibles de développement durable et le nombre de parties intéressées citées, ni même le niveau moyen de relation. Ce résultat valide notre seconde hypothèse : **la seule approche par les parties intéressées ne permet pas d'assurer une prise en compte effective des enjeux du développement durable.** La question des enjeux distants de développement durable est donc posée plus largement.
- Les entreprises ont programmé un grand nombre d'actions dans les domaines des achats et de l'éco-conception, qui étaient pourtant dans les enjeux les moins bien maîtrisés initialement. **Elles ont donc bien perçu la nécessité, dans une perspective de développement durable, d'avoir une approche impliquant toute la chaîne de production et d'utilisation des produits qu'elles contribuent à mettre sur le marché.**
- **Les expérimentations ont permis de faire progresser la performance des entreprises accompagnées.**

Ces résultats ouvrent plusieurs perspectives en termes de recherche et tout d'abord, en ce qui concerne l'outil développé dans le cadre de ces travaux. Il pourrait être pertinent d'organiser la validation du contenu des grilles de performance pour chacun des enjeux par les parties intéressées appropriées, en développant une approche par filière, notamment pour caractériser les meilleures pratiques dans un secteur d'activité donné. Afin de tenter de résoudre le problème des enjeux faibles, il pourrait également être intéressant de valider des

niveaux d'importance relatifs aux enjeux de la filière et du territoire. Nous pourrions proposer **la constitution d'une base de données interactive regroupant ces informations, sur laquelle il pourrait être possible de se connecter, via Internet par exemple, afin d'accéder à une version de l'outil adaptée aux enjeux d'un secteur d'activité et d'un territoire particulier.** Cette base de données serait alimentée par les réponses mais aussi les bonnes pratiques mises en ligne par les entreprises utilisatrices.

Il pourrait également être intéressant de s'intéresser aux travaux concernant indicateurs de RSE, notamment ceux de la GRI, et des processus d'apprentissage qui en découlent, dans la perspective d'une stratégie de développement durable.

En ce qui concerne l'organisation des transactions, nous n'avons pas pu favoriser cet aspect dans nos travaux. Il aurait été pertinent de s'appuyer sur la méthode MACTOR [GODET 01] afin d'analyser les rapports entre les parties intéressées, les enjeux qui représentent un consensus et ceux pour lesquels il y a des conflits (à ce sujet, il est possible de se référer aux travaux de Léa SEBASTIEN qui a consacré ses recherches à l'analyse des conflits autour de la ressource en eau [SEBASTIEN 04]). Pour envisager cette hypothèse, **une approche empirique ciblée sur le cas d'une entreprise donnée, étudiée plus en profondeur, semblerait pertinente.** La réalisation d'une expérimentation couplée entre une zone d'activité et la collectivité sur laquelle elle est implantée pourrait également nous apporter des éléments de réponse en matière territoriale. Notre expérimentation pourrait également s'étendre à des aspects liés aux secteurs d'activité afin d'organiser la gestion des enjeux le long de la chaîne de la valeur.

## **2 Vers une responsabilité collective des pratiques des entreprises ?**

### **2.1 La question de la durabilité et de la légitimité de l'activité**

Le diagnostic effectué, tout comme le guide SD21000, ne posent pas réellement la question de la légitimité des produits ou de l'activité exercée par l'entreprise. L'éco-conception avec l'analyse du cycle de vie est abordée dans ces travaux mais la légitimité même du produit ou service dispensé n'est pas abordée. Et comme [GONZAGUE 03] le fait remarquer, rien n'est concluant pour les entreprises sans une interrogation sincère sur la nature même de ce qu'elles produisent. "La solution de l'autocontrôle élude même l'éventualité d'un dialogue sur la pertinence du projet productif, souvent réduit au mécanisme de sanction du marché. Il y a donc un décalage entre sanction par le marché et pertinence sociale. Il y a bien un impératif d'une inscription sociale des projets productifs des entreprises" [GENDRON 04-2].

Cette question est d'autant plus d'actualité que l'étude "Global Reporters" de 2004, réalisée par le cabinet britannique Sustainability et le PNUE, intitulée "risques et opportunités : les meilleures pratiques" est un benchmark international sur la qualité de rapport d'entreprise en matière de développement durable, a livré des résultats qui peuvent nous laisser perplexes.

Les positions de leader d'entreprises telles que British American Tobacco (classé second) montrent à quel point la durabilité des produits et services est une question sur laquelle il est plus que nécessaire de se pencher rapidement si l'on veut éviter des dérives considérables. La question des modes de consommation et de production par la proposition de produits durables, doit aujourd'hui être étudiée en s'interrogeant en particulier sur les problématiques de santé et d'environnement, ainsi qu'en reposant la question des besoins des consommateurs telle qu'elle est abordée dans la définition même du développement durable [CMED 89].

Cela nous renvoie finalement à la question de la perspective de durabilité dans laquelle s'inscrivent les entreprises qui s'engagent dans une démarche de développement durable. La perspective de durabilité forte, nécessaire pour envisager de répondre aux enjeux globaux qui sont aujourd'hui posés, est-elle envisageable pour des entreprises inscrites dans une logique économique et concurrentielle ? Autrement dit est-il possible d'atteindre les conditions d'un développement durable dans une société de consommation régie par les lois du marché ?

**La nécessité d'interroger les pouvoirs publics sur les modes de régulation à envisager (qu'ils soient réglementaires ou fiscaux) est primordiale. Mais cela suggère également la nécessité de développer la sensibilisation, la formation et l'information des consommateurs pour leur permettre d'être acteurs de cette évolution des modes de consommation et de production. Dans ce cadre l'information du consommateur par l'entreprise sur une consommation plus responsable pourrait constituer un 33<sup>ème</sup> enjeu.**

## **2.2 Entre responsabilité individuelle et collective, la question de l'information et des transactions**

Une autre limite est celle de l'information. Les PME françaises n'ont ni le temps, ni les moyens d'accéder seules aux informations et innovations en matière de développement durable. Il suffit de se replonger dans les résultats des expérimentations concernant la veille réglementaire, qui fait partie des enjeux les moins performants, pour prendre conscience de la difficulté des entreprises dans ce domaine.

Certes, les entreprises, dans la théorie de la responsabilité sociétale, doivent s'appuyer sur leurs parties intéressées afin d'accéder à ces informations. Cependant, "s'appuyer sur une vraie relation entre l'entreprise et ses parties intéressées est simplement non faisable à grande échelle, et pour des PME le coût de transaction étant trop élevé. Ainsi quelques approches globales par activité ou transversale à travers des processus multi-partenariaux du type Agenda 21 locaux doivent être recommandés" [BRODHAG 05]. C'est également l'analyse faite par MILLET, "Ainsi pour capitaliser cette nouvelle connaissance, des bases de données doivent être mises en place : bilans écologiques de matériaux, profils environnementaux des procédés de fabrication, information sur les filières," Cette phase est délicate car elle est non productive "[MILLET 03]. Aujourd'hui, elle n'est pas généralisée.

A cela s'ajoutent **de nécessaires investissements en matière de recherche, pour, non plus partager une information existante, mais bien pour la développer**. En effet, aujourd'hui il n'existe aucun outil quantitatif permettant d'évaluer les impacts environnementaux et sociaux des entreprises, et a fortiori l'évolution concrète des entreprises grâce à cette démarche. Au final, la seule évaluation effective est de nature économique.

Mais par delà ces développements nécessaires, se pose la question des limites du rôle des entreprises en matière de responsabilité sociétale. Nous pouvons, à la lumière de nos travaux, relire la citation de Milton FRIEDMAN, "peu d'évolutions pourraient miner aussi profondément les fondations mêmes de notre société libre que l'acceptation par les dirigeants d'entreprise d'une responsabilité sociale, autre que celle de faire plus d'argent possible pour leurs actionnaires. C'est une doctrine fondamentalement subversive. Si les hommes d'affaire ont une responsabilité autre que celle du profit maximum pour les actionnaires, comment peuvent-ils savoir ce qu'elle est ? Des individus privés auto-désignés peuvent-ils décider de ce qui est l'intérêt de la société ?" [FRIEDMAN 62].

Car, si la cause est entendue, et que compte-tenu des externalités négatives de leurs activités, la responsabilité sociétale des entreprises, n'est plus à démontrer, la question de la nature de cette responsabilité est tout autre. En effet, la responsabilité des entreprises n'est pas de décider du bien fondé de telle ou telle action ou orientation pour la Société. Car au-delà de la responsabilité des entreprises, le développement durable, et en particulier les enjeux distants, interpellent la responsabilité de chacun dans ce modèle économique. Que ce soit par des approches volontaires, favorisant la remise en cause des modes de production et de consommation, ou une réglementation adéquate portée par les pouvoirs publics au plus haut niveau, le développement durable implique la mise en place de processus régulateurs et l'organisation de négociations au sein d'organismes tels que l'ISO, dans une perspective de gouvernance mondiale.





## **BIBLIOGRAPHIE**



- [ACCOUNTABILITY 03] ACCOUNTABILITY, AA1000 Assurance Standard, , The Institute of Social and Ethical AccountAbility, Londres, mars 2003
- [ACKERMAN 76] ACKERMAN R. W., BAUER R.A., *Corporate Social Responsiveness : the modern dilemma*, Reston, Publishing Company, 1976
- [ACOT 88] ACOT Pascal, *Histoire de l'écologie*, Presses Universitaires de France, 1988, 285p
- [ADEME 00] ADEME et CCI, *Plan Environnement Entreprise*, 26p, 2000
- [ADEME 04] ADEME, *Etat des lieux et perspectives de la certification tierce partie des entreprises participants à la chaîne du recyclage en France*, 65p, mai 2004, téléchargeable sur [www.ademe.fr](http://www.ademe.fr)
- [AFNOR 02] AFNOR, *Responsabilité sociétale des entreprises - lignes directrices pour le développement*, Paris, 2002, 341p
- [AFNOR 03] *SD21000 développement durable - responsabilité sociétale des entreprises, guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise*, FDX 30-021, AFNOR, mai 2003
- [AFNOR 04] AFNOR, *Guide pratique du développement durable, un savoir-faire à l'usage de tous*, 130p, 2004
- [AFNOR 05-1] AFNOR, *Processus de production des documents français de normalisation*, CRETON B., LAFONT B., MANTEL G., 14 février 2005
- [AFNOR 05-2] AFNOR, *Le projet de stratégie française de normalisation à l'horizon 2010*, 20p, septembre 2005
- [AKNIN 02] AKNIN A., FROGER G., GERONIMI V., MERAL P. & SCHEMBRI P., *Environnement et développement : quelques réflexions autour du concept de développement durable*, in J.Y. Martins (Ed), *Développement durable ? Doctrines, pratiques, évaluations*, IRD Editions, p51-p71
- [ANDRE 99] ANDRE P., *L'évaluation des impacts sur l'environnement - processus, acteurs et pratiques*, Presses Universitaires Polytechniques, 1999
- [BALLET 04] BALLET J., et BAZIN D., *Prendre au sérieux les enjeux environnementaux : l'ambiguïté de l'approche par les parties prenantes*, *Vertigo*, 5 (2), p. 10. <http://www.vertigo.uqam.ca/pdf/vertigovol5no2.pdf>
- [BAZIN 04] BAZIN D., et BALLET J., *Corporate social responsibility : the natural environment as a stakeholder ?*, *International Journal of Sustainable Development*, 7 (1) : 2004, p. 59-75.
- [BERNOUX 90] BERNOUX P., *La sociologie des organisations*, Point Seuil, 1990
- [BOIRAL 92] BOIRAL O. et JOLLY D., *Stratégie, compétitivité et écologie*, *Revue française de gestion*, vol 89, 1992, p80-85
- [BOIRAL 04] BOIRAL Olivier, *Environnement et économie : une relation équivoque*, *Vertigo*, Vol 5, n°2, 8p, 2004
- [BONCOEUR 04] BONCOEUR Jean, THOUEMENT Hervé, *Histoire des idées économiques de Platon à Marx*, Armand Colin, 2004, 234p
- [BORRAZ 04] BORRAZ O, *Les normes, instruments dépolitisés de l'action publique*, in Lascoumes P, Legales P, (edit), *Les politiques publiques et leurs instruments*, Presses de Sciences-PO, 2004
- [BOUTAUD 02] BOUTAUD Aurélien, *Elaboration de Critères et Indicateurs de Développement Durable (CIDD) pour les collectivités locales*, Rapport ADEME n°1, 2002

- [BOUTAUD 04]** BOUTAUD Aurélien, *le développement durable : penser le changement ou changer le pansement ?*, thèse de doctorat de l'ENSM-SE, 415p, novembre 2004
- [BOWEN 53]** BOWEN H.R., *Social Responsibility of the Businessman*, New York, Harper & Row, 1953
- [BRODHAG 98]** BRODHAG C., BURLAT P., *Développement durable : rationalité et système d'information*, Ecological economics and development, ESEE, Genève, 5 au 7 mars 1998
- [BRODHAG 99]** BRODHAG Christian, *From rationality to governance : decision process of sustainable development*, International Journal for Sustainable Development, Special Issue on Science for Sustainable development, 1999, Vol 2, n°3, pp. 388-396
- [BRODHAG 00]** BRODHAG Christian, *Evaluation rationalité et développement durable*, article présenté au colloque de la Société Française d'Evaluation SFE, Rennes, juin 2000
- [BRODHAG 02]** BRODHAG Christian, *Développement durable et partenariat*, mai 2002, 4p, <http://www.agora21.org>
- [BRODHAG 03]** BRODHAG Christian, *Genèse du concept de développement durable : dimensions éthiques, théoriques et pratiques*, in A.Da Cunha & J. Ruegg (Eds), *développement durable et aménagement du territoire* (pp 29-45), Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes, 2003
- [BRODHAG 04-1]** BRODHAG C., Breuil F., Gondran N., Ossama F., *Dictionnaire du développement durable*, Editions Afnor, 2004, 283p
- [BRODHAG 04-2]** BRODHAG Christian, DELCHET Karen, 2004, *Audit et développement durable*, classeur Audit et autoévaluation, Afnor, 9P
- [BRODHAG 04-3]** BRODHAG Christian, GONDRAN Natacha , DELCHET Karen, *Du concept à la mise en œuvre du développement durable : théorie et pratique autour de guide SD21000*, 2004, Vertigo, 17p
- [BRODHAG 04-4]** BRODHAG Christian, *Réseaux, information et transaction*, Colloque développement durable leçons et perspectives, AUF AIF, Ouagadougou 1er au 4 juin 2004
- [BRODHAG 04-5]** BRODHAG Christian, *Le développement durable du concept à l'action : le SD21000*, Présentation à l'ESC de Clermont Ferrand, le jeudi 11 mars 2004
- [BRODHAG 04-6]** BRODHAG Christian, *Intervention conclusive lors du colloque sur les stratégies d'adaptation de l'observatoire national sur les effets du réchauffement climatique*, le 30 septembre 2004
- [BRODHAG 05]** BRODHAG Christian, *Deuxième session du groupe de travail ISO sur la responsabilité sociale - Compte-rendu de mission*, Groupe de travail du Gin sur la responsabilité sociétale, Bangkok du 24 au 30 septembre 2005
- [BROWN 04]** BROWN Lester, *Mobilisation générale!*, alternatives économiques, hors série : le développement durable, décembre 2004
- [BRUNSSON 01]** BRUNSSON N., JACOBSSON B., *Standard is an explicit rule issued without reference to authority*, In A world of standard, Oxford, Oxford University Press, 2001
- [CALAME 01]** CALAME Pierre, *Le rôle des territoires dans l'intervention d'un développement durable*, p195-p211
- [CALLON 91]** CALLON M., LATOUR B., *Réseaux technico-économiques et irréversibilités*, dans Les figures de l'irréversibilité en économie, sous la direction de Robert BOYER, Bernard CHAVANCE, Olivier GODARD. Paris : Editions de l'EHESS, 1991

- [CALMELS 04] CALMELS-VIRON Christine, *Evaluation de la prise en compte du développement durable dans les PME*, Mémoire de MBA, EM Lyon, décembre 2004, 126p
- [CAP 03] CAP AFNOR, *stage de formation n°725, Introduction au développement durable*, supports réalisés par DELCHET K. et PUYOU .J.B, 2003
- [CAPRON 02] CAPRON Michel, QUAIREL Françoise, *Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes*, issu du rapport pour le Commissariat Général du Plan intitulé "Gouvernement d'entreprise et gestion des relations avec les parties prenantes", sous la direction scientifique de C. HOARAU, Directeur de recherche au GREGOR, IAE de Paris, 165p
- [CAPRON 04] CAPRON Michel, QUAIREL-LANOIZELEE Françoise, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Alternatives Economiques, coll. La Découverte, mars 2004
- [CARROLL 79] CARROLL A.B., *A three dimensional conceptual model of corporate performance*, Academy of Management Review, vol. 4, n°4, 1979, p. 497-505
- [COASE 37] COASE Ronald, *The nature of the firm*, *Economica* 4, 386-405, 1937
- [COCHOY 00] COCHOY Franck, *De l'AFNOR à NF ou la progressive marchandisation de la normalisation industrielle*, La fabrication des normes, Réseaux n°102, 2000
- [COHEN 97] COHEN de LARA Michel, DRON Dominique, *Evaluation économique et environnement dans les décisions publiques*, Rapport au Ministre de l'environnement, 1997
- [CELE 04] The Centre for Ethics, Law & Economics of LIUC University of Castellanza, *Q-RES Standard : Norm and Guidelines for the improvement of ethical and social performances of the organisations*, by Baldin, E. and Sacconi, L. LIUC paper no. 145, LIUC University, March 2004.
- [CEMT 97] CEMT, Conférence Européenne des Ministres des Transports, *Glossaire des coûts sociaux*, 1997, <http://oecd.FR/Cem/online/glossaries/glocostf.pdf>
- [CHAUVEAU 03] CHAUVEAU Alain et ROSE Jean-Jacques, *L'entreprise responsable*, Editions d'organisation, 362p, 2003
- [CLERC 04] CLERC Denis, *Economistes et écologistes : des rapports compliqués*, issu du hors série "le développement durable" d'Alternatives Economiques, décembre 2004
- [CMED 89] Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement, *Notre avenir à tous*, Les Editions du Fleuve, 1989, 432p
- [CNUED 92-1] CNUED, *Agenda 21*, Conférence de Rio de Janeiro, 3-14 juin 1992
- [CNUED 92-2] CNUED, *Déclaration de Rio*, Conférence de Rio de Janeiro, 3-14 juin 1993
- [COASE 60] COASE R., *The problem of social cost*, *Journal of Law and Economics*, 3 :1-44, 1960
- [COM 01] Commission des Communautés Européennes, *Livre vert "promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises"*, Bruxelles, 2001
- [COM 03] Commission Européenne et CELE, *Developing a CSR framework to integrate Q-RES and other social and ethical standards*, agreement ref. No. :VS :2002/0406, Final Report, December 2003, 122p
- [COM 05] Commission européenne et CELE, *Contributing to the convergence of CSR management standards in Italy, Germany, France and the UK by developing and promoting a common CSR framework, terminology and Management Tools*, Agreement ref. No. : VS/2003/0580, mars 2005,136p

[COMITE21 02] Comité 21, *Guide entreprise et développement durable - dossier spécial, direction des achats et développement durable*, 60p, 2002

[COPOLCO 02] Commission des Consommateurs de l'ISO, *The Desirability and Feasibility of ISO Corporate Social Responsibility Standards, Final Report*, Prepared by the "Consumer Protection in the Global Market" Working Group of the ISO Consumer Policy Committee (COPOLCO) May 2002, [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/soc-dial/csr/isoreport.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/isoreport.pdf), 77p

[COPPENS 03] Commission Coppens, *Préparation de la charte de l'environnement*, Volume 1 rapport de la commission Coppens, 53p, 2003

[CRIQUI 05] CRIQUI Patrick, *De l'urgence d'une politique climatique*, Hors Série de Sciences Humaines n° 49, Juillet-Août 2005

[CYERT 63] CYERT R. M. et MARCH J. G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc., 1963

[DALY 89] DALY H. et COBB JB., *For the common good*, Edition Beacon Press, 1989

[DAUBIGEOS 04] DAUBIGEOS Thibaut, *Des instituts de normalisation en quête de légitimité et de profit : étude comparée du travail des instituts anglais et français sur le cas du développement durable*, mémoire de DEA de sociologie politique et politique publique, Institut d'Etudes Politiques, Paris 2004, 137p

[DELCHET 03] DELCHET Karen, *Qu'est ce que le développement durable*, 2003, Mémento AFNOR, 60p

[DELCHET 05] DELCHET karen, GONDRAN Natacha, BRODHAG Christian, *Le SD21000, guide français pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises, et son positionnement dans la perspective des travaux européens et internationaux*, congrès de l'ADERSE, Lyon Octobre 2005

[DI CASTRI 02] DI CASTRI F., *Les conditions gagnantes du développement durable*, Actes du colloque Dakar, Francophonie et développement durable, quels enjeux, quelles priorités, IEPF, 2002

[DUCHEMIN 05-1] DUCHEMIN Nicolas, *Evaluation des enjeux de l'intégration du développement durable eu égard aux contraintes de la mondialisation dans les PME-PMI, étude de cas en Rhône Alpes*, dans le cadre du Master Recherche "Systèmes territoriaux, développement durable et aide à la décision" de l'ENSM-SE, juin 2005, 83p

[DUCHEMIN 05-2] DUCHEMIN Nicolas, *Expérimentation du SD21000 en Rhône Alpes - mission d'accompagnement / conseil de PME régionales*, Rapport de travail de fin d'études, ENSM-SE, 55p, septembre 2005

[DUVAL 03] DUVAL Guillaume, *Le libéralisme n'a pas d'avenir*, La Découverte, Paris 2003

[DUVAL 04] DUVAL Guillaume, *Editorial "la maison brûle"*, Hors Série d'Alternatives Economiques " Le développement durable " décembre 2004

[E&H 02 ] Magazine Economie et humanisme, *Développement Durable, développement de l'Homme*, n° 360, 2002

[ECHAUDEMAISON 04] ECHAUDEMAISON C.-D., sous la direction de, *Dictionnaire d'Economie et de sciences sociales*, Nathan, 543p, avril 2004

[FAUCHEUX 95-1] FAUCHEUX Sylvie et PASSET René, *Quelle économie pour l'environnement*, Economie appliquée n° 2, 1995

[FAUCHEUX 95-2] FAUCHEUX Sylvie et NOEL Jean-François, *Economie des ressources naturelles et de l'environnement*, Editions Armand Colin, 370p, 1995

[FAUCHEUX 95-3] FAUCHEUX Sylvie et FROGER Géraldine, *Décision-making under environmental uncertainty*, Ecological Economics, avril 1995

[FAYET SCRIBE 00] FAYET SCRIBE Sylvie et CANET Cyril, *Histoire de la normalisation autour du livre et du document : l'exemple de la notice bibliographique et catalographique*, Revue Solaris, décembre 1999 □ janvier 2000

[FLIPO 03] FLIPO Fabrice, *Contribution à une pensée des origines de la crise environnementale*, Revue d'éthique et de théologie morale, n°224, 8p,2003

[FLIPO 04] FLIPO Fabrice, *Les tensions constitutives du développement durable*, Revue développement durable et territoires, dossier n°3

[FRANCOPHONIE 04] X<sup>e</sup> Sommet de la Francophonie, *Déclaration de Ouagadougou*, Objectif Terre, Volume 6 numéro 4, p14-15, décembre 2004

[FREEMAN 84] FREEMAN R.E., *Strategic Management : a stakeholder approach*, Marshall, M.A. Pitman, Boston, 1984

[FRIEDMAN 62] FRIEDMAN M., *Capitalism and Freedom*, University Chicago Press, 1962

[FRONTARO 94] FRONTARO Raymond, *Histoire de la norme*, La normalisation technique, culture technique, n°29, 1994, p29-27

[GALLAND 01] GALLAND Jean-Pierre, *Normalisation, construction de l'Europe et mondialisation, éléments de réflexions*, Les notes du centre de prospective et de veille scientifique, Ministère des transports, de l'équipement, du tourisme et de la mer, 2001

[GENDRON 00] GENDRON Corinne, *Enjeux sociaux et représentation de l'entreprise*, Revue du Mauss, n°15, 2000, p. 320-326

[GENDRON 03-1] GENDRON C., LAPOINTE A. et TURCOTTE M.-F., *Codes de conduite et entreprise mondialisée : Quelle responsabilité sociale ? Quelle régulation ?*, Les Cahiers de la chaire économie et humanisme (UQMA-ESG) (12) : 2003a, p. pp. 22.

[GENDRON 03-2] GENDRON Corinne, TURCOTTE Marie-France, *Environnement, concertation, et déréglementation : la modernisation réglementaire à l'heure des métas enjeux*, Sociologies pratiques, n°7, pp130-156, juillet 2003

[GENDRON 04-1] GENDRON Corinne, *La responsabilité sociale et le développement durable témoins de nouveaux compromis sociaux*, Oeconomia Humana, bulletin de la chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'Ecole des sciences de gestion, université du Québec à Montréal, décembre □ janvier 2004-2005

[GENDRON 04-2] GENDRON Corinne, LAPOINTE Alain, TURCOTTE Marie-France, *Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée*, RI/IR, Vol 59, n°1, 2004

[GENDRON 05] GENDRON Corinne, *Comment concilier environnement et industrie*, Hors Série de Sciences Humaines, juillet-août 2005

[GENELOT 92] GENELOT D, *Manager dans la complexité*, INSEP Editions, Paris, 327p, 1992

[GENOT 03] GENOT J.C., *Quelle éthique pour la nature ?*, Edisud, 2003

[GIRAUD 98] GIRAUD Pierre-Noël, *Economie industrielle*, Ecole Nationale Supérieure des Mines de Paris, 172p, 1998

[GIRAUD 02] GIRAUD Pierre-Noël, *Y a-t-il un ordre économique durable ?*, communication à l'Académie des Sciences morales et politiques, 8p, 23 septembre 2002



[GLADWIN 05] GLADWIN Thomas N., *L'art de la stratégie : plaidoyer en faveur du développement durable*, site web des échos

[GODARD 91] GODARD O. et SALLES J.-M., 1991, *Entre nature et société. Les enjeux de l'irréversibilité dans la construction économique et sociale du champ de l'environnement*. Dans Editions de l'école des hautes études en sciences sociales, les figures de l'irréversibilité en économie, pp 233-272, Paris

[GODARD 96] GODARD Olivier, *Le développement durable et le devenir des villes : bonnes intentions et fausses idées*, Futuribles, p29-35, 1996

[GODARD 02] GODARD Olivier, *Le développement durable de Rio de Janeiro (1992) à Johannesburg (2002)*, Cahier n°2003-017, Ecole polytechnique, 12p, septembre 2003

[GODARD 03] GODARD Olivier, *Pourquoi seules certaines entreprises se soucient du développement durable*, Problèmes économiques, 12 mars 2003

[GODARD 04] GODARD Olivier, *La pensée économique face à la question de l'environnement*, Cahier n°2004-025, Ecole polytechnique, 28p, septembre 2004

[GODET 01] GODET Michel, *Manuel de prospective stratégique : une discipline intellectuelle*, Dunod, Paris, 2001, 270p

[GOERGESCU-ROEGEN 79] GOERGESCU-ROEGEN Nicholas, *La décroissance (1979)*, deuxième édition 1995

[GONDRAN 01] GONDRAN Natacha, *Système de diffusion d'information pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales*, thèse de doctorat en sciences et techniques du déchet, INSA de Lyon, ENSM de Saint Etienne, Novembre 2001, 321p

[GONZAGUE 03] GONZAGUE Arnaud, TOUBOUL Sylvie, *Vous avez dit entreprise responsable ?*, Editions Vie et Compagnie, mai 2003

[GREGOIRE 03] GREGOIRE P. et MERCIER C., *La présence d'informations chiffrées en matière d'environnement dans les rapports d'activité 2001 de 150 grandes entreprises françaises*, Institut Français de l'Environnement, Paris 2003

[GRI 02] Global Reporting Initiative, *Lignes directrices pour le reporting développement durable*, version française assurée par l'ORSE, 2002, 96p

[GWIAZDZINSKI 99] GWIAZDZINSKI Luc, *Grille d'évaluation et nouvelles pistes de réflexions*, 1999

[HARRISSON 99] HARRISSON J. S., FREEMAN R. E., *Stakeholders, Social Responsibility and Performance : Empirical evidence and theoretical perspective*, Academy of Management Review, 45 (5) : 1999, p. 470-485.

[HARRISSON 01] HARRISSON K, *Volontarisme et gouvernance environnementale : Gérer l'environnement, défis, constats, solutions incertaines*, Les Presses de l'université de Montréal, pp209-247, 2001

[HAROU 05] HAROU Patrice A. et STENGER Anne, *Les grands courants actuels de pensées en économie de l'environnement*, Liaison Energie-Francophonie, n°66-77, p9-17, 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> trimestres 2005

[HAWKEN 95] HAWKEN Paul, *L'écologie de marché ou l'économie quand tout le monde gagne*, le souffle d'or, 1995, 294p

[HUSSEINI 00] HUSSEINI Rénate et BRODHAG Christian, *Glossaire des outils économiques de l'environnement, définition et traduction français/anglais*, 35p, 2000, <http://www.agora21.org>

[HUYBENS 04] HUYBENS Nicole, VILLENEUVE Claude, *La professionnalisation du développement durable : au-delà des clivages ou de la réconciliation écologie-économie*, VertigO, Vol 5, N°2, septembre 2004, 11p

[INH 04] Institut National d'Horticulture, *Adaptation du guide AFNOR SD21000 à la filière fruits et légumes frais*, projet d'étudiants de dernière année, BRUNEL Caroline, Christel ROBERT, Elsa RULLIAT, François CARRE, Angers, Février 2004, 93p

[IPEC 04] IPEC, Programme pour l'abolition du travail des enfants, *L'action de l'IPEC contre le travail des enfants, faits marquants 2004*, 105p, février 2005

[ISO 91] ISO, *Guide ISO/CEI 2*, Normalisation et activités connexes □ vocabulaire général, 1991

[ISO9000 00] ISO 9000 :2000, *Systèmes de management de la qualité, principes essentiels et vocabulaire*, 30p, décembre 2000

[ISO14001 96] ISO 14001, *Système de management environnemental*, décembre 1996

[JO 84] JOURNAL OFFICIEL du 26 janvier 1984, décret n° 84-74 fixant le statut de la normalisation et modifié par les décrets n° 90-653 du 18 juillet 1990, n° 91-283 du 19 mars 1991 et n°93-1235 du 15 novembre 1993

[JO 02] JOURNAL OFFICIEL du 21 février 2001, *Loi sur les nouvelles régulations économiques*

[JO 05] JOURNAL OFFICIEL n°51 du 02 mars 2005, page 3657 texte n°2, Loi constitutionnelle n°2005-205 du 1<sup>er</sup> mars 2005 relative à la charte de l'environnement

[JOFFRE 01] JOFFRE Patrick et GERMAIN Olivier, *La théorie des coûts de transaction*, Vuibert, juillet 2001

[JOUNOT 04] JOUNOT Alain, *Le développement durable, 100 questions réponses pour comprendre et agir*, AFNOR 2004

[JULIEN 97] JULIEN Pierre-André (dir), *LES PME : bilan et perspectives*, GREPME (Groupe de Recherche en économie et gestion des PME), Québec, Economica, 1997, 364p

[KOCHAN 00] KOCHAN T. A. et RUBINSTEIN S. A., *Toward a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership*, Organization Science, 11 (4) : 2000, p. 367-386.

[KUHN 72] KUHN T.S., *La structure des révolutions scientifiques*, version anglaise en 1962, Seconde Edition, Flammarion, paris, 1972

[LAFARGE 01] Groupe Lafarge, *Rapport de Développement Durable*, 2001

[LANDRY 90] LANDRY R, *Ultramar : la gestion du développement durable, Etude de cas*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Montréal, 1990

[LAPOINTE 04] LAPOINTE Alain, GENDRON Corinne, *La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ?*, 7<sup>ème</sup> Congrès international Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27, 28 et 29 octobre 2004, Montpellier, 13p

[LEBEGUE 03] LEBEGUE Daniel, Président de l'IDDRI, ancien DG de la Caisse des Dépôts et des Consignations, *le développement durable doit maintenant être considéré comme un investissement*, article de mai 2003, site web de l'IDDRI

[LELONG 00] LELONG B., MALARD A, *Introduction*, Dossier sur La fabrication des normes, Réseaux (Issy les Moulineaux), n° 102, Paris, Hermès Sciences Publications, 2000, 11p

[LE MOIGNE 90] LEMOIGNE J.L, *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod, 258p, 1990

[LIBERATION 02] Journal LIBERATION, *Au moins une prise de conscience, consensus sur la nécessité d'un développement durable*, article de FILIPPIS Vittorio et LOSSON Christian, Edition du 04 septembre 2002

[LOURDEL 05] LOURDEL Nathalie, *Méthodes pédagogiques et représentation de la compréhension du développement durable : application à la formation des élèves ingénieurs*, thèse de doctorat de l'ENSM-SE, mars 2005

[MARSHALL 1890] MARSHALL Alfred, *les principes d'économie politique*, 1890, Reproduction de la première édition française publiée à Paris en 1906 chez V. Giard et Brière, Gordon et Breach, Paris, 1971

[MATHIEU 03] MATHIEU Stéphane, LEVEQUE Laurent et MASSE Jean-Pierre, *Outils d'auto diagnostics pour la mise en place d'un management intégré qualité - sécurité - environnement*, Editions Afnor, janvier 2003, 201p

[MATTLI 01] MATTLI W., *The politics and economics of international institutional standards setting : an introduction*, in Journal of European Public Policy, vol 8, n° 3, 2001, 329p

[MAURIN 05] MAURIN Louis, *L'argent ne fait pas le bonheur*, Hors Série Alternatives Economiques n° 63 : le développement durable, 2005

[MAZALEYRAT 00] MAZALEYRAT Michel, *Une brève histoire de la normalisation*, Enjeux n°200, janvier 2000, p10-16

[MEADOWS 72] MEADOWS D.H., MEADOWS D.L., RANDERS J., BEHRENS W.W., *Halte à la croissance : les limites de la croissance*, le club de Rome, 1972, réed. 1992

[MEDA 04] MEDA Dominique, *Les fins et les moyens*, Alternatives Economiques "Hors série : le développement durable", décembre 2004

[MERCIER 99] MERCIER Samuel, *l'éthique dans les entreprise*, La Découverte, colle Repères, 1999

[MERCIER 01] MERCIER Samuel, *L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature*, Québec, Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 13 au 15 juin 2001, 24 pp. p.

[METZL 01] METZL J. F., *Network Diplomacy*, Georgetown Journal of International Affairs Winter/Spring 2001, [http://www.ceip.org/files/publications/network\\_diplomacy.asp](http://www.ceip.org/files/publications/network_diplomacy.asp)

[MILLET 03] MILLET Dominique, BISTAGNINO Luigi, LANZAVECCIA Carla, CAMOUS Roger, *L'entreprise face au développement durable : changement de paradigme et processus d'apprentissage*, Natures Sciences Sociétés 11, Editions Elsevier, pp 146-157, mars 2003

[MITCHEL 97] MITCHEL R.K., WOOD J.D., AGLE B.R., *Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts*, Academy of management review, vol 22, n°4, 1997, p. 853-887

[MORIN 99] MORIN Edgar, *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Paris, Unesco, 1999, disponible sur Internet : <http://www.agora21.org/unescoco/7savoirs/7savoirs02.html>

[NELSON 04] NELSON Richard, *Les limites de l'économie de marché*, Problèmes économiques, 10 novembre 2004

[NORDHAUS 73] NORDHAUS W.D., *The allocation of energy resources*, Brooking papers on economic activity, 3, p.529-576, 1973

- [NOEL 98] NOEL SEGUIN Rosalie, *Le développement durable : mythe, contradiction ou nouveau paradigme*, Université de Laval, Québec, Canada, 1998
- [NOVETHIC 03] NOVETHIC, *Benchmark européen des outils d'évaluation "responsabilité sociale" utilisables par les TPE-PME*, novembre 2003, Paris, 107p
- [OCDE 01] OCDE Direction des affaires financières, fiscales et des entreprises, *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : textes, commentaire et clarifications*, octobre 2001, 56p
- [OCDE 03] OCDE, *Les approches volontaires dans les politiques de l'environnement : efficacité et combinaison avec d'autres instruments d'intervention*, Publication OCDE, 154p, 2003
- [OMC 05] OMC, Organisation Mondiale du Commerce, *Rapport du commerce mondial 2005*, p.36-132, 2005
- [ONU 00-1] ONU, Assemblée générale, *Déclaration du Millénaire*, 13 septembre 2000
- [ONU 00-2] ONU, *Nous les peuples - le rôle des Nations Unies au XXIème siècle*, New York, 2000
- [ONU 01-1] ONU, Organisation des Nations Unies, Conseil économique et social, *Mise en œuvre d'Action 21 - rapport du Secrétariat général*, commission du développement durable constituée en comité préparatoire du Sommet pour le développement durable, deuxième session, 28 janvier □ 8 février 2002
- [ONU 02-1] ONU, Organisation des Nations Unies, *Rapport du sommet mondial pour le développement durable*, Johannesburg, 26 août □ 4 septembre 2004
- [ONU 02-2] ONU, *Report of the consultative group to identify themes and core indicators of sustainable development*, United Nation Division of Sustainable Development, New-York, 2000
- [OREE 00] Association OREE, *Outil de diagnostic environnemental*, 2000
- [ORSE 04] ORSE, OREE et EPE, Rapport de mission remis au gouvernement, *Bilan critique de l'application par les entreprises de l'article 116 de la loi NRE*, 69p, avril 2004, [www.orse.org](http://www.orse.org)
- [OPME 03] OBSERVATOIRE DES PME, *Les PME et l'environnement, enjeux et opportunités*, collection Regards sur les PME, octobre 2003, 128p
- [PARETO 06] PARETO Volfredo, *Manuel d'économie politique*, 1906
- [PASSET 96] PASSET René, *L'économie et le vivant*, deuxième édition, Economica, 1996
- [PASQUERO 80] PASQUERO J., *L'entreprise face aux pressions sociopolitiques de son environnement*, thèse de doctorat, Université des sciences sociales de Grenoble, Institut d'Administration des Entreprises, 1980
- [PENAN 00] PENAN Hervé et MIGNOT Hervé, *Négociation des normes contractuelles : la gestion du risque normatif*, Annales des Ponts et Chaussées n°95, 2000
- [PERSAIS 02] PERSAIS E, *Les rapports sociétaux. Enjeux et limites*, Revue française de Gestion, 30 (152) : 2004a, p. 167-197. <http://www.strategie-aims.com/dd03/comdd/persais.pdf>
- [PIGOU 20] PIGOU A.C., *The economics of Welfare*, London, MacMillan, 1920
- [PLAN 05] Commissariat Général du Plan, *Le développement durable : affaire publique ou affaire privée ?*, L'Etat et la responsabilité sociale à l'horizon 2020, 179p, novembre 2005

- [**PNUD 99**] PNUD, Programme des Nations Unies pour le Développement, *Les biens publics à l'échelle mondiale, La coopération internationale au XXI<sup>ème</sup> siècle*, dirigé par Inge KAUL, Isabelle GRUNBERG et Marc A. STERN, New York Oxford, Oxford University Press, 1999
- [**PNUD 01**] PNUD, Programme des Nations Unies pour le Développement, *Rapport mondial sur le développement humain*, Bruxelles, De Boeck université, 2001
- [**PORTER 91**] PORTER, *Toward a dynamic theory of strategy*, Strategic Management journal, 1991
- [**PORTER 95**] PORTER M.E., VAN DER LINDE C., *Green and competitive : ending the stalemate*, Harvard Business Review, septembre-octobre 1995, p.120-134
- [**PUGET 05**] PUGET Charlotte, *Analyse des données des expérimentations régionales du guide SD21000*, rapport de stage en entreprise, deuxième année l'ENSM-SE, septembre 2005, p. 60
- [**REVERET 04**] REVERET Jean-Pierre, *Le développement durable, une utopie*, Présentation au congrès de l'association des économistes du Québec, Québec le 6 mai 2004
- [**ROCHE 97**] ROCHE Daniel, *Histoire des choses banales : naissance de la consommation, 18<sup>ème</sup>, 19<sup>ème</sup> siècle*, Paris, Fayard, 1997, 235p
- [**RODIER 03**] RODIER Jean-Pierre, président du comité développement durable du MEDEF, PDG de Péchiney, article "*développement durable et PME*" du 04/06/2003 accessible sur le site [www.medef.fr](http://www.medef.fr)
- [**SACCONI 04**] SACCONI Lorenzo, *CSR as a model of extended corporate governance, an explanation based on the economic theory of social contract, reputation and reciprocal conformism*, LIUC paper n.142, LIUC University, Italy, 2004
- [**SACQUET 02**] SACQUET Anne-Marie, *Atlas mondial du développement durable*, seconde édition, Editions Autrement, 88 pages, 2002
- [**SAG ISO 04**] Groupe Consultatif Stratégique de l'ISO, *Recommandations to the ISO Technical Management Board*, ISO/TMB AG CSR N32, 30 April 2004
- [**SALA 92**] SALA J.M., *Sécal, dix ans de progrès sur la voie du développement durable*, Le développement durable pour la santé, 4<sup>ème</sup> colloque de formation en santé environnementale, 20 et 21 octobre 1992, Québec
- [**SEBASTIEN 04**] SEBASTIEN Léa, BRODHAG Christian, *A la recherche de la dimension sociale du développement durable*, revue Développement Durable et Territoires, 3, 2004
- [**SEVERINO 05**] SEVERINO Jean-Michel, *Des "entreprises responsables"*, Le Monde, 1<sup>er</sup> juin 2005
- [**SIGMA 99**] The SIGMA Project, *The SIGMA Guidelines : Putting sustainable development into practice - A guide for organisations*, Londres, 1999
- [**SIMON 55**] SIMON Herbert A., *A behaviorial model of rational choice*, Quaterly Journal of Economics, Vol 69, PP 99-118, 1955
- [**SIMON 73**] SIMON Herbert A., *From substantive to procedural rationality*
- [**SMITH 76**] SMITH Adam, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Livre IV, Chapitre 11, 1776
- [**SNDD 03**] *Stratégie Nationale de Développement Durable : programme d'action*, Comité Interministériel pour le développement durable, Paris, juin 2003, 85p
- [**SOLOW 92**] SOLOW R.M., *An almost practical step toward sustainability*, in WE Oates (Ed), 1992

- [STRENGERS 99] STRENGERS Isabelle, *Le développement durable une nouvelle approche ?*, in Alliage n° 49, p31-39, automne 1999
- [TACHEIX 05] TACHEIX Thierry, *Le cadre de l'économie néoclassique de l'environnement*, Liaison Energie-Francophonie, n° 66-67, p18-23, 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> trimestres 2005
- [TERASSON 97] TERASSON F., *La peur de la nature, au plus profond de notre inconscient, les vraies causes de la destruction de la Nature*, Editions Sang de la terre, 1997
- [TERRA NOVA 03] TERRA NOVA, Observatoire des pratiques de reporting social et environnemental des entreprises cotées françaises, *Etude des rapports annuels 2002 des entreprises du SFB 120 à l'aide des lignes directrices de la Global Reporting initiative*, novembre 2003
- [TORRES 00] TORRES Olivier, «*Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME* », 5 e Congrès international francophone, Lille, Octobre 2000
- [TORRES 02] TORRES Olivier, *Face à la mondialisation, les PME doivent mettre du territoire et de la proximité dans leurs stratégies de glocalisation*, projet de communication pour la Xème conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique, Paris 5-7 juin 2002
- [TORRES 03-1] TORRES Olivier, *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité*, Revue Française de Gestion n° 144 de mai-juin 2003.
- [TORRES 03-2] TORRES Olivier, PLANE Jean-Michel, *Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour les PME ?*, Revue du financier, n° 144, p. 119-130
- [TOURNEUR 04] TOURNEUR Jean-Claude, *Responsabilité sociale et normalisation internationale*, magazine ENJEUX n° 250, p63-67, décembre 2004/janvier2005
- [TUBIANA 02] TUBIANA Laurence et SEVERINO Jean-Michel, *Biens publics globaux, gouvernance mondiale et aide publique au développement*, in La gouvernance mondiale, Rapport du Conseil d'Analyse Economique n° 37, La documentation française, p349-373.
- [TURCOTTE 02] TURCOTTE Marie-France, *De la responsabilité sociale et environnementale des entreprises aux défis des nouveaux mouvements sociaux économiques*, Chaire Economie et Humanisme, les cahiers de la chaire □ collection recherche, n° 02-2002, septembre 2002
- [UNEP 98] UNEP, Programme des Nations Unies pour l'Environnement, *Responsible entrepreneurship*, Background Paper n° 4, CSD 6, 20 April 1 May 1998
- [UNEP 00] UNEP, Programme des Nations Unies pour l'Environnement, *Calendrier de l'entrepreneur efficace*, 2000
- [UNEP 02] UNEP, Programme des Nations Unies pour l'Environnement, *L'avenir de l'environnement mondial 3 (GEO 3)*, Bruxelles, De Boeck, Université, 2002
- [UNESCO 70] UNESCO, *Actes de la conférence internationale d'experts sur les bases scientifiques de l'utilisation rationnelle et de la conservation de la biosphère*, Paris 1970
- [VAN GIGCH 87] VAN GIGCH John P. *Decision making about decision making - Metamodels and metasystems*. Cambridge : Abacus press. 1987. 293 p
- [VILLENEUVE 02] VILLENEUVE Charles et HUYBENS Nicole, *Les éco-conseillers, promoteurs et acteurs du développement durable*, VertigO, vol 3, n° 3, 2002
- [VIVERET 03] VIVERET Patrick, *Reconsidérer la richesse*, Ed de l'Aube, 2003, 240p
- [VIVIEN 04] VIVIEN Franck-Dominique, *Un panorama des propositions économiques en matière de soutenabilité*, VertigO, Vol 5, n° 2, 2004, 8p

**[VIVIEN 05]** VIVIEN Franck-Dominique, *Croissance soutenable ou croissance zéro ?*, Sciences Humaines, Hors Série n°49, Juillet Août 2005, p78-83

**[VMS 01]** The center of business Ethics (ZfW), *Système de Management par les valeurs, VMS, principes et éléments visant à renforcer la permanence dans la direction de l'entreprise*, Konstanz, 2001, 8p

**[WIELAND 03]** WIELAND Joseph, *Standards and audits for ethics management systems and their auditing : concept, instruments and empirical experiences*, in Wieland Joseph (Editor), *Standards and audit for ethics management systems*, Springer, Berlin, pp119-147

**[ZACCAI 99]** ZACCAI E., *Caractéristiques du développement durable, essai de synthèse*, Les Cahiers du CEDD, n°4, 13P, juin 99







## Annexes

<b>Annexe 0</b>	<b>Tableau récapitulatif des caractéristiques des 3 autres outils français</b>
<b>Annexe 1</b>	<b>Passage de la liste d'enjeux V0 à la liste d'enjeux V1</b>
<b>Annexe 2</b>	<b>Outil de diagnostic et de hiérarchisation, V1</b>
<b>Annexe 3</b>	<b>Exemple de tableau favorisant la planification du programme d'actions</b>
<b>Annexe 4</b>	<b>Essai d'adaptation de l'outil de diagnostic et de hiérarchisation à la filière des fruits et légumes frais</b>
<b>Annexe 5</b>	<b>Questionnaire d'évaluation de l'outil de diagnostic et de hiérarchisation</b>
<b>Annexe 6</b>	<b>Outil de diagnostic et de hiérarchisation, V2</b>
<b>Annexe 7</b>	<b>Matrice des corrélations des importances initiales des enjeux</b>
<b>Annexe 8</b>	<b>Matrice des corrélations des niveaux de relation des parties intéressées</b>
<b>Annexe 9</b>	<b>Matrice des corrélations des importances des parties intéressées</b>



## Annexe 0: Tableau récapitulatif des caractéristiques des 3 autres outils français

Les outils	Le guide CSR alliance	Le guide performance globale	Le bilan sociétal
Origine	CSR Europe (qui est un réseau de grandes entreprises européennes socialement responsables comme Accor, Suez, Danone, etc.) a rédigé un guide européen, le SME Key, sur la responsabilité sociale et environnementale des petites et moyennes entreprises. CSR Europe, avec le partenariat de la Caisse des dépôts et consignations a sollicité Alliances pour faire l'adaptation, le test et la mise au point de ce guide	Créé par le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise (2400 membres en France). Une vingtaine de dirigeants d'entreprise et d'experts (ressources humaines, environnement, juridique, commercial, RSE) ont travaillé pendant deux ans. L'outil a été expérimenté auprès de 400 entreprises en 2002/2003. La version 2004 a été totalement révisée.	Le bilan sociétal est un outil initié et développé par le CJDES □ Centre des Jeunes Dirigeants et des acteurs de l'Economie Sociale- depuis 1996. Le CJDES a structuré une démarche globale pour permettre aux entreprises de prendre en compte leurs valeurs autres que financières: citoyennes, environnementales, humaines, démocratiques□
objectifs	C'est une démarche volontaire d'auto évaluation et d'accompagnement. 3 objectifs majeurs: - Aider les entreprises à faire l'auto évaluation de leur niveau d'engagement sur le plan de la responsabilité sociale et environnementale - accompagner les entreprises dans l'élaboration et la rédaction de leur stratégie RSE - Accompagner la réalisation et la déclinaison de la stratégie RSE de l'entreprise par la mise en place d'une démarche dynamique de progrès (formation, évaluation actions)	Dans un modèle de l'entreprise où l'économie est au service de l'homme, le diagnostic performance globale vise à ce que le dirigeant se questionne sur tous les champs de la responsabilité sociétale de l'entreprise (social, sociétal, environnemental), en préservant tous les équilibres, notamment économiques. Le questionnement est inéluctablement rapporté à la stratégie de l'entreprise, ses valeurs et la nécessité d'objectivation (tableaux de bord), mais aussi à ce qui compose ses propres enjeux et les champs significatifs pour elle. La méthode est particulièrement adaptée aux PME.	Le bilan sociétal a pour objectif d'évaluer l'entreprise sur trois dimensions à la fois: - sa performance économique - son efficacité sociale - son impact sur son environnement Il remplit cinq ambitions complémentaires: - être un support de dialogue entre les différentes parties intéressées, internes et externes à l'entreprise (animation). - être un outil d'aide à la décision et de management (gouvernance et stratégie) - rendre compte de ses pratiques (transparence) - permettre une démarche d'amélioration en continu (progrès) - valoriser les pratiques de l'entreprise dans les domaines sociétaux (communiquer)
Contenu	Environ 300 questions portant sur les sujets suivants: Partie 1: Vocations et valeurs - informations générales - missions et valeurs de votre entreprise - relations avec les partenaires extérieurs Partie 2: Impact économique, social et environnemental de l'entreprise sur la société	Le guide est structuré en 11 domaines: Domaines transversaux: -stratégie à moyen terme et indicateurs -domaine économique -domaine innovation -domaine valeur/sens -domaine dialogue et concertation Domaines paries prenantes de l'entreprise -domaine actionnaires, associés et partenaires	La démarche d'évaluation repose sur un questionnaire qui couvre l'ensemble des champs économiques, sociaux et environnementaux. 9 domaines de réflexions thématiques sont explorés: -activité, produits et relations clients -gestion économique -anticipation, innovation, prospective -production, organisation du travail

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'impact économique</li> <li>- l'impact social</li> <li>- l'impact environnemental</li> </ul> Partie 3: perspectives d'avenir	financiers <ul style="list-style-type: none"> <li>-domaine clients</li> <li>-domaine fournisseurs</li> <li>-domaine relations salariés</li> <li>-domaine hygiène, sécurité, environnement</li> <li>-domaine société civile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ressources humaines</li> <li>-acteurs internes □ citoyens de l'entreprise</li> <li>-environnement humain, social et institutionnel</li> <li>-environnement biophysique</li> <li>-finalités, valeurs éthiques</li> </ul> La méthode utilisée est le principe d'auto évaluation croisée.
--	--	---	--

### Annexe 1 : passage de la liste d'enjeux V0 à la liste d'enjeux V1

Diagnostic V0 (EMSE)		diagnostic V1	
1	engagement de la direction (c, j, k, l, et h)	1	engagement de la direction
2	principe de management (h, c)	3	système de management
3	définition de la stratégie / politique / objectifs (c)	2	politique, stratégie, objectifs
4	structures sociales pour les employés (h)	4	organisation et responsabilités
5	responsable environnement (h)		
6	responsable ressources humaines (h)		
7	audit interne (a, q, c, j, k, l)	7	mesure de la performance
8	hygiène / sécurité / santé (n, c, j, k, l, b)	16	hygiène, santé, sécurité
9	conditions de travail (n, c, j, k, l, b ethi)	13	travail : conditions générales et ambiance
10	ambiance de travail (u)		
11	participation, implication et motivation du personnel (relation direction/salariés) (h, a, q, c, j, k, l)	5	participation, implication et motivation - 1
13	équité interne et insertion des minorités (u)	14	Equité
14	équité salariale (u)		
12	gestion des compétences et politique de formation (c)	15	emploi, compétences, formation
15	assurance de l'emploi, création d'emploi (c et b)		
16	transport des salariés (u)	19	transport des salariés
17	identification des parties intéressées (n et c)	31	identification des parties intéressées
18	lien entre les attentes des parties intéressées et la politique de l'entreprise (c)	32	lien entre les attentes des parties intéressées et la politique de l'entreprise
19	acceptation de nouveaux principes (n et c)	29	acceptation de nouveaux principes
20	ouverture (i et c)	30	ouverture globale vers l'extérieur
21	impacts environnementaux sur l'eau (n et u)	21	l'eau : consommation et pollution
33	gestion des consommations en eau (n et u)		
22	impacts environnementaux sur l'air (n et u)	23	l'air : pollution et GES
23	gestion des déchets (h et u)	24	Déchets
24	gestion et prévention des risques (a, q, c, j et u)	17	gestion et prévention des risques
25	impacts environnementaux sur le sol et le sous-sol (n)		
26	impacts environnementaux sur la faune et la flore (n et u)	25	Biodiversité

27	nuisances sonores et odorantes internes (o)	26	bruits et odeurs : pollutions internes et externes
28	nuisances sonores et odorantes externes (o)		
29	intégration dans le paysage (o)		
30	intégration de l'entreprise dans son environnement (n, a, o)	18	Intégration territoriale de l'entreprise
36	occupation de l'espace / intégration territoriale de l'entreprise (i)		
37	gestion des externalités économiques sur le territoire (i)		
38	gestion des externalités sociales sur le territoire (i)	20	gestion des externalités territoriales de l'entreprise
39	gestion des externalités environnementales sur le territoire (i)		
31	transport et logistique (k, a, m, j et t)	27	transport et logistique
32	stockage et manutention (a et k)	28	Stockage
34	gestion des consommations énergétiques (h ,n ,q ,c et u)	22	énergie : consommation
35	intégration de l'environnement dans la gestion des matières premières (n ,o ,q et u)		
40	produits / éco-socio-conception (r et u)	10	produits éco-socio-conception
41	politique d'achat (r)		
42	sous-traitants et fournisseurs (u)	9	relation fournisseurs, sous-traitants et politique d'achats
43	anticipation financière et sociale des conséquences des choix stratégiques (c et o)		
44	Intéressement des employés	6	participation, implication et motivation - 2
45	communication interne (n ,c ,j ,k ,l)	11	Communication interne
46	communication externe (n ,a ,c)	12	Communication externe
47	système d'information		
48	diffusion des résultats (a ,q ,c ,j ,k ,l)		
		8	veille réglementaire

### Tableau des index:

a. [ADEME 00]	g. [E&H 02]	m. [ISO 9000 00] et plus précisément l'ISO 9004	r. [UNEP 98]
b. [AFNOR 02]	h. [GONDRAN ??]	n. [ISO 14000- 96]	s. [UNEP 00]
c. [AFNOR 03]	i. [GONDRAN 01]	o. [LAFARGE 01]	n. Réponses à la consultation, SD 21000, AFNOR
d. [BRODHAG 03]	j. [GONDRAN ???]	p. [LOURDEL 04]	t. <a href="http://www.agora21.org/">www.agora21.org/</a>
e. [CNUED 92-1]	k. [GWIAZDZINSKI 99]	q. [OREE 00]	u.
f. [COMITE21 02]	l. [ISO 9000 00] et plus précisément l'ISO 9001		<a href="http://www.sommetjohannesburg.org/">www.sommetjohannesburg.org/</a>

## Annexe 2: outil de diagnostic et de hiérarchisation, V1

### Stratégie et management

#### Engagement de la direction

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

PERFORMANCE

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement de la direction seulement en terme de résultats économiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement par une planification et un suivi des opérations</li> <li>• Politique établie et diffusée à l'encadrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle déterminant du management dans l'implication du personnel</li> <li>• Exemplarité et engagement par des actes visibles</li> <li>• Engagement vers des principes de gouvernance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement très fort de la direction : leadership</li> <li>• Développement d'une nouvelle culture et définition de la politique développement durable partagées par tous et adaptées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application des principes de gouvernance</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

#### Stratégie, politique et objectifs

- ✓ Comment définissez-vous la stratégie de l'entreprise ? et en fonction de quels éléments la définissez-vous ?
- ✓ Quelles sont les valeurs de l'entreprise, comment sont-elles établies et prises en compte ?
- ✓ Comment déterminez-vous l'objectif global que vous voulez atteindre ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte des aspects économiques uniquement</li> <li>• Aucune consultation des employés ou des parties intéressées externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude de marché, état des lieux</li> <li>• Mise en évidence des attentes de l'ensemble des parties intéressées</li> <li>• Evaluation des performances économiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduction des attentes des parties intéressées en enjeux pour l'entreprise</li> <li>• Définition de nouveaux objectifs découlant des enjeux les plus significatifs</li> <li>• Evaluation des performances environnementales et sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La stratégie vise à améliorer en continu les performances économiques, environnementales et sociales de l'entreprise. Ceci conduit à définir de nouveaux objectifs à atteindre dans ces trois domaines</li> <li>• La stratégie est systématiquement revue, des objectifs nouveaux sont établis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration d'un programme pluriannuel qui permettra de définir les plans d'action pour chaque année. Le programme pluriannuel fera l'objet d'un suivi et d'une mise à jour régulière en fonction des évolutions de l'entreprise et du marché</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :



### Systeme de management

- ✓ Avez-vous mis en place un système de management ?
  - Quel référentiel ?
  - Avec quel niveau de formalisation ?
  - Quel est son champ d'application ?(qualité ?, sécurité ?, environnement ?)
- ✓ Dans le cas d'une certification ou d'une formalisation, quelle est votre satisfaction en terme de management et de résultats ?
- ✓ Quel est votre point de vue quant au rapport entre cette/ces formalisation(s)/certifications(s) du système de management et l'objectif développement durable ?

#### PERFORMANCE:

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mode de management attentif ou réactif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de management global basé sur le cycle de l'amélioration continue (PDCA) intégrant les dimensions environnementales et sociales liées à l'ensemble des parties intéressées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passage à un mode de management anticipatif, pro-actif et imaginatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application du management par le développement durable à un produit particulier ou à un service sans l'introduire dans le fonctionnement global de l'entreprise. Intégration des différentes approches volontaires (par exemple le management environnemental , l'éco-efficacité )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redéfinition du management stratégique de l'entreprise pour inclure le triptyque du développement durable ( économique, social et environnemental ) dans toutes les divisions (marketing, achats, conception des produits, vente, publicité, transports, logistique ) et dans toutes les opérations dans le monde entier. Le développement durable est vu comme un méta principe de management</li> </ul>

IMPORTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

**Organisation et responsabilités**

- ✓ Quel type d'organisation hiérarchique est actuellement en place dans votre entreprise ? (organisation pyramidale, transversale, □ ) ?
- ✓ Qui détient les responsabilités liées à l'environnement, à la qualité, aux ressources humaines, aux finances ?
- ✓ Où est positionnée la fonction (ou responsabilité) développement durable ? qui la détient ? à qui cette personne est-elle rattachée ?

**PERFORMANCE:**

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de responsable environnement, ni qualité, ni sécurité</li> <li>• Existence d'un service du personnel pour gérer la partie administrative uniquement</li> <li>• Pas de responsable développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre à temps partiel, cumulant plusieurs fonctions (environnement, ou développement durable)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration d'une personne à temps plein en charge de l'environnement au sein d'un service existant (qualité, technique, production, □ )</li> <li>• Intégration d'une personne à temps plein en charge des ressources humaines au sein du service du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un service environnement ou développement durable rattaché à la direction) avec des moyens humains et financiers</li> <li>• Création d'un service Ressources Humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management par le Développement Durable</li> <li>• Sensibilité prononcée de l'ensemble des cadres par rapport à l'environnement et autres enjeux du développement durable</li> <li>• Participation du personnel dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

**Participation, implication et motivation du personnel**

- ✓ Comment le personnel est-il impliqué dans la vie de l'entreprise ?
- ✓ Le personnel de l'entreprise est-il impliqué dans la détermination de la politique générale de l'entreprise?
- ✓ Si oui, comment le personnel participe-t-il à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ?
- ✓ Quels moyens l'entreprise met-elle en place pour motiver son personnel ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le personnel ne participe pas aux décisions de changement et est seulement informé des changements concernant sa fonction ou son service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la communication interne afin que les employés soient informés et se sentent concernés par la stratégie et la politique de l'entreprise</li> <li>• Possibilité de retour d'informations de la part des salariés sur la stratégie de l'entreprise</li> <li>• Etablissement d'objectifs qualitatifs et quantitatifs pour chaque membre du personnel</li> <li>• Boîte à idées avec retour de la direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une culture d'entreprise et des valeurs sont définies et partagées par le personnel</li> <li>• Prise en compte des avis (formels et informels) des employés lors de l'élaboration de la stratégie</li> <li>• Reconnaissance et récompense pour les améliorations (bonnes idées)</li> <li>• Développement de la communication et de l'information afin que chacun s'approprie le système de management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à la délibération (revue de direction) sur les choix stratégiques qui auront des retombées sur leurs vies professionnelles</li> <li>• Décentralisation des responsabilités, organisation transversale de l'entreprise</li> <li>• Primes aux bonnes pratiques en matière d'environnement, d'hygiène sécurité et de développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement par rapport au statut du salarié : les salariés sont considérés comme des partenaires actifs de l'entreprise et non comme de simples acteurs économiques</li> <li>• Système de gouvernance donc implication de tous dans la prise de décision, la conduite de projet, le fonctionnement</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture du capital de l'entreprise à ses salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation des parts du capital de l'entreprise ouvert aux employés</li> <li>• Accord d'intéressement lié à 50% aux performances individuelles et à 50% aux performances du service en matière de développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer l'épargne salariale en faisant participer les employés aux décisions d'investissement</li> </ul>	

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :  
PARTIES INTERESSEES :

### Mesure de la performance

- ✓ Comment l'entreprise évalue-t-elle la performance et l'efficacité de son système de management, de son mode de fonctionnement ?
  - Amélioration continue
  - Audit interne, Audit externe
  - Audit de la globalité du système ou d'une partie
  - Audit social/sociétal
  - Notation
  - Indicateurs
  - Benchmarking
  - Revues d'équipe, de direction
- ✓ Comment est mesurée la performance de l'entreprise sur les trois composantes du développement durable ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'audit, pas de remise en question du mode de fonctionnement en vigueur</li> <li>• Absence d'indicateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation du fonctionnement de l'entreprise par une personne interne</li> <li>• Quelques indicateurs économiques, environnementaux et sociaux sont en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit du système de management dans sa globalité par une tierce partie indépendante</li> <li>• Les indicateurs permettent de déterminer l'efficacité du système de management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit social</li> <li>• Eco-audit</li> <li>• Les indicateurs sont partagés par tous les acteurs et sont orientés vers l'efficacité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audits social et environnemental réalisés régulièrement (1 fois par an) par un groupe de travail transversal (c'est à dire regroupant des employés de tous les services) de l'entreprise</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

**Veille réglementaire**

Quel dispositif avez-vous mis en place afin d'assurer votre veille réglementaire,

**Question concernant la législation environnementale :**

- ✓ Etes-vous soumis à un arrêté préfectoral ? A déclaration ? A autorisation ?
- ✓ De quand date t-il ? Y a t-il un projet de révision ?
- ✓ Avez-vous récemment réalisé des travaux ? Si oui, de quel type ?
- ✓ Quels modes de communication pratiquez-vous avec l'administration en charge de ses problèmes législatifs ? (volontaires, autres ?)

**Question concernant plus particulièrement les structures sociales:**

- ✓ Quelles sont les structures sociales existantes dans votre entreprise ?
  - Un Comité d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail ?
  - Un Comité sécurité ?
  - Un Comité d'Entreprise ?
  - Des délégués du personnel ?
  - Des syndicats ?

**PERFORMANCE :**

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non conformité</li> <li>• Aucune structure sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en conformité avec la réglementation et la législation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultation des employés pour définir les besoins et les attentes de ceux-ci en terme de structures sociales</li> <li>• Création de structures répondant aux attentes des employés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de groupe de travail et de réflexion ayant pour but de mettre en évidence les dysfonctionnements, les problèmes d'ordre social et de proposer des améliorations et des solutions</li> <li>• Les indicateurs de performances sociales de l'entreprise seront définis en collaboration avec les employés</li> <li>• Anticipation de la réglementation (et notamment connaissance des textes européens et internationaux)</li> </ul>	

IMPORTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

### Relations commerciales / finance

- ✓ Quel est votre marché ? concurrentiel ? ouvert ? niche ?
- ✓ Comment êtes-vous financés ? par votre seule activité ? par des subventions ?

### Relations avec les sous traitants, les fournisseurs, et politique d'achat

- ✓ Qui sont vos fournisseurs et /ou vos sous-traitants ?
- ✓ Où sont-ils localisés ? et avez-vous le choix ?
  - France ?
    - Quelles régions ?
  - Etranger ?
    - Quel pays ?
- ✓ Quel genre de relations , de quelle nature sont les contacts que l'entreprise entretient avec ses fournisseurs et sous traitants ?
- ✓ Quels sont les critères retenus par l'entreprise pour choisir ses composants et ses matières premières, pour définir sa politique d'achat ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cahier des charges des produits sous-traités comportant des exigences uniquement techniques et économiques</li> <li>• Achat le plus rentable au niveau qualité / prix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition claire des exigences environnementales et sociales sur les produits et processus</li> <li>• Etude des cahiers des charges des produits, composants et matières achetées</li> <li>• L'entreprise va aussi prendre en compte l'impact des transports de l'ensemble de la supply chain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le choix des fournisseurs et sous-traitants dépend des clauses et critères environnementaux, sociaux et éthiques des cahiers des charges des produits et de la politique menées par ceux-ci</li> <li>• La politique d'achat est redéfinie en prenant en compte les grands principes du développement durable</li> <li>• Choix de produits issus du commerce équitable, de produits bio, écoconçus ou ayant l'écolabel européen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit des sous-traitants et fournisseurs, évaluation et classification</li> <li>• Prise en compte non seulement les fournisseurs directs mais aussi tout le circuit aval de la chaîne d'approvisionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration poussée</li> <li>• Prise en compte des conditions de travail des entreprises fournisseurs (notamment les transporteurs)</li> <li>• Actions incitatives à l'achat de produits durables pour ces employés et partenaires</li> <li>• Partenariat pour financer des campagnes d'information sur les achats durables</li> <li>• Constitution de réseaux</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

**Produits / éco-socio-conception**

- ✓ Comment l'entreprise détermine-t-elle les critères de ses produits lors de l'étape de conception
- ✓ L'entreprise prend-elle en compte les différents impacts que peut avoir son produit tout au long de son cycle de vie, lors de l'étape de conception ?
- ✓ Quels critères sont pris en compte par l'entreprise pour déterminer les caractéristiques et la nature de ses produits ?
- ✓ Comment envisagez-vous l'évolution de vos produits et services pour la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux ? êtes-vous dans une démarche proactive ou réactive ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentation, approche du cycle de vie L'entreprise a identifié les acteurs et les procédés impliqués à toutes les étapes de la vie du produit (et des emballages). En particulier, elle a connaissance des flux impliqués (qualitatifs ou chiffrés) et des compositions exactes du produit..</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions a minima L'entreprise a engagé (ou réalisé) et documenté des choix d'éco-conception dans le cadre de son champ d'intervention ou prérogatives (aspects réglementaires, optimisation fonctionnelle du produit, choix des meilleurs technologies disponibles...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecoconception selon une démarche sélective Les choix d'éco-conception portent sur des aspects environnementaux préalablement identifiés en considérant l'ensemble du cycle de vie du produit (avis d'expert, bibliographie, check-listes...). L'entreprise s'est assurée que les modifications apportées n'entraînaient pas d'aggravation à d'autres étapes du cycle de vie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eco-conception selon une démarche exhaustive : Les choix d'éco-conception portent sur les principaux aspects environnementaux, identifiés grâce à une évaluation globale prenant en compte tout le cycle de vie du produit (analyse du cycle de vie ou « ACV »)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management de l'écoconception Démarche d'éco-conception formalisée et transparente, pérenne et appliquée à tous les projets de conception.</li> </ul>

IMPORTANCE de 0 à 4 :  
PARTIES INTERESSEES :

## Information / communication

### Communication interne

- ✓ Comment est organisée la communication, la diffusion d'informations, la mise à jour des données, □, au sein de l'entreprise ? (que ce soit ascendante, descendante ou transverse)
- ✓ Quels moyens sont mis en place pour l'optimiser ?
- ✓ L'entreprise pratique-t-elle une politique de transparence totale sur l'ensemble des données économiques, sociales et environnementales la concernant ? si non pourquoi ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum (ex : panneau d'affichage)</li> <li>• Diffusion de l'information de façon informelle</li> <li>• Documentation non formalisée et non maîtrisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication sur le projet développement durable</li> <li>• Système d'information formalisé ou non mais efficace, documentation organisée et mise à jour</li> <li>• Les employés sont informés sur les objectifs à atteindre et la politique de l'entreprise</li> <li>• Il existe un processus d'accueil des nouveaux (plaquettes, formation □)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication interne ascendante, descendante et transversale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion d'un rapport de performance fiable facilement compréhensible représentatif et pertinent pour l'ensemble du personnel, avec moyens de réponse du personnel</li> </ul>	

IMPORTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :



**Communication externe**

- ✓ Quelle importance est donnée à la communication externe dans l'entreprise ?
- ✓ Quels sont les moyens mis à disposition pour favoriser la communication externe ?
- ✓ L'entreprise pratique-t-elle une politique de transparence totale sur l'ensemble des données économiques, sociales et environnementales la concernant ?
- ✓ Comment diffuse-t-elle ces informations ?
- ✓ Avez-vous participé à des salons, organisé des portes ouvertes, du sponsoring ?

PERFORMANCE :

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas développée</li> <li>• Pas de diffusion des résultats même qu'économiques ou diffusion des résultats économiques seulement conformément à la loi et réglementation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion des résultats économiques, sociaux et environnementaux</li> <li>• Les informations diffusées sont honnêtes, pertinentes, sincères</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations et moyens de communication spécifiques et adaptés à chaque partie intéressée</li> <li>• Publication d'un rapport de développement durable chaque année</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion normalisée des résultats (ex: GRI, PNUE,,,) ; rapport de développement durable incluant les normes internationales</li> <li>• Communication sur les perspectives de développement de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparence, ouverture et contribution active au dialogue avec toutes les parties intéressées</li> <li>• Participation aux initiatives et aux réseaux de compétences mis en place dans le domaine du développement durable</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

## Responsabilité sociale (sociale et territoriale)

Quels ont vos engagements en terme d'éthique ?

### Travail : Conditions générales et ambiance

Comment l'entreprise optimise-t-elle les conditions de travail et l'ambiance de travail?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non respect du code du travail</li> <li>• Ambiance tendue, stress</li> <li>• Taux élevé d'absentéisme et de turn-over</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification et respect des conditions de travail imposées par la législation (code du travail)</li> <li>• Identification et éradication des causes d'absentéisme et des accidents du travail</li> <li>• Définition claire du rôle de chacun, de la nature du poste occupée, des missions et des objectifs</li> <li>• Connaissance individuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation des conditions de travail pour chaque salarié (personnalisation des contrats), en terme d'environnement, d'outils, de méthodes</li> <li>• Aménagement de lieux de rencontre (cuisine, cafétéria, etc. .)</li> <li>• Organisation d'événements conviviaux, de séminaires annuels d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de groupes de travail associant direction et employés pour évaluer et améliorer les conditions de travail</li> <li>• Extension de la responsabilité sociale de l'entreprise au delà de la législation et des réglementations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la politique sociale et environnementale de la société mère dans les filiales étrangères même si les standards locaux ne l'exigent pas</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

### Equité

- ✓ Equité, que signifie ce terme pour votre entreprise ? (équité entre les hommes et les femmes ? jeunes/anciens ? populations classiques/ populations vulnérables ?)
- ✓ Equité et insertion : quelles actions sont mises en place par l'entreprise pour jouer son rôle social et local dans le processus d'insertion sociale ?
- ✓ Equité salariale : comment l'entreprise détermine-t-elle sa politique salariale ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rien n'est fait en ce sens</li><li>• Non respect de la législation concernant l'emploi des travailleurs handicapés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Respect de la loi : aucune discrimination à l'embauche sur des critères ethniques et de genre. Insertion de personnes possédant des handicaps physiques ou mentaux</li><li>• Grilles de salaires transparentes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lutte contre illettrisme et analphabétisme</li><li>• Structure des salaires équitable notamment entre hommes et femmes</li><li>• Prise en compte des politiques salariales menées sur le marché</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Transparence sur les rapports entre les tranches de salaires les plus élevés et les plus faibles</li></ul>	

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

**Emploi, compétences, formation**

- ✓ Comment l'entreprise détermine-t-elle sa politique de l'emploi ? (recrutements, départs ?)
- ✓ Comment la politique d'emploi et de gestion des compétences intègre-t-elle des stagiaires, des jeunes en formation ?
- ✓ Comment l'entreprise définit-elle sa politique de formation ?
- ✓ Votre entreprise a-t-elle mis en place un mode d'évaluation des formations effectuées par le personnel ?
- ✓ Qu'en est-il des connaissances et de la formation en matière de développement durable de votre personnel?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non conformité avec la loi</li> <li>• Politique de recrutement en fonction de la situation de l'entreprise</li> <li>• Pas ou peu de formation</li> <li>• Pas de gestion prévisionnelle des compétences</li> <li>• Administration du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la réglementation</li> <li>• Encouragement et proposition de formation pour les salariés de l'entreprise</li> <li>• Elaboration de grille de compétences afin de déterminer les besoins de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de plan de formation. Formation par alternance pour participer au développement des compétences sur le territoire</li> <li>• Entretien annuel et individuel afin de déterminer les besoins des employés</li> <li>• Mise en place d'indicateurs d'évaluation des formations et des résultats qui en découlent (augmentation de la productivité, baisse de l'absentéisme...)</li> <li>• Mise en place d'actions de mise à niveau des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion prévisionnelle (sur 3 ans environ) des flux de personnel en fonction du programme d'investissement , des hypothèses de croissance , en anticipant les changements organisationnels et /ou technologiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des carrières et importance de l'épanouissement professionnel</li> <li>• Promotion interne favorisée et dynamique. Possibilité de réorientation complète : changement de fonction . Favoriser l'employabilité du personnel</li> </ul>

IMPORTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

**Hygiène – Sécurité - santé**

✓ Quelles actions sont menées dans votre entreprise pour répondre aux exigences d'hygiène, de sécurité et de santé ?

✓ Un référentiel est-il utilisé ? (ex : OHSAS 18001)

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Non respect de la réglementation applicable, que ce soit en France ou à l'étranger, dans le cadre d'une activité de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect de la réglementation française uniquement</li> <li>Sensibilisation et information du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect de la législation et de la réglementation en France mais aussi à l'étranger, si éventuellement ils sont concernés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se positionner au delà de la législation et de la réglementation, notamment en appliquant, dans ces activités les réglementations les plus fermes voire étranger (dans un cadre proactif)</li> </ul>	

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

**Gestion et prévention des risques**

✓ Quels types de risques avez-vous identifiés ? (risques relevant de la législation sur les risques industriels, risques existants mais ne relevant pas de cette législation, risques d'accident du travail... ?)

✓ Avez-vous mis en œuvre des actions pour les maîtriser?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas de gestion des risques, aucune procédure existante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluation et communication de l'ensemble des risques et de leurs coûts potentiels (notamment auprès du personnel afin qu'il sache à quels risques il est exposé et comment il doit les maîtriser)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procédure de gestion des risques, plan d'action, exercices de mise en situation, sensibilisation et prévention</li> <li>Gestion des risques concertée avec les autres acteurs du territoire (pompiers, collectivités locales, services de l'Etat, entreprises voisines)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Application du principe de précaution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participer à des programmes de recherche afin d'aider à lever le principe de précaution, à son niveau</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

### **Intégration territoriale de l'entreprise**

- ✓ L'entreprise a-t-elle pris en considération le paysage du site avant son implantation ?
- ✓ Y a-t-il eu une prise en compte des contraintes environnementales dans la conception du site ?
- ✓ Des actions sont-elles entreprises pour améliorer son intégration dans le paysage ?
- ✓ Comment l'entreprise gère-t-elle l'occupation de l'espace sur son site d'implantation ? Conformité au PLU ?
- ✓ L'entreprise utilise-t-elle plus particulièrement les ressources du territoire? Pourquoi et à quel(s) niveau(x) ?
- ✓ Si oui, comment les gère-t-elle ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune attention particulière</li> <li>• Aucune ou peu de connaissances des problématiques locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calcul de l'occupation de surface (emploi/m2, valeur ajoutée / m2, etc.)</li> <li>• Prise en considération des problématiques locales</li> <li>• Intégration des travailleurs locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation de la surface occupée (occupation des sites, limitation des parkings, biodiversité)</li> <li>• Identification des partenaires locaux, porteurs de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Travail avec un architecte paysager</li> </ul>	

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

### **Transport des salariés**

- ✓ Quelles actions sont mises en place par l'entreprise pour sensibiliser et inciter ses employés à respecter son territoire et son environnement ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune connaissance des modes de transport des salariés pour se rendre au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de la répartition par modes de transport des salariés pour se rendre au travail</li> <li>• Participation financière incitant l'utilisation des transports en commun(ex : paiement de la moitié de la carte orange)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructures pour encourager l'utilisation du vélo, la marche à pied et le télétravail</li> <li>• Encouragement du co-voiturage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord avec sociétés de transport en commun pour en faciliter l'utilisation par les salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation et animation d'un réseau régional de covoiturage par exemple (inter entreprises !)</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

**Gestion des retombées (externalités) économiques, environnementales et sociales sur le territoire**

- ✓ L'entreprise a-t-elle connaissance des externalités économiques (des coûts et avantages) de son activité sur le territoire ?
- ✓ L'entreprise a-t-elle connaissance des externalités sociales (des coûts et avantages) de son activité sur le territoire ?
- ✓ L'entreprise a-t-elle connaissance des externalités environnementales (des coûts et avantages) de son activité sur le territoire ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance insuffisante des retombées économiques, sociales et environnementales positives et négatives générées par l'entreprise sur le territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des retombées sur le territoire, quelles soient économiques, sociales et environnementales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions visant à améliorer la vie de la collectivité et à participer à son développement</li> <li>• L'entreprise incite ses employés à participer et à s'investir dans la vie associative (culturelle, sportive) du territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication dans la vie locale pour optimiser les retombées de l'activité au niveau du territoire</li> <li>• Participation forte de l'entreprise elle-même dans la vie associative (culturelle, sportive) du territoire, tout en permettant l'indépendance des associations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariat actif dans le développement et la mise en œuvre des accords et conventions locaux Ex : participation aux Agendas 21 locaux</li> <li>• Mise en place d'une méthodologie de valorisation des coûts et bénéfices cachés</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

## Responsabilité environnementale

### L'eau : consommation et pollution

- ✓ Avez-vous connaissance de l'origine de la ressource en eau ?
- ✓ Existe-t-il un suivi des consommations en eau dans l'entreprise ? si oui, comment est gérée cette consommation ?
- ✓ Existe-t-il, dans l'entreprise une réflexion, voire une prise en compte des impacts environnementaux sur l'eau de l'activité ? et si oui, comment ?
- ✓ Avez-vous connaissance de l'impact des rejets sur les milieux ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune gestion de la consommation en eau</li> <li>• Non-conformité</li> <li>• Aucune ou peu de connaissance de l'impact de son activité et du traitement éventuel des eaux polluées émises par l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle de la consommation en eau, sans optimisation</li> <li>• Conformité partielle</li> <li>• Chiffrage et analyse de la nature des rejets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation des consommations et suivi formalisé</li> <li>• Conformité</li> <li>• Traitement des rejets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution de facteur 4 de la consommation en eau</li> <li>• Modification des produits et de la production afin de réduire la consommation en eau sur l'ensemble du cycle de vie du produit, tout en tenant compte de la toxicité des rejets (production, fonctionnement, fin de vie)</li> <li>• Vérification dans les entreprises de traitement du devenir des rejets</li> <li>• Réseaux optimisés des eaux d'usage ainsi que des eaux de consommation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation exclusive de ressources en eau renouvelables</li> <li>• Application de technologies nouvelles visant à éliminer les rejets liquides</li> <li>• Fonctionnement en circuit fermé</li> </ul>

Points à aborder plus particulièrement :

- Le problème des eaux d'incendie
- Les éventuels problèmes des eaux de douches pour des laboratoires de chimie par exemple
- Les problèmes généraux de fuites (notamment dans les sanitaires)

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :



**L'énergie : Consommation**

✓ Existe-t-il un suivi des consommations énergétiques dans l'entreprise ?

✓ Comment est gérée cette consommation ?

✓ A quelles sources d'énergie l'entreprise a-t-elle recours ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune gestion de la consommation énergétique</li> <li>Aucune ou peu de connaissances des énergies consommées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan détaillé des consommations et évaluation de la répartition des coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimisation des consommations et suivi formalisé</li> <li>Actions de sensibilisation à la maîtrise et l'économie d'énergie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminution d'un facteur 4 de la consommation énergétique</li> <li>Utilisation de sources d'énergies provenant de la production (déchets, récupération de chaleur) et d'énergies renouvelables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diminution d'un facteur 10 de la consommation énergétique</li> <li>Utilisation exclusive de sources d'énergies renouvelables</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

**L'air : Pollution et gaz à effet de serre (GES)**

✓ De quels types sont les rejets atmosphériques ?

✓ Existe-t-il un suivi des rejets atmosphériques de l'entreprise ?

✓ Comment sont ils pris en compte dans l'entreprise et quelles actions en découlent ?

✓ Comment l'entreprise mesure ses émissions de GES ? Quelles actions sont mise en place pour réduire ces impacts ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Non-conformité</li> <li>Aucune ou peu de connaissances des émissions dans l'air</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformité partielle, non-conformités reconnues</li> <li>Chiffrage et analyse des émissions et de leurs impacts (et en particulier des émissions de gaz à effet de serre)</li> <li>Mise en place d'actions ponctuelles permettant de réduire les émissions de GES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformité</li> <li>Réduction des émissions (notamment par l'amélioration de la politique de transport)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction des émissions atmosphériques globales (ensemble des polluants) sur l'ensemble du cycle de vie du produit ou service proposé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Changement de techniques de production afin d'éliminer les rejets atmosphériques polluants</li> <li>Réduction d'un facteur 4 des émissions de GES</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

### Les déchets

✓ Qu'en est-il de votre connaissance de l'identification de vos déchets ? (en terme de nature, de volumes □ )

✓ Comment l'entreprise organise-t-elle le traitement de ses déchets ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune connaissance de la législation ou connaissance mais pas d'application Mise en décharge</li> <li>Pas de gestion spécifiques pour les déchets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformité réglementaire partielle</li> <li>Traitement ou pré-traitement des déchets (physico-chimiques, détoxification, évapo-incinération, incinération)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformité réglementaire</li> <li>Recyclage ou valorisation des sous-produits de fabrication ex: valorisation énergétique des déchets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction à la source de la quantité et de la toxicité des déchets (technologies propres)</li> <li>Vérification du devenir réel des déchets par des visites chez les collecteurs et/ou éliminateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion et maîtrise de l'ensemble du cycle de vie du produit ou service fourni afin d'éviter de produire des déchets</li> <li>Réduction d'un facteur 4 de la consommation de matière première nécessaire pour un même service</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

### La biodiversité

✓ L'entreprise connaît-elle les impacts de son activité sur la faune et la flore ?

✓ Comment prend-elle en compte ses impacts et quelles actions sont menées afin de réduire ceux qui sont négatifs pour la faune et la flore ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Non conformité</li> <li>Aucune ou peu de connaissances de l'impact de son activité sur la faune et la flore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformité partielle</li> <li>Connaissance des spécificités du milieu naturel d'implantation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformité</li> <li>Contribuer à la préservation de la biodiversité</li> <li>Sensibilisation du personnel à la biodiversité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Favoriser la reconquête de l'environnement local par la faune et la flore originaires</li> <li>Sponsoring d'actions</li> </ul>	

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

**Bruit et odeurs : pollutions internes et externes**

- ✓ L'entreprise génère t-elle des nuisances sonores ? Internes ? Externes ? Comment les gère t-elle ?
- ✓ L'entreprise génère t-elle des nuisances olfactives ? Internes ? Externe ? Comment les gère t-elle ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non conformité</li> <li>• Aucune ou peu de connaissances des émissions odorantes dans l'air et du niveau de bruit en limite de propriété</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité réglementaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes et prise en compte des demandes du voisinage</li> <li>• Mesures de sensibilisation et de prévention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation, recherche et mise en place de nouveaux procédés de production</li> <li>• Localisation du site pour éviter les nuisances face aux populations déjà implantées</li> </ul>	

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

**Transports et logistique**

- ✓ Comment l'entreprise évalue les impacts de ses transports et de son système logistique?
- ✓ Quelles mesures sont appliquées afin de réduire ses impacts ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse logistique des parcours et réduction des distances (ex: choix de produit fabriqués localement) y compris pour le transport des déchets, des substances dangereuses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de l'émission du parc automobile et réduction des rejets de gaz nocif pour chaque véhicule, y compris les sous-traitants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation de l'ensemble de la chaîne logistique (Supply Chain)</li> </ul>	

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

### **Stockage**

- ✓ De quelle nature sont vos stocks ?
- ✓ Dans quelles conditions sont-ils stockés ?
- ✓ Comment les stocks sont-ils gérés?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"><li>• Non conformité</li><li>• Aucun contrôle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conformité partielle</li><li>• Contrôle régulier mais réactif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conformité réglementaire</li><li>• Procédure de contrôle proactive et anticipative</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suppression au maximum des stocks de matières premières afin d'éviter toutes pertes accidentelles. Fonctionnement si possible en flux tendus</li></ul>	

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

### **Prise en compte d'autres facteurs :**

#### **Acceptation de nouveaux principes**

- ✓ Dans le cadre de la mise en place d'une politique de développement durable, quels principes (nouveaux ou non) envisagez-vous de prendre en considération ?
- ✓ Comment envisagez-vous de les appliquer ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aucune prise en compte de principes ne concernant pas directement la vie quotidienne de l'entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intégration des grands principes universels dans sa politique (ex : Droits de L'Homme, protection de l'environnement, protection de l'enfance)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en œuvre concrète des principes énoncés dans la politique : utilisation de produits issus du commerce équitable, labels de non travail des enfants, achats de produits ecolabellisés.</li><li>• Sensibilisation des employés à ces pratiques</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prise en considération des acteurs faibles ou absents dans la détermination de ses objectifs mais surtout au sein de ses valeurs et dans sa culture</li><li>• Déploiement des principes dans le cadre de ses relations fournisseurs</li></ul>	

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

**Ouverture globale sur l'extérieur**

✓ Comment l'entreprise organise-t-elle ses relations avec des partenaires extérieurs n'influençant pas directement son activité ?

✓ Comment l'entreprise organise-t-elle ses relations plus particulièrement avec l'international ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'entreprise reste repliée sur elle-même</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de l'information, ouverture sur l'extérieur, même à des échelles auxquelles l'entreprise n'est pas habituée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement de partenariats avec des ONG (locales et internationales)</li> <li>Corédaction et adhésion à des chartes et codes de bonne conduite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exemplarité reconnue sur les thèmes du développement durable via des prix, des publications □</li> </ul>	

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

**Ouverture vers les parties intéressées**

**Identification des parties intéressées**

✓ L'entreprise cherche-t-elle à identifier les acteurs qui ont une influence sur son activité ? si oui, comment ?

✓ Comment détermine-t-elle leurs attentes ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance des partenaires directs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etat des lieux et analyse de marché, ouverture vers certaines parties intéressées (indirectes)</li> <li>Création de nouveaux canaux d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identification de l'ensemble de ses parties intéressées</li> <li>Identifier, comprendre et hiérarchiser les attentes des parties intéressées</li> <li>Traduction de l'ensemble des attentes en enjeux pour l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en place d'un système de veille sur le marché pour identifier les nouvelles parties intéressées afin d'anticiper les exigences et attentes de celles-ci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sessions multistakeholders</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :

**Lien entre les attentes des parties intéressées et la politique de l'entreprise**

- ✓ Comment traitez-vous les informations / les attentes des parties intéressées que vous avez identifiées ?
- ✓ Sont-elles prises en compte pour définir les enjeux de la politique de l'entreprise ?
- ✓ Compte-tenu du nombre et de la diversité des attentes des parties intéressées, comment classez-vous les enjeux les plus significatifs dans le temps pour l'entreprise ?

PERFORMANCE :

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seules les attentes du client direct sont traduites en enjeux significatifs pour l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de l'influence que ces exigences peuvent avoir sur l'activité de l'entreprise et inversement quels impacts l'activité de l'entreprise a sur ses parties intéressées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration des enjeux portés par les parties intéressées dans le programme pluriannuel de l'entreprise en fonction du degré d'urgence, de la faisabilité et de leur impact qu'ils ont au niveau social, économique et environnemental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer de la complémentarité et de la cohérence entre les attentes des parties intéressées et la politique menée par l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de partenariats avec les parties intéressées</li> <li>• Stratégie "gagnant-gagnant", climat de confiance, benchmarking</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 0 à 4 :

PARTIES INTERESSEES :



**Annexe 3: Exemple de tableau favorisant la planification du programme d'actions**

<b>Pilote</b>			
<b>Dates cibles</b>			
<b>Indicateurs (avancement efficacité performance..)</b>			
<b>Méthode</b>			
<b>Ressources à mettre en oeuvre</b>			
<b>Conditions de réussites</b>			
<b>Impact environnemental</b>			
<b>Impact social</b>			
<b>Impact économique</b>			
<b>Pourquoi ?</b>			
<b>Parties intéressées à impliquer</b>			
<b>Action à mener</b>			
<b>En quoi ? (attente ?)</b>			
<b>Parties intéressées Impactées</b>			
<b>Niveau de performance visé</b>			
<b>Niveau de performance actuel</b>			
<b>Enjeu</b>			





## Annexe 4: essai d'adaptation de l'outil de diagnostic et de hiérarchisation à la filière fruits et légumes frais, d'après [INH 04]

### Responsabilité sociale

#### Implication et gestion des retombées économiques sur le personnel

- Comment le personnel peut-il être intégré dans le partage des bénéfices ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le personnel n'est pas informé et ne bénéficie pas des externalités économiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actions ponctuelles (remises, chèques cadeau )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primes à l'objectif de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systèmes d'intéressement permettant de faire rejaillir les résultats économiques sur le personnel de l'encadrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systèmes d'intéressement permettant de faire rejaillir les résultats économiques sur l'ensemble du personnel</li> </ul>

### Équité

- Que signifie le terme équité pour votre entreprise ? (équité entre les hommes et les femmes, jeunes et anciens, population classique et population vulnérable, population étrangère)
- Équité et insertion : quelles actions sont mises en place par l'entreprise pour jouer son rôle social et local dans le processus d'insertion sociale ?
- Équité salariale : comment l'entreprise détermine-t-elle sa politique salariale ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Rien n'est fait dans ce sens</li> <li>Non-respect de la législation concernant l'emploi des travailleurs handicapés et les travailleurs immigrés (clandestins)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect de la loi : aucune discrimination à l'embauche sur des critères ethniques et de genre,</li> <li>Insertion de personnes possédant des handicaps physiques ou mentaux,</li> <li>Insertion professionnelle par l'intermédiaire des chantiers d'insertion</li> <li>Grilles de salaires transparentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lutte contre l'illettrisme et l'analphabétisme</li> <li>Structure des salaires équitable, toute population confondue</li> <li>Prise en compte des politiques salariales menées sur le marché</li> <li>Aide à la réinsertion par le travail (chômeur longue durée, prisonniers )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparence sur les rapports entre les tranches de salaires les plus élevés et les plus faibles</li> <li>Aide à la recherche d'emploi</li> <li>Accès préférentiel aux produits de la récolte.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Action d'insertion au-delà de l'emploi (logement, permis de travail, carte de séjour)</li> <li>Apprentissage linguistique</li> </ul>

### Pérennisation de la main d'œuvre saisonnière

- Quelles mesures l'entreprise prend-elle afin d'assurer la pérennité la main d'œuvre au cours de la saison et d'une année sur l'autre ?
- Quelles actions prennent en compte les spécificités de la main d'œuvre saisonnière ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun effort n'est fait dans ce sens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservation de la même équipe de saisonniers d'une année sur l'autre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à / édition d'un livret d'offres d'emplois au sein d'un bassin de production (le saisonnier peut organiser son année)</li> <li>• Action matérielle pour le maintien de la main d'œuvre saisonnière au cours de la saison (organisation des transports sur le lieu de l'entreprise, hébergement)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de groupements d'employeurs pour la circulation de la main d'œuvre</li> <li>• Mise en place de cultures consécutives (melons/ vergers) afin de conserver la main d'œuvre sur l'année</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hors saison, l'entreprise place elle-même les saisonniers dans d'autres structures</li> </ul>

### Formation, qualification

- Comment l'entreprise définit-elle sa politique de formation ?
- Votre entreprise a-t-elle mis en place un mode d'évaluation des formations effectuées par le personnel ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politique de recrutement en fonction de la situation de l'entreprise</li> <li>• Peu ou pas de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encouragement et proposition de formations pour les salariés de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de plans de formation</li> <li>• Formation par alternance pour participer au développement des compétences sur le territoire</li> <li>• Participation aux formations proposées par les différents organismes de la filière</li> <li>• Qualification d'une partie du personnel à l'application de produits phytosanitaires (CADIPA)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser l'employabilité ( remise d'un passeport de compétences aux employés)</li> <li>• Entretien annuel et individuel afin de déterminer les besoins des employés</li> <li>• Mise en place d'indicateurs d'évaluation des formations et des résultats qui en découlent (augmentation de la productivité, baisse de l'absentéisme □ )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation sur l'éco-citoyenneté</li> <li>• Agrément de l'entreprise pour la formation</li> <li>• Création d'un poste de DRH d'encadrement et de gestion des carrières</li> </ul>

### Ergonomie Pénibilité

- Comment l'entreprise prend-elle en compte la pénibilité des tâches ?
- Y a-t-il des rétroactions entre salariés et personnels de la direction quant à la pénibilité du travail ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune prise en compte de la pénibilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipements légers pour faciliter le transport manuel lors de la récolte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transports des collectes auto-tractés et mécanisés</li> <li>• Veille technologique</li> <li>• Prise en compte des réflexions des salariés</li> <li>• Prise en compte de l'opinion des salariés dans le choix du matériel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduite de la culture (verger piéton)</li> <li>• Innovation technologique lors des travaux de la culture ( gouttière hors sol de fraises, plates-formes de récolte en serres de tomates et en vergers)</li> </ul>	

### Hygiène Sécurité Santé

- Quelles actions sont menées dans votre entreprise pour répondre aux exigences d'hygiène, de sécurité et de santé ?
- Un référentiel est-il utilisé ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Installations sanitaires</li> <li>• Respect de la réglementation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des risques sanitaires et en terme de sécurité</li> <li>• Sensibilisation et information du personnel</li> <li>• Mise en place d'une communication interne visuelle sur les aspects de sécurité et d'hygiène (panneaux de vigilance et d'information)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation aux premiers secours</li> <li>• Veille réglementaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de référentiels européens très exigeants en la matière (<i>Eurep Gap, HACCP</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement pour l'achat de cabines pressurisées (pulvérisateurs)</li> </ul>

### Evaluation des besoins en main d'œuvre (gestion prévisionnelle)

- L'entreprise planifie-t-elle les tâches et les besoins en main d'œuvre ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion au jour le jour des besoins en main d'œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipation des besoins en main d'œuvre à court terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification à moyen terme des besoins en main d'œuvre</li> <li>• Elaboration d'un bilan annuel confrontant les besoins en ressources humaines aux effectifs réels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion prévisionnelle à long terme</li> <li>• Communication avec les organismes de recrutement (ANPE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation d'outils pour évaluer les besoins en main d'œuvre</li> </ul>

### Conditions générales, travail, ambiance et bien-être

- Quelle est l'ambiance au travail ?
- Quelles sont les mesures prises au sein de l'entreprise pour l'épanouissement du personnel ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiance tendue, stress</li> <li>• Taux élevé d'absentéisme et de turnover</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification et respect des conditions de travail imposées par la législation</li> <li>• Remise en cause par l'encadrement des conditions et de l'ambiance de travail</li> <li>• Accueil bienveillant du personnel</li> <li>• Considération minimum du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aménagement de lieux de rencontre</li> <li>• Organisation d'événements conviviaux, de séminaires annuels d'entreprise</li> <li>• Définition claire du rôle de chacun, la nature du poste occupé, les missions et les objectifs.</li> <li>• Participation des ouvriers pour améliorer les conditions de travail</li> <li>• Suivi et conseil des salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de groupes de travail associant la direction et les employés pour évaluer et améliorer les conditions de travail</li> <li>• Système de management participatif</li> <li>• Possibilité de prise de responsabilités</li> </ul>	

### Transport de la main d'œuvre

- Quelles actions sont mises en place par l'entreprise pour sensibiliser et inciter ses employés à respecter son territoire et son environnement ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune connaissance des modes de transport des salariés pour se rendre au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de la répartition par modes de transport des salariés pour se rendre au travail</li> <li>• Participation financière incitant l'utilisation des transports en commun (ex : abonnements aux transports en commun)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructures pour encourager l'utilisation du vélo, la marche à pied</li> <li>• Encouragement du covoiturage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord avec les sociétés de transport en commun pour en faciliter l'utilisation par les salariés</li> <li>• Collaboration avec les autres producteurs, avec les pouvoirs publics, la DDASS, et la MSA pour le transport commun et gratuit des salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation et animation d'un réseau régional de covoiturage par exemple (inter entreprises)</li> </ul>

## Responsabilité environnementale

### Eau

- Avez-vous connaissance de l'origine des ressources en eau ?
- Existe-t-il un suivi des consommations en eau dans l'entreprise ? Si oui, comment est gérée cette consommation ?
- Existe-t-il, dans l'entreprise une réflexion, voire une prise en compte des impacts environnementaux sur l'eau, de l'activité ? Et si oui, comment ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune ou peu de connaissance de l'impact de son activité et du traitement éventuel des eaux polluées émises par l'entreprise</li> <li>• Aucune gestion de la consommation en eau</li> <li>• Respect de la réglementation en terme de rejets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle de la consommation en eau, sans optimisation</li> <li>• Identification et quantification des impacts sur l'eau</li> <li>• Aménagement de zones tampon pour intercepter les polluants éventuels (bandes enherbées de 6 m minimum, haies, enherbement inter-rangs )</li> <li>• Gestion des risques ponctuels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation des consommations (goutte à goutte ) et suivi formalisé (météorologie , besoins de la plante )</li> <li>• Connaissance des subventions existantes pour l'amélioration des systèmes de traitement des eaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recyclage des eaux (thermodésinfection, filtration lente ) pour fonctionnement en circuit fermé, lorsque cela est possible</li> <li>• Gestion informatisée de l'irrigation dans les serres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation exclusive de ressources en eau renouvelables (récupération des eaux de pluie)</li> <li>• Réseaux optimisés des eaux d'usage ainsi que des eaux de consommation</li> </ul>

### Gestion durable des sols

- Avez-vous évalué le potentiel agro-écologique de votre sol ?
- Avez-vous connaissance des impacts de votre activité sur le sol ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune prise de conscience</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification du potentiel agro-écologique</li> <li>• Prise en compte des problèmes de compaction des sols</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Méthodes culturales simples (rotations lorsque cela est possible, jachère ) limitant les problèmes de dégradation et d'érosion des sols</li> <li>• Restitution des résidus de culture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aménagements et techniques permettant de limiter l'érosion (haies, enherbement, cultures couvre-sol, travail du sol )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Techniques simplifiées de travail du sol et réduction des interventions</li> </ul>

## Air

- De quelle nature sont les rejets atmosphériques (intrants phytosanitaires, machines agricoles, chaudières) ?
- Dans quelle mesure ces rejets sont-ils pris en compte et quelles actions en découlent ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aucune ou peu de connaissances des émissions dans l'air</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identification des émissions et de leurs impacts</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Chiffrage et analyse des émissions et de leurs impacts</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Réduction des émissions par le raisonnement des pratiques</li><li>• Valorisation des rejets de CO2 pour les cultures sous serres</li><li>• Choix de pulvérisateurs à application locale (proscrire les pulvérisateurs à jets portés ou à soufflerie)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Changement des techniques (matériel plus performant<sup>□</sup>) et des pratiques agricoles</li></ul>



### **Protection phytosanitaire et fertilisation**

- Comment l'entreprise raisonne-t-elle la gestion de la fertilisation et la protection phytosanitaire ?
- Quelles sont les pratiques de l'exploitation en terme de fertilisation et de traitements phytosanitaires ?
- Quels sont les outils mis à disposition pour raisonner les intrants ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traitements systématiques et non raisonnement des apports des éléments fertilisants</li> <li>• Respect de la réglementation (local phytosanitaire, aire de préparation des bouillies)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raisonnements des traitements phytosanitaires (abonnement aux avertissements agricoles)</li> <li>• Evaluation des besoins des cultures concernant les éléments fertilisants par rapport aux disponibilités du sol (analyses de sol)</li> <li>• Prise en compte des conditions météorologiques avant la réalisation des traitements</li> <li>• Gestion des risques (pollutions ponctuelles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raisonnement de la protection phytosanitaire et utilisation de méthodes alternatives de lutte (protection intégrée, désherbage thermique)</li> <li>• Participation à des opérations de type Ferti-mieux, Phyto-mieux.</li> <li>• Utilisation d'indicateurs et d'outils (méthodes des bilans)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation dominante de méthodes alternatives de lutte</li> <li>• Utilisation de matériel permettant de limiter les fonds de cuve</li> <li>• Disposition d'une propre station (météo + logiciel de modélisation) pour définir des avertissements propres à l'exploitation</li> <li>• Respect de référentiels exigeants en la matière (Eurep Gap)</li> <li>• Gestion informatisée de la fertilisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation exclusive de méthodes alternatives de lutte, disparition des méthodes de lutte chimique conventionnelle</li> </ul>

### Déchets

- Qu'en est-il de votre connaissance de l'identification des vos déchets ? En terme de volume, de nature ?
- Comment l'entreprise organise t-elle le traitement de ses déchets ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune connaissance de la législation</li> <li>• Pas de gestion spécifique des déchets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité réglementaire</li> <li>• Identification des déchets (nature et volumes)</li> <li>• Epandage dans les champs des déchets organiques non compostés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un système de tri des déchets selon la nature et le niveau de souillure et recherche de la solution de retraitement la plus adaptée</li> <li>• Participation à des opérations de collecte des déchets</li> <li>• Compostage des déchets organiques sur place ou dans des stations agréées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation d'intrants recyclables</li> <li>• Réduction à la source de la quantité et de la toxicité des déchets (technologies propres)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation d'intrants biodégradables</li> <li>• Participation et collaboration avec ses fournisseurs à l'élaboration de produits biodégradables</li> </ul>

### Energie

- Existe t-il un suivi des consommations énergétiques dans l'entreprise ?
- Comment est gérée cette consommation ?
- A quelles sources d'énergie l'entreprise a t-elle recours ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune ou peu de connaissance des énergies consommées</li> <li>• Aucune gestion de la consommation énergétique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilan détaillé des consommations et évaluation de la répartition des coûts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration des rendements des chaudières</li> <li>• Action de sensibilisation à la maîtrise et l'économie d'énergie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorisation des énergies (Cogénération, association avec stations d'incinération, centrales nucléaires )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation exclusive de sources d'énergie renouvelables (éoliennes, panneaux solaires)</li> <li>• Culture de variétés adaptées aux conditions climatiques locales et de saison</li> </ul>

## **Biodiversité**

- L'entreprise connaît-elle les impacts de son activité sur la faune et la flore ?
- Dans quelle mesure l'entreprise participe-t-elle à la protection et à la conservation de la biodiversité naturelle ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune ou peu de connaissance de l'impact de son activité sur la faune et la flore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enherbement permanent ou temporel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuer à la préservation de la biodiversité (entretien et maintien de haies)</li> <li>• Sensibilisation du personnel à la biodiversité</li> <li>• Adoption de méthodes culturales respectueuses de la faune et de la flore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitation de la surface des parcelles afin de conserver les corridors écologiques</li> <li>• Pratiques permettant le maintien de la biodiversité</li> <li>• Maintien et respect de zones humides</li> <li>• Maintien de jachères</li> <li>• Adhésion à des contrats agri-environnementaux (MAE, CAD, Natura 2000)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à des groupes de réflexion</li> <li>• Pratiques favorisant le développement de la biodiversité</li> </ul>

## **Stratégie, management**

### **Engagement de la direction**

- L'entreprise, est-elle engagée dans une démarche Développement Durable ? Si oui, à quel niveau ? (direction générale, services ou départements, global...)
- Comment la direction montre-t-elle ou envisage-t-elle de montrer son engagement en faveur du Développement Durable ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement de la direction seulement en terme de résultats économiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement par une planification et un suivi des opérations</li> <li>• Politique établie et diffusée à l'encadrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle déterminant du management dans l'implication du personnel</li> <li>• Exemplarité et engagement par des actes visibles</li> <li>• Engagement vers des principes de gouvernance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement très fort de la direction : leadership</li> <li>• Développement d'une nouvelle culture et définition de la politique Développement Durable partagées par tous et adaptées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application des principes de gouvernance</li> </ul>

### Stratégie, politiques et objectifs

- Comment définissez-vous la stratégie de l'entreprise ? En fonction de quels éléments la définissez-vous ?
- Quelles sont les valeurs de l'entreprise, comment sont-elles établies et prises en compte ?
- Comment déterminez-vous l'objectif global que vous voulez atteindre ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte des aspects économiques uniquement</li> <li>• Aucune consultation des employés ou des parties intéressées externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude de marché, état des lieux</li> <li>• Mise en évidence des attentes de l'ensemble des parties intéressées</li> <li>• Evaluation des performances économiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduction des attentes des parties intéressées en enjeux pour l'entreprise</li> <li>• Définition de nouveaux objectifs découlant des enjeux les plus significatifs</li> <li>• Evaluation des performances environnementales et sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La stratégie vise à améliorer en continu les performances économiques, environnementales et sociales de l'entreprise. Ceci conduit à définir de nouveaux objectifs à atteindre dans ces trois domaines</li> <li>• La stratégie est systématiquement revue, des objectifs nouveaux sont établis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration d'un programme pluriannuel qui permettra de définir des plans d'action pour chaque année. Le programme pluriannuel fera l'objet d'un suivi et d'une mise à jour régulière en fonction des évolutions de l'entreprise et du marché</li> </ul>

### Système de management

- Avez-vous mis en place un système de management ?
  - Quel référentiel ?
  - Avec quel niveau de formalisation ?
  - Quel est son champ d'application ? (qualité ? sécurité ? environnement ?)
- Dans le cas d'une certification ou d'une formalisation, quelle est votre satisfaction en terme de management et de résultats ?
- Quel est votre point de vue quant au rapport entre cette (ces) formalisation(s)/ certification(s) du système de management et l'objectif développement durable ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mode de management attentif ou réactif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de management global basé sur le cycle de l'amélioration continue (PDCA) intégrant les dimensions environnementales et sociales liées à l'ensemble des parties intéressées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passage à un mode de management anticipatif, pro-actif et imaginatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application du management par le développement durable à un produit particulier ou à un service sans l'introduction dans le fonctionnement global de l'entreprise.</li> <li>• Intégration des différentes approches volontaires (par exemple le management environnemental, l'efficacité )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redéfinition du management stratégique de l'entreprise pour inclure le triptyque du développement durable, économique, social et environnemental, dans toutes les divisions (marketing, achats, conception des produits, vente, publicité, transports, logistiques ) et dans toutes les opérations dans le monde entier</li> </ul>

### Organisation et responsabilités

- Quel type d'organisation hiérarchique est actuellement en place dans votre entreprise ? organisation pyramidale, transversale, □ ?
- Qui détient les responsabilités liées à l'environnement, à la qualité, aux ressources humaines, aux finances ?
- Où est positionnée la fonction (ou responsabilité) développement durable ? qui la détient ? A qui cette personne est-elle rattachée ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de responsables environnement, ni qualité, ni sécurité</li> <li>• Existence d'un service du personnel pour gérer la partie administrative uniquement</li> <li>• Pas de responsable développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre à temps partiel, cumulant plusieurs fonctions (environnement ou développement durable)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration d'une personne à temps plein en charge de l'environnement au sein d'un service existant (qualité, technique, production, □ )</li> <li>• Intégration d'une personne à temps plein en charge des ressources humaines au sein du service du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'un service environnement ou développement durable rattaché à la direction avec des moyens humains et financiers</li> <li>• Création d'un service Ressources Humaines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management par le Développement Durable</li> <li>• Sensibilité prononcée de l'ensemble des cadres par rapport à l'environnement et aux enjeux du développement durable</li> <li>• Participation du personnel dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise</li> </ul>

### Qualité produit (bon, beau, sain)

- Quels sont pour vous les critères permettant d'évaluer la qualité sanitaire, visuelle, gustative □ ?
- Quel est le niveau de traçabilité de vos produits ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigence réglementaire</li> <li>• Absence de traçabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigence Client</li> <li>• Traçabilité partielle du produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégie interne à l'entreprise</li> <li>• Présence d'un responsable chargé de la qualité</li> <li>• Diagnostic des points à améliorer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation des salariés à l'amélioration de la qualité dans l'entreprise</li> <li>• Adhésion à un cahier des charges</li> <li>• Traçabilité totale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

### Mesures de la performance et outils d'amélioration

- De quels outils dispose l'entreprise pour évaluer la performance et l'efficacité de son mode de management, de son mode de fonctionnement ?
- Comment est mesurée la performance de l'entreprise sur les trois composantes du développement durable ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de connaissance ou d'intérêt</li> <li>• Absence d'indicateur</li> <li>• Pas de remise en question du mode de fonctionnement en vigueur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto-évaluation de l'entreprise</li> <li>• Quelques indicateurs économiques, environnementaux et sociaux sont en place</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit du système de management dans sa globalité par une tierce personne par rapport à un référentiel déjà existant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certification et / ou labellisation par un organisme indépendant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à des groupes de réflexion pour l'élaboration de démarches de développement durable</li> </ul>

### Diversité cultivée

- Que signifie selon vous la notion de diversité cultivée ?
- Est-ce que la diversité est privilégiée au regard de la demande du marché ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune prise en compte : monoculture</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentation des produits pour répondre à l'offre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversification des espèces cultivées pour s'adapter aux contraintes de saisonnalités</li> </ul>	

### Information communication

#### Veilles technologique, réglementaire

- Comment l'entreprise prend-elle conscience des innovations réglementaires et technologiques ?
- Quelle est la part d'activité consistant à identifier et intégrer ces aspects dans l'entreprise ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Isolement de l'exploitation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistance par un technicien</li> <li>• Accès à l'Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abonnement à des revues scientifiques professionnelles et techniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation, en tant que visiteur, à des salons professionnels (SIVAL, Salon du végétal)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation un groupe de réflexion</li> </ul>

**Communication externe (distributeurs, consommateurs, voisins, citoyens)**

- Quelle importance est donnée à la communication externe dans l'entreprise ?
- Quels sont les moyens mis à disposition pour favoriser la communication externe ?
- L'entreprise pratique-t-elle une politique de transparence totale sur l'ensemble des données économiques, sociales et environnementales la concernant ?
- Comment diffuse-t-elle ces informations ?
- Avez-vous participé à des salons, organisé des portes ouvertes, du sponsoring ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas développé</li> <li>• Pas de diffusion des résultats même économiques ou diffusion des résultats économiques seulement conformément à la loi et réglementation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion des résultats économiques, sociaux, et environnementaux</li> <li>• Les informations diffusées sont honnêtes, pertinentes, sincères</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations et moyens de communication spécifiques et adaptés à chaque partie intéressée</li> <li>• Publication d'un rapport de développement durable chaque année</li> <li>• Communication sur les modes de production et les mesures mises en place (certification, labels, □ )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication sur les perspectives de développement de l'entreprise</li> <li>• Ouverture de l'exploitation (portes ouvertes, □ )</li> <li>• Existence d'un site Internet</li> <li>• Sponsoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparence, ouverture et contribution active au dialogue avec toutes les parties intéressées</li> <li>• Participation aux initiatives et aux réseaux de compétences mis en place dans le domaine du développement durable</li> </ul>



### Communication interne

- Comment est organisée la communication, la diffusion d'informations, la mise à jour des données, au sein de l'entreprise ? (que ce soit ascendante, descendante ou transverse)
- Quels moyens sont mis en place pour l'optimiser ?
- L'entreprise pratique-t-elle une politique de transparence totale sur l'ensemble des données économiques, sociales et environnementales la concernant ? si non, pourquoi ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum (ex : panneau d'affichage)</li> <li>• Diffusion de l'information de façon informelle</li> <li>• Documentation non formalisée et non maîtrisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication sur le projet développement durable</li> <li>• Système d'information formalisée ou non mais efficace, documentation organisée et mise à jour</li> <li>• Les employés sont informés sur les objectifs à atteindre et la politique de l'entreprise</li> <li>• Il existe un processus d'accueil des nouveaux (plaquette, formation)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication interne ascendante, descendante et transversale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion d'un rapport de performance fiable facilement compréhensible, représentatif et pertinent pour l'ensemble du personnel, avec moyens de réponse du personnel</li> </ul>	

### Durabilité économique et technique

#### Pérennisation économique

- Comment évaluez-vous la pérennité économique de votre entreprise ?
- Votre entreprise vous paraît-elle transmissible ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dépendance forte vis à vis des subventions</li> <li>• Difficulté à obtenir des emprunts</li> <li>• Endettement fort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation de la rentabilité des espèces cultivées</li> <li>• Maîtrise de l'endettement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérennisation de la main d'œuvre précédemment embauchée</li> <li>• Indépendance vis-à-vis des subventions</li> <li>• Investissement régulier dans les outils de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibre entre capitaux propres et emprunts bancaires</li> <li>• Création de nouveaux emplois</li> <li>• Autonomie financière</li> <li>• La transmission de l'entreprise ne pose ou ne posera pas de difficultés</li> </ul>	

### Relation clients

- Quel genre de relations, de quelle nature sont les contacts que l'entreprise entretient avec ses clients ?
- Pérennité de votre entreprise face à la grande et moyenne distribution ?
- De quelle manière est organisée la mise en marché de vos produits ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Client unique</li> <li>• Producteur isolé dans sa relation avec la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multiplication du nombre de clients</li> <li>• Appartenance à une structure regroupant plusieurs acteurs de la production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de nouveaux circuits de distribution</li> <li>• Possibilité de négocier les prix de vente</li> <li>• Discussion entre les différents acteurs de la production pour fixer les prix de ventes et respect des accords passés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement d'une vente directe en parallèle du circuit de commercialisation</li> <li>• Etablissement d'une grille de prix avant la période de commercialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

### Technologie employée

- Quelle est l'importance de la mécanisation dans votre entreprise ?
- L'investissement dans de nouveaux outils est-il raisonné par rapport aux composantes économiques et sociales ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise ne renouvelle pas ou peu son matériel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissances des possibilités de mécanisation</li> <li>• Identifications des besoins de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Achat de matériel en fonction des besoins mais non raisonné selon les enjeux sociaux et environnementaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement dans des technologies permettant un équilibre entre le nombre de personnes employées, la pénibilité du travail et la rentabilité économique, préservation de l'environnement</li> <li>• Achat de matériel en commun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

### Territoire/ paysage/ terroir

### Cadre de vie (paysage, bruit..)

- L'entreprise a-t-elle pris en considération le paysage du site avant son implantation ?
- L'entreprise est-elle sensibilisée au respect du cadre de vie du voisinage ?
- L'entreprise génère-t-elle des nuisances et comment les gère-t-elles ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aucune prise de conscience de l'impact de l'activité sur le cadre de vie l'entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conformité réglementaire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mesures de sensibilisations auprès du voisinage</li><li>• Enquêtes et prise en compte des demandes du voisinage</li><li>• Entretien du paysage, des bordures de voies de circulation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Travail avec un architecte paysager</li><li>• Localisation du site pour éviter les nuisances face aux populations déjà implantées</li><li>• Protection du bocage, et aménagement du paysage</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participation à la promotion au niveau de la filière du rôle des exploitations agricoles sur le cadre de vie rural et périurbain</li></ul>

### Valorisation de l'identité régionale végétale

- Comment l'entreprise s'implique-t-elle au niveau de la région et du bassin de production ?
- En quoi l'entreprise contribue-t-elle à la préservation de l'identité régionale au niveau des productions fruitières et maraîchères (productions traditionnelles et anciennes variétés locales)

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aucun intérêt pour le maintien des anciennes variétés</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilisation aux enjeux de la valorisation du terroir végétal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Essais de productions de variétés anciennement cultivées</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Obtention d'une A.O.C. (appellation d'origine contrôlée) ou d'une I.G.P (Indication Géographique Protégée)</li><li>• Participation active avec des associations de préservation de l'identité territoriale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demande d'une création d'une A.O.C. et/ ou d'une I.G.P.</li><li>• Participation à la mise en place et à l'entretien d'un conservatoire des espèces anciennes</li></ul>

### Intégration territoriale de l'activité économique

- L'entreprise utilise-t-elle plus particulièrement les ressources du territoire ? Pourquoi et à quels niveaux ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aucune attention particulière</li><li>• Aucune ou peu de connaissances des problématiques locales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Prise en considération des problématiques locales</li><li>• Intégration des travailleurs locaux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'entreprise incite ses employés à participer et à s'investir dans la vie associative (culture, sportive), du territoire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Moteur économique local</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Partenariat actif dans le développement et la mise en œuvre des accords et conventions locaux, ex : participations aux agendas 21 locaux</li></ul>

### Relations commerciales / finances

- Quel est votre marché ? concurrentiel ? ouvert ? niche ?
- Comment êtes-vous financés ? par votre seule activité ? par des subventions ?

**Relation avec les sous-traitants, les fournisseurs, et les politiques d'achat**

- Qui sont vos fournisseurs et /ou vos sous traitants ?
- Où sont-ils localisés ? Avez-vous le choix ?
- Quel genre de relation, de quelle nature sont les contacts que l'entreprise entretient avec ses fournisseurs et sous-traitants ?
- Quels sont les critères retenus par l'entreprise pour choisir ses composantes et ses matières premières, pour définir sa politique d'achat ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cahier des charges des produits sous-traités comportant des exigences uniquement techniques et économiques</li> <li>• Achats les plus rentable et au niveau qualité/prix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition claire des exigences environnementales et sociales sur les produits et processus</li> <li>• Etude des cahiers des charges des produits, composants et matières achetées</li> <li>• L'entreprise va aussi prendre en compte l'impact des transports de l'ensemble de la supply chain</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le choix des fournisseurs et sous-traitants dépend des clauses et critères environnementaux, sociaux, et éthiques des cahiers des charges des produits et de la politique menée par ceux-ci</li> <li>• La politique d'achat est redéfinie en prenant en compte les grands principes du développement durable</li> <li>• Choix de produits issus du commerce équitable, de produits bio, écoconçus ou ayant l'écolabel européen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audit des sous-traitants et fournisseurs</li> <li>• Evaluation et classification</li> <li>• Prise en compte non seulement les fournisseurs directs mais aussi tout le circuit aval de la chaîne d'approvisionnement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collaboration poussée</li> <li>• Prise en compte des conditions de travail des entreprises fournisseurs (notamment les transporteurs)</li> <li>• Actions incitatives à l'achat de produits durables pour ces employés et partenaires</li> <li>• Partenariat pour financer des campagnes d'information sur les achats durables</li> <li>• Constitution de réseaux</li> </ul>

### Produits / éco-socio-conception

- Comment l'entreprise détermine-t-elle les critères de ses produits lors de l'étape de conception ?
- L'entreprise prend-elle en compte les différents impacts que peut avoir son produit tout au long de son cycle de vie, lors de l'étape de conception ?
- Quels critères sont pris en compte par l'entreprise pour déterminer les caractéristiques et la nature de ses produits ?
- Comment envisagez-vous l'évolution de vos produits et services pour la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux ? Etes-vous dans une démarche proactive ou réactive ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentation, approche du cycle de vie. L'entreprise a identifié les acteurs et les procédés impliqués à toutes les étapes de la vie du produit (et des emballages). En particulier, elle a connaissance des flux impliqués (qualitatifs ou chiffrés) et des compositions exactes du produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actions a minima. L'entreprise a engagé (ou réalisé) et documenté des choix d'éco-conception dans le cadre de son champ d'intervention ou prérogatives (aspects réglementaires, optimisation fonctionnelle du produit, choix des meilleures technologies possibles)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecoconception selon une démarche sélective. Les choix d'éco-conception portent des aspects environnementaux préalablement identifiés en considérant l'ensemble du cycle de vie du produit (avis d'expert, bibliographie, check-list). L'entreprise s'assure que les modifications apportées n'entraînent pas d'aggravation à d'autres étapes du cycle de vie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecoconception selon une démarche exhaustive. Les choix d'écoconception portent sur les principaux aspects environnementaux, identifiés grâce à une évaluation globale prenant en compte tout le cycle de vie du produit (analyse du cycle de vie ou « ACV »)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management de l'écoconception. Démarche d'écoconception formalisée et transparente, pérenne et appliquée à tous les projets de conception</li> </ul>

## Prise en compte d'autres facteurs

### Acceptation de nouveaux principes

- Dans le cadre de la mise en place d'une politique de développement durable, quels principes, nouveaux ou non, envisagez-vous de prendre en considération ?
- Comment envisagez-vous de les appliquer ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune prise en compte de principe, ne concernant pas directement la vie quotidienne de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration des grands principes universels dans sa politique (droits de l'Homme, protection de l'environnement, protection de l'enfance)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en œuvre concrète des principes énoncés dans la politique : utilisation de produits issus du commerce équitable, labels de non travail des enfants, achats de produits éco-labellisés</li> <li>• Sensibilisation des employés à ces pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en considération des acteurs faibles ou absents dans la détermination de ses objectifs mais surtout au sein de ses valeurs et dans sa culture</li> <li>• Déploiement des principes dans le cadre de ses relations fournisseurs</li> </ul>	

### Ouverture globale sur l'extérieur

- Comment l'entreprise organise-t-elle ses relations avec ses partenaires extérieurs n'influençant pas directement son activité ?
- Comment l'entreprise organise-t-elle ses relations plus particulièrement avec l'international ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise reste repliée sur elle-même</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de l'information, ouverture sur l'extérieur, même à des échelles auxquelles l'entreprise n'est pas habituée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de partenariats avec les ONG (locales et internationales)</li> <li>• Corédaction et adhésion à des chartes et codes de bonne conduite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exemplarité reconnue sur les thèmes du développement durable via les prix, des publications</li> </ul>	

## Ouverture vers les parties intéressées

### Identification des parties intéressées

- L'entreprise cherche-t-elle à identifier les acteurs qui ont une influence sur son activité ? Si oui, comment ?
- Comment détermine-t-elle leurs attentes ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des partenaires directs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etats des lieux et analyse de marché, ouverture vers certaines parties intéressées (indirectes)</li> <li>• Création de nouveaux canaux d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de l'ensemble de ses parties intéressées</li> <li>• Identifier, comprendre et hiérarchiser les attentes des parties intéressées</li> <li>• Traduction de l'ensemble des attentes en enjeux pour l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un système de veille sur le marché pour identifier les nouvelles parties intéressées afin d'anticiper les exigences et attentes de celles-ci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sessions multistakeholders</li> </ul>

### Lien entre les attentes des parties intéressées et la politique de l'entreprise

- Comment traitez-vous les informations/ les attentes des parties intéressées que vous avez identifiées ?
- Sont-elles prises en compte pour définir les enjeux de la politique de l'entreprise
- Compte tenu du nombre et de la diversité des attentes des parties intéressées, comment classez-vous les enjeux les plus significatifs dans le temps pour l'entreprise ?

0	1	2	3	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seules les attentes du client direct sont traduites en enjeux significatifs pour l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de l'influence que ces exigences peuvent avoir sur l'activité de l'entreprise et inversement quels impacts l'activité de l'entreprise a sur ces parties intéressées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration des enjeux portés par les parties intéressées dans le programme pluriannuel de l'entreprise en fonction du degré d'urgence, de la faisabilité et de leur impact un niveau social, économique et environnemental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• S'assurer de la complémentarité et de la cohérence entre les attentes des parties intéressées et la politique menée par l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de partenariats avec les parties intéressées</li> <li>• Stratégie « gagnant-gagnant », climat de confiance.</li> </ul>





## **Annexe 5: Questionnaire d'évaluation de l'outil de diagnostic et de hiérarchisation**

### **1. Le déroulé**

**Le questionnaire initial vous a-t-il paru**

- utile ?
- pédagogique ?
- compliqué ?
- fastidieux ?

**La durée du diagnostic d'une journée et demie vous paraît-elle :**

- suffisante
- trop courte
- trop longue

**Le document de travail remis (guide de diagnostic) vous paraît-il clair ?**

- plutôt d'accord
- plutôt pas d'accord

**L'accompagnement par un consultant vous paraît-il indispensable ?**

- plutôt d'accord
- plutôt pas d'accord

**La connaissance particulière par le consultant des problématiques développement durable de votre filière vous paraît-elle :**

- sans importance dans le cadre de cette expérimentation
- assez intéressante
- fondamentale

### **2. Le nombre d'enjeux et la typologie**

**Le nombre d'enjeux est-il :**

- trop important
- juste comme il faut
- insuffisant pour balayer le développement durable

**Les enjeux choisis vous semblent-ils refléter les 3 piliers du développement durable**

- environnement ?
- économique ?
- social ?

**En étudiant la liste complète des enjeux proposés**

- que rajouteriez-vous ?
- qu'enlèveriez-vous ?

**L'échelle de performance vous semble-t-elle pertinente ?**

- Oui
- Non
- si non, pourquoi ??

**L'échelle d'importance vous semble-t-elle pertinente ?**

- Oui
- Non
- si non, pourquoi ?

**Au cours du diagnostic, certaines grilles vous ont-elles parues inappropriées avec la dénomination de l'enjeu ?**

oui

non

**Quels contenus de grilles changeriez-vous ?**

### **3. Le nombre de parties intéressées et leur dénomination**

**La liste des parties intéressées proposée vous a t-elle paru exhaustive ?**

oui

non

**Quelle(s) partie(s) intéressée(s) rajouteriez-vous ?**

**L'échelle de niveau de relation vous paraît-elle pertinente ?**

oui

non

si non, que changeriez-vous ?

**Quant-à l'échelle d'importance**

oui

non

si non, que changeriez-vous ?





## Annexe 6: outil de diagnostic et de hiérarchisation V2, réalisé avec l'aide d'OSEO-BDPME

### Gouvernance et pratiques managériales

#### Engagement de la direction

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

#### PERFORMANCE

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement de la direction seulement en terme de résultats économiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement par une planification et un suivi des opérations</li> <li>• Politique établie et diffusée à l'encadrement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôle déterminant du management dans l'implication du personnel</li> <li>• Exemplarité et engagement par des actes visibles</li> <li>• Engagement vers des principes de gouvernance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement très fort de la direction : leadership</li> <li>• Attribution d'un budget Développement Durable</li> <li>• Développement d'une nouvelle culture et définition de la politique développement durable partagées par tous et adaptées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application des principes de gouvernance</li> </ul>

IMPORTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

### Stratégie, politique et objectifs

- ✓ Comment définissez-vous la stratégie de l'entreprise ? et en fonction de quels éléments la définissez-vous ?
- ✓ Quelles sont les valeurs de l'entreprise, comment sont-elles établies et prises en compte ?
- ✓ Comment déterminez-vous l'objectif global que vous voulez atteindre ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte des aspects économiques uniquement</li> <li>• Aucune consultation des employés ou des parties intéressées externes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etude de marché, état des lieux</li> <li>• Mise en évidence des attentes de l'ensemble des parties intéressées</li> <li>• Evaluation des performances économiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduction des attentes des parties intéressées en enjeux pour l'entreprise</li> <li>• Définition de nouveaux objectifs découlant des enjeux les plus significatifs</li> <li>• Evaluation des performances environnementales et sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La stratégie vise à améliorer en continu les performances économiques, environnementales et sociales de l'entreprise. Ceci conduit à définir de nouveaux objectifs à atteindre dans ces trois domaines</li> <li>• Elle fait l'objet d'une politique de développement durable formalisée, communiquée et comprise par l'ensemble des salariés. On a des preuves</li> <li>• La stratégie est systématiquement revue, des objectifs nouveaux sont établis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration d'un <b>programme pluriannuel</b> qui permettra de définir les plans d'action pour chaque année. Le programme pluriannuel fera l'objet d'un suivi et d'une mise à jour régulière en fonction des évolutions de l'entreprise et du marché</li> </ul>

IMPORTANCE de 1 à 5 :  
PARTIES INTERESSEES :

**Système de management**

- ✓ Avez-vous mis en place un système de management ?
- ✓ Quel référentiel ?
- ✓ Avec quel niveau de formalisation ?
- ✓ Quel est son champ d'application ? (qualité ?, sécurité ?, environnement ?)
- ✓ Dans le cas d'une certification ou d'une formalisation, quelle est votre satisfaction en terme de management et de résultats ?
- ✓ Quel est votre point de vue quant au rapport entre cette/ces formalisation(s)/certifications(s) du système de management et l'objectif développement durable ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mode de management attentif ou réactif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Système de management global basée sur le cycle de l'amélioration continue (PDCA) intégrant les dimensions environnementales et sociales liées à l'ensemble des parties intéressées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passage à un mode de management anticipatif, pro-actif et imaginatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application du management par le développement durable à un produit particulier ou à un service sans l'introduire dans le fonctionnement global de l'entreprise. Intégration des différents approches volontaires (par exemple le management environnemental , l'éco-efficacité )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redéfinition du management stratégique de l'entreprise pour inclure le triptyque du développement durable ( économique, social et environnemental ) dans toutes les divisions (marketing, achats, conception des produits, vente, publicité, transports, logistiques ) et dans toutes les opérations dans le monde entier. Le développement durable est vu comme un méta principe de management</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :



**Organisation et responsabilités**

- ✓ Quel type d'organisation hiérarchique est actuellement en place dans votre entreprise ? (organisation pyramidale, transversale, □ ) ?
- ✓ Qui détient les responsabilités liées à l'environnement, à la qualité, aux ressources humaines, aux finances ?
- ✓ Où est positionnée la fonction (ou responsabilité) développement durable ? qui la détient ? à qui cette personne est-elle rattachée ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de définitions de rôles et responsabilités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rôles et responsabilités définis</li> <li>• Sensibilité prononcée de l'ensemble des cadres par rapport à l'environnement et autres enjeux du développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de responsabilités environnementales, sociales et économiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamisation des rôles par développement de la délégation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Management par le développement durable dans la culture d'entreprise</li> <li>•</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

**Participation, implication et motivation du personnel**

- ✓ Comment le personnel est-il impliqué dans la vie de l'entreprise ?
- ✓ Le personnel de l'entreprise est-il impliqué dans la détermination de la politique générale de l'entreprise?
- ✓ Si oui, comment le personnel participe-t-il à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ?
- ✓ Quels moyens l'entreprise met-elle en place pour motiver son personnel ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le personnel ne participe pas aux décisions de changement et est seulement informé des changements concernant sa fonction ou son service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement de la communication interne afin que les employés soient informés et se sentent concernés par la stratégie et la politique de l'entreprise</li> <li>• Possibilité de retour d'informations de la part des salariés sur la stratégie de l'entreprise</li> <li>• Etablissement d'objectifs qualitatifs et quantitatifs pour chaque membre du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une culture d'entreprise et des valeurs sont définies et partagées par le personnel</li> <li>• Prise en compte des avis (formels et informels) des employés lors de l'élaboration de la stratégie</li> <li>• Reconnaissance et récompense pour les améliorations (bonnes idées)</li> <li>• Développement de la communication et de l'information afin que chacun s'approprie le système de management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à la délibération (revue de direction) sur les choix stratégiques qui auront des retombées sur leurs vies professionnelles</li> <li>• Décentralisation des responsabilités, organisation transversale de l'entreprise</li> <li>• Primes aux bonnes pratiques en matière d'environnement, d'hygiène sécurité et de développement durable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement par rapport au statut du salarié : les salariés sont considérés comme des partenaires actifs de l'entreprise et non comme de simples acteurs économiques</li> <li>• Système de gouvernance donc implication de tous dans la prise de décision, la conduite de projet, le fonctionnement</li> </ul>

IMPORTANCE de 1 à 5 :  
PARTIES INTERESSEES :

**Communication interne**

- ✓ Comment est organisée la communication, la diffusion d'informations, la mise à jour des données, □ , au sein de l'entreprise ? (que ce soit ascendante, descendante ou transverse)
- ✓ Quels moyens sont mis en place pour l'optimiser ?
- ✓ L'entreprise pratique-t-elle une politique de transparence totale sur l'ensemble des données économiques, sociales et environnementales la concernant ? si non pourquoi ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum (ex : panneau d'affichage)</li> <li>• Diffusion de l'information de façon informelle</li> <li>• Documentation non formalisée et non maîtrisée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication sur le projet développement durable</li> <li>• Système d'information formalisé ou non mais efficace, documentation organisée et mise à jour</li> <li>• Les employés sont informés sur les objectifs à atteindre et la politique de l'entreprise</li> <li>• Il existe un processus d'accueil des nouveaux (plaquettes, formation□ )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communication interne ascendante, descendante et transversale</li> <li>• Mise en place d'un journal interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion d'un rapport de performance de développement durable fiable facilement compréhensible représentatif et pertinent pour l'ensemble du personnel, avec moyens de réponse du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de groupes de travail pour échanger sur le rapport diffusé en niveau 4</li> <li>• Implication forte du personnel dans la réalisation du rapport et de l'amélioration associée</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :  
PARTIES INTERESSEES :

**Communication externe**

- ✓ Quelle importance est donnée à la communication externe dans l'entreprise ? et quels sont les moyens mis à disposition pour favoriser cette communication externe ?
- ✓ Comment l'entreprise organise-t-elle ses relations avec des partenaires extérieurs n'influençant pas directement son activité ?
- ✓ Comment l'entreprise organise-t-elle ses relations plus particulièrement avec l'international ?
- ✓ L'entreprise pratique-t-elle une politique de transparence totale sur l'ensemble des données économiques, sociales et environnementales la concernant ? Comment diffuse-t-elle ces informations ? Avez-vous participé à des salons, organisé des portes ouvertes, du sponsoring ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas développée</li> <li>• Pas de diffusion des résultats même qu'économiques ou diffusion des résultats économiques seulement conformément à la loi et réglementation</li> <li>• L'entreprise reste repliée sur elle-même</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion des résultats économiques, sociaux et environnementaux à quelques PI les plus influentes</li> <li>• Les informations diffusées sont honnêtes, pertinentes, sincères</li> <li>• Développement de l'information, ouverture sur l'extérieur, même à des échelles auxquelles l'entreprise n'est pas habituée (site Internet, presse spécialisée, presse généraliste)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations et moyens de communication spécifiques et adaptés à chaque partie intéressée</li> <li>• Publication d'un rapport de développement durable chaque année</li> <li>• Participation et adhésion à des chartes et codes de bonne conduite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion normalisée des résultats (ex: GRI, PNUE) ; rapport de développement durable incluant les normes internationales (type adhésion au global compact)</li> <li>• Exemplarité reconnue sur les thèmes du développement durable via des prix, des publications</li> <li>• Communication sur les perspectives de développement de l'entreprise</li> <li>• Transparence, ouverture et contribution active au dialogue avec toutes les parties intéressées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication des parties intéressées dans le choix des stratégies de communication</li> <li>• Participation aux initiatives et aux réseaux de compétences mis en place dans le domaine du développement durable</li> <li>• Réalisation de projets avec les parties intéressées et en particulier développement de partenariats avec des ONG (locales et internationales)</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

### Veille réglementaire

- ✓ Quel dispositif avez-vous mis en place afin d'assurer votre veille réglementaire ?
- ✓ Comment identifiez-vous les nouvelles évolutions de la réglementation ? comment y répondez-vous ?

### A quelle législation environnementale êtes-vous soumise ?

- ✓ Etes-vous soumis à un arrêté préfectoral ? A déclaration ? A autorisation ?
- ✓ De quand date t-il ? Y a t-il un projet de révision ?
- ✓ Avez-vous récemment réalisé des travaux ? Si oui, de quel type ?
- ✓ Quels modes de communication pratiquez-vous avec l'administration en charge de ses problèmes législatifs ? (volontaires, autres ?)

### Et concernant les structures sociales ?

- ✓ Quelles sont les structures sociales existantes dans votre entreprise ?
- ✓ Un Comité d'Hygiène Sécurité et Conditions de Travail ?
- ✓ Un Comité sécurité ?
- ✓ Un Comité d'Entreprise ?
- ✓ Des délégués du personnel ?
- ✓ Des syndicats ?

### PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aucune veille réglementaire</li><li>• Non conformité réglementaire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Veille réglementaire partielle et/ou aléatoire (que ce soit en terme d'exhaustivité des d'informations d'un même domaine ou de champs couverts)</li><li>• La conformité réglementaire est généralement partielle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Canaux de veille réglementaires organisés</li><li>• Les informations sont accessibles et claires</li><li>• La réglementation identifiée est systématiquement mise en œuvre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anticipation de la réglementation (et notamment par l'identification des textes européens et internationaux)</li><li>• Participation à des réseaux organisés de veille réglementaire</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mise en œuvre anticipée des réglementations futures</li></ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

**Prise en compte d'autres facteurs**

✓ Dans le cadre de la mise en place d'une politique de développement durable, quels principes (nouveaux ou non) envisagez-vous de prendre en considération ?

✓ Comment envisagez-vous de les appliquer ?

**PERFORMANCE :**

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune prise en compte de principes ne concernant pas directement la vie quotidienne de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intégration des grands principes universels dans sa politique (ex : Droits de L'Homme, protection de l'environnement , protection de l'enfance )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre concrète des principes énoncés dans la politique : utilisation de produits issus du commerce équitable, labels de non travail des enfants, achats de produits ecolabellisés .</li> <li>Sensibilisation des employés à ces pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prise en considération des acteurs faibles ou absents dans la détermination de ses objectifs mais surtout au sein de ses valeurs et dans sa culture</li> <li>Déploiement des principes dans le cadre de ses relations fournisseurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en œuvre des principes de gouvernance</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

**Identification des parties intéressées et lien entre les attentes des parties intéressées et la politique de l'entreprise**

- ✓ L'entreprise cherche-t-elle à identifier les acteurs qui ont une influence sur son activité ? si oui, comment ? et Comment détermine-t-elle ensuite leurs attentes ?
- ✓ Comment traitez-vous les informations / les attentes des parties intéressées que vous avez identifiées ? et en particulier, compte-tenu du nombre et de la diversité des attentes des parties intéressées, comment classez-vous les enjeux les plus significatifs dans le temps pour l'entreprise ?
- ✓ Sont-elles prises en compte pour définir les enjeux de la politique de l'entreprise ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance des partenaires directs</li> <li>• Seules les attentes du client direct sont traduites en enjeux significatifs pour l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etat des lieux et analyse de marché, ouverture vers certaines parties intéressées (indirectes)</li> <li>• Création de nouveaux canaux d'information</li> <li>• Identification de l'influence que ces exigences peuvent avoir sur l'activité de l'entreprise et inversement quels impacts l'activité de l'entreprise a sur ses parties intéressées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de l'ensemble de ses parties intéressées</li> <li>• Identifier, comprendre et hiérarchiser les attentes des parties intéressées</li> <li>• Traduction de l'ensemble des attentes en enjeux pour l'entreprise</li> <li>• Intégration des enjeux portés par les parties intéressées dans le programme pluriannuel de l'entreprise en fonction du degré d'urgence, de la faisabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place d'un système de veille sur le marché pour identifier les nouvelles parties intéressées afin d'anticiper les exigences et attentes de celles-ci</li> <li>• S'assurer de la complémentarité et de la cohérence entre les attentes des parties intéressées et la politique menée par l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sessions multistakeholders</li> <li>• Développement de partenariats avec les parties intéressées</li> <li>• Stratégie "gagnant-gagnant", climat de confiance, benchmarking</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

## Développement durable et approches transversales :

### Produits / éco-socio-conception

- ✓ Comment l'entreprise détermine-t-elle les critères de ses produits lors de l'étape de conception ?
- ✓ L'entreprise prend-elle en compte les différents impacts que peut avoir son produit tout au long de son cycle de vie, lors de l'étape de conception ?
- ✓ Quels critères sont pris en compte par l'entreprise pour déterminer les caractéristiques et la nature de ses produits ?
- ✓ Comment envisagez-vous l'évolution de vos produits et services pour la prise en compte des aspects environnementaux et sociaux ? êtes-vous dans une démarche proactive ou réactive ?
- ✓ Vous êtes-vous déjà interrogé sur la légitimité de votre produit par rapport aux besoins de la population ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
Documentation, approche du cycle de vie L'entreprise a identifié les acteurs et les procédés impliqués à toutes les étapes de la vie du produit (et des emballages). En particulier, elle a connaissance des flux impliqués (qualitatifs ou chiffrés) et des compositions exactes du produit.. L'entreprise ne s'est jamais interrogé sur la légitimité de son produit.	Actions a minima L'entreprise a engagé (ou réalisé) et documenté des choix d'éco-conception dans le cadre de son champ d'intervention ou prérogatives (aspects réglementaires, optimisation fonctionnelle du produit, choix des meilleurs technologies disponibles...). La légitimité du produit risque d'être contestée.	Eco conception selon une démarche sélective Les choix d'éco-conception portent sur des aspects environnementaux préalablement identifiés en considérant l'ensemble du cycle de vie du produit (avis d'expert, bibliographie, check-listes...). L'entreprise s'est assurée que les modifications apportées n'entraînaient pas d'aggravation à d'autres étapes du cycle de vie	Eco-conception selon une démarche exhaustive : Les choix d'éco-conception portent sur les principaux aspects environnementaux, identifiés grâce à une évaluation globale prenant en compte tout le cycle de vie du produit (analyse du cycle de vie ou « ACV »)	Management de l'éco-conception : Démarche d'éco-conception formalisée et transparente, pérenne et appliquée à tous les projets de conception. Une réflexion a été menée sur la légitimité du produit par rapport aux besoins de la populations.

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :



**Politique d'achat**

✓ Quels sont les critères retenus par l'entreprise pour choisir ses composants et ses matières premières, pour définir sa politique d'achat ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cahier des charges des produits sous-traités comportant des exigences uniquement techniques et économiques</li> <li>• Achat le plus rentable au niveau qualité / prix</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition claire des exigences environnementales et sociales sur les produits et processus</li> <li>• Etude des cahiers des charges des produits, composants et matières achetées</li> <li>• L'entreprise va aussi prendre en compte l'impact des transports de l'ensemble de la supply chain.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La politique d'achat est redéfinie en prenant en compte les grands principes du développement durable</li> <li>• Choix de produits issus du commerce équitable, de produits bio, écoconçus ou ayant l'écolabel européen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte des conditions de travail des entreprises fournisseurs (notamment les transporteurs) ainsi que de leurs pratiques environnementales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en compte non seulement les fournisseurs directs mais aussi tout le circuit aval et amont de la chaîne d'approvisionnement</li> <li>• Actions incitatives à l'achat de produits durables pour ces employés et partenaires</li> <li>• Partenariat pour financer des campagnes d'information sur les achats durables</li> <li>• Constitution de réseaux</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

**Gestion et prévention des risques**

✓ Quels types de risques avez-vous identifié ? (risques relevant de la législation sur les risques industriels, risques existants mais ne relevant pas de cette législation, risques d'accident du travail □ °?)

✓ Avez-vous mis en □ uvre des actions pour les maîtriser?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de gestion des risques, aucune procédure existante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation et communication de l'ensemble des risques (économiques, sociaux, environnementaux et juridiques) et de leurs coûts potentiels (notamment auprès du personnel afin qu'il sache à quels risques il est exposé et comment il doit les maîtriser)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédure de gestion des risques, plan d'action, exercices de mise en situation, sensibilisation et prévention</li> <li>• Gestion des risques concertée avec les autres acteurs du territoire (pompiers, collectivités locales, services de l'Etat, entreprises voisines)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application du principe de précaution</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à des programmes de recherche afin d'aider à lever le principe de précaution, à son niveau</li> </ul>

IMPORTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

**Logistique, transport et stockage**

- ✓ Comment l'entreprise évalue les impacts de ses transports et de son système logistique?
- ✓ Quelles mesures sont mises en place afin de réduire ces impacts
- ✓ De quelle nature sont vos stocks ? Dans quelles conditions sont-ils stockés ? Et comment sont-ils gérés?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non conformité</li> <li>• Aucun contrôle</li> <li>• Aucune gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité partielle</li> <li>• Contrôle de la logistique régulier mais réactif</li> <li>• Analyse logistique des parcours et réduction des distances (ex: choix de produit fabriqués localement) y compris pour le transport des déchets, des substances dangereuses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité réglementaire notamment concernant les conditions de stockage : ventilation, température, zones</li> <li>• Procédure de contrôle des conditions de stockage et de transport proactive et anticipative</li> <li>• Analyse des émissions du parc automobile et réduction des rejets de gaz nocif pour chaque véhicule, y compris les sous-traitants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suppression au maximum des stocks de matières premières afin d'éviter tout accident ou perte</li> <li>• Optimisation de l'ensemble de la chaîne logistique (Supply Chain)</li> <li>• Réalisation d'un Plan de Déplacement d'Entreprise pour optimiser les transports liés à l'activité</li> <li>• Favoriser le ferroutage et/ou le transport fluvial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réflexion avec les clients et fournisseurs voire sélection des fournisseurs afin de minimiser les transports des entrants et sortants de l'entreprise</li> <li>• Ferroutage et transport fluvial majoritaires</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

**Transport des salariés, accessibilité du site**

✓ Quelles actions sont mises en place par l'entreprise pour sensibiliser et inciter ses employés à respecter son territoire et son environnement ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune connaissance des modes de transport des salariés pour se rendre au travail</li> <li>• Primes de transports liés au nombre de kilomètres parcourus au cours du trajet domicile/travail, à la distance entre le domicile ou l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification de la répartition par modes de transport des salariés pour se rendre au travail</li> <li>• Participation financière incitant l'utilisation des transports en commun(ex : paiement de la moitié de la carte orange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastructures pour encourager l'utilisation du vélo, la marche à pied et le télétravail</li> <li>• Encouragement du co-voiturage</li> <li>• Introduction de primes d'objectifs aux primes de transport pour encourager le choix de transports propres, en commun ou le co-voiturage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accord avec sociétés de transport en commun pour en faciliter l'utilisation par les salariés</li> <li>• L'élaboration des plans de déplacement d'entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation et animation d'un réseau régional de covoiturage par exemple (inter entreprises)</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

## Développement durable et performance économique

### Relations commerciales et risques économiques

- ✓ Qui sont les fournisseurs, sous-traitants ? localisation ? Critères retenus dans leur choix (politique d'achat) type de relations ?
- ✓ Qui sont les clients ? localisation ? critères retenus dans leur choix, type de relation ?
- ✓ Existe-t-il, au niveau des contrats commerciaux, un système de délégations de pouvoir engageant votre entreprise

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix du moins-disant pour les fournisseurs.</li> <li>• Pratique commerciale agressive</li> <li>• Niveau de dépendance aux fournisseurs forte</li> <li>• Les réclamations des clients ne sont pas prises en compte</li> <li>• Les clients ne sont pas informés sur les produits</li> <li>• Niveau de dépendance aux clients forte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le choix des fournisseurs se fait sur la base de règles transparentes</li> <li>• La dépendance aux fournisseurs est moyenne</li> <li>• La signature des contrats est soumise à des règles connues, mais seul le dirigeant décide</li> <li>• Les clients imposent des normes</li> <li>• La dépendance aux clients est moyenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les intérêts du fournisseur sont pris en compte (l'entreprise n'exerce pas de grosse pression)</li> <li>• Le niveau de délégation pour la signature des contrats notamment est connu, les règles et ressources sont définies</li> <li>• Le portefeuille client est diversifié</li> <li>• Le portefeuille fournisseur est lui-aussi diversifié</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'entreprise intègre des critères sociaux et environnementaux dans ses choix de nouveaux fournisseurs</li> <li>• L'entreprise accompagne ses fournisseurs dans leur démarche de développement durable</li> <li>• Il existe un guide des bonnes pratiques par rapport à la clientèle</li> <li>• Les commerciaux reçoivent une information complète sur les produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'accès aux produits est facilité pour les populations défavorisées</li> <li>• Le personnel commercial est formé et fidélisé</li> </ul>

IMPORTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

**Production et politique de tarification**

- ✓ Efficacité de la structure de production : sur/sous capacité ? Part des sous-traitants, parts des licenciés dans la production vendue ? Croissance du CA ?
- ✓ Composition des prix de vente des produits et services ? part des coûts salariaux, part des coûts environnementaux, part réinjectée pour la croissance de l'entreprise?
- ✓ Traçabilité des matières et services nécessaires à l'élaboration des produits
- ✓ Produits et marchés : Adaptation du produit au cycle du marché : effort de recherche si maturité, diversification si concurrence vive ou saturation du marché ?
- ✓ Quel choix est privilégié au sein du couple qualité/prix : niche ou volume
- ✓ Marché actuel : demande structurelle, conjoncturelle ou saisonnière
- ✓ Qualifier la situation de concurrence sur le marché ? répartition et poids des principaux acteurs ?
- ✓ Lors de la mise en œuvre de process de production, avez-vous constaté des gains de productivité ? De quelle nature ? Quelles mesures ont été engagées pour les obtenir ? Personnel à plus forte VA, Formation, Machine, matériel, Installation technique

**PERFORMANCE :**

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production au coût le plus bas : pression sur les salariés, pas de recherche de qualité</li> <li>• Profit réalisé sur la baisse de la qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tant que le produit se vend pas de réflexion</li> <li>• Réflexion engagée sur les coûts induits par une mise aux normes environnementales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche de productivité en améliorant les conditions de travail</li> <li>• Recherche d'adaptation du produit au besoin des consommateurs</li> <li>• Coût des mises aux normes environnementales supporté par le client</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptation du produit aux exigences de développement durable</li> <li>• Coût de la mise aux normes environnementales partagé avec le client</li> <li>• Optimisation des stocks et de la logistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation de la clientèle et fourniture d'un produit développement durable</li> <li>• Transparence de la politique de prix au regard des améliorations en terme de développement durable</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

## Coûts - investissements

- ✓ Comment s'élaborent les projets d'investissement
- Quels sont les critères de décision ?
- Prenez-vous en compte les coûts d'investissements et les impacts liés au fonctionnement de cet investissement ?
- Quelle part est réservée aux investissements environnementaux ?
- A quel chiffrage avez-vous recours pour apprécier le retour sur investissement ?
- ✓ Typologie des financements : Recours systématique aux financements extérieurs ou privilégier d'abord le financement en interne (autofinancement) ?
- ✓ Quel type de relations entretenez-vous avec votre banquier ? Banquier comme simple fournisseur d'argent, Banquier comme partenaire financier (fournisseur d'argent + conseil voire participation en capital)
- ✓ Comment évaluez-vous les gains induits par une démarche environnementale et /ou sociétale ? (En les rapportant aux coûts spécifiques afférant à cette même démarche, quels avantages en retirez-vous pour votre entreprise ?

### PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surendettement de l'entreprise, difficulté à faire face aux échéances</li> <li>• Pas d'investissement</li> <li>• Relation conflictuelle avec les banques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement pour renouveler le matériel</li> <li>• Recours à l'endettement privilégié</li> <li>• Recours aux banques uniquement pour obtenir des financements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilibre entre endettement et autofinancement</li> <li>• Investissement en vue d'améliorer les méthodes de production et les conditions de travail du personnel</li> <li>• Débat sur l'arbitrage entre augmentation du coût d'investissement et réduction des coûts et impacts environnementaux et sociaux liés au fonctionnement</li> <li>• Débat sur l'arbitrage entre investissement et sous-traitance intégrant une réflexion pour éviter l'externalisation des impacts</li> <li>• Relation de confiance avec le banquier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissement dans l'innovation</li> <li>• Partenariat avec des chercheurs</li> <li>• Politique d'endettement raisonné</li> <li>• Banquier reconnu comme conseil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réussite des investissements en matière de développement durable, mesure de la rentabilité de ces investissements</li> <li>• Satisfaction de la clientèle</li> <li>• Partenariat « gagnant-gagnant » avec les banques et les assurances (bénéfices de tarifs préférentiels, nécessité de moins de garanties ▫ du fait de la démarche de développement durable)</li> </ul>

IMPORTANCE de 1 à 5 :  
PARTIES INTERESSEES :

### Rentabilité et partage valeur ajoutée

- ✓ Quel est le niveau de rentabilité que vous jugez satisfaisant pour une activité comme la vôtre ?
- ✓ Grâce aux outils de mesures en place, comment qualifiez-vous la rétribution allouée des parties prenantes de votre entreprise ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"><li>• Le dirigeant n'a pas d'idée très précise de ces résultats</li><li>• L'entreprise est déficitaire depuis plusieurs années</li><li>• Quand l'entreprise fait des bons résultats seuls les actionnaires sont rétribués</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'entreprise est à l'équilibre ou perd ponctuellement de l'argent</li><li>• La valeur ajoutée permet de réaliser des investissements nécessaires à la pérennité économique de l'entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'entreprise gagne de l'argent</li><li>• Les salariés sont intéressés aux résultats de l'entreprise</li><li>• Une part de la rentabilité est consacrée au développement de l'entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'autofinancement est un support à la croissance interne</li><li>• La valeur ajoutée permet de réaliser des investissements sociaux et environnementaux</li><li>• Règles d'éthiques financières</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'autofinancement est un support à la croissance interne et externe de l'entreprise</li><li>• L'entreprise a les moyens de son développement tout en rétribuant équitablement les parties prenantes.</li></ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :



**Contrôles et pérennité**

- ✓ Quels sont les outils que vous jugez pertinents pour assurer le pilotage de votre entreprise, et en prévoir l'évolution ?
- ✓ Quels indicateurs de vos tableaux de bords vous paraissent déterminants pour une gestion pérenne de votre entreprise ?
- ✓ Quels sont les éléments que vous jugez pertinents pour assurer la pérennité de votre entreprise ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence de tableau de bord</li> <li>• Gestion à vue de l'entreprise</li> <li>• Recherche de plus-value à court terme</li> <li>• Pas de volonté de développer l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un tableau de bord basique à l'usage unique du dirigeant</li> <li>• Seules les données économiques de base sont renseignées</li> <li>• Intérêt pour les données de court terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence d'un tableau de bord constitué en partie d'informations montantes et fiables</li> <li>• Usage du tableau de bord diffusé</li> <li>• Indicateurs touchant partiellement les 3 piliers du développement durable</li> <li>• Existence d'une comptabilité par produits</li> <li>• Existence d'objectifs pour l'entreprise et les différentes équipes.</li> <li>• Volonté de développer l'entreprise dans le Moyen /Long terme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en oeuvre d'un tableau de bord élaboré sur les 3 piliers du développement durable</li> <li>• La remontée des informations nécessaires au tableau de bord est généralisée voire systématisée</li> <li>• Diffusion des résultats à l'ensemble du personnel</li> <li>• La transmission de l'entreprise est prévue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableau de bord développement durable avec des indicateurs de suivis de l'activité économique, du respect des normes environnementales et sociales diffusé à l'ensemble des parties prenantes</li> <li>• Existence d'un système type ERP pour le suivi dans le temps</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

## Développement durable et responsabilité sociétale

### Relation de l'Homme au travail

✓ Comment l'entreprise optimise-t-elle les conditions de travail et l'ambiance de travail?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non respect du code du travail</li> <li>• Ambiance tendue, stress</li> <li>• Taux élevé d'absentéisme et de turn-over</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification et respect des conditions de travail imposées par la législation (code du travail)</li> <li>• Identification et éradication des causes d'absentéisme et des accidents du travail</li> <li>• Définition claire du rôle de chacun, de la nature du poste occupée, des missions et des objectifs</li> <li>• Connaissance individuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation de groupes de travail associant direction et employés pour évaluer et améliorer les conditions de travail</li> <li>• Aménagement de lieux de rencontre (cuisine, cafétéria, etc. .)</li> <li>• Organisation d'événements conviviaux, de séminaires annuels d'entreprise</li> <li>• Entretien annuel et individuel afin de déterminer les besoins des employés et préciser les attentes de l'entreprise</li> <li>• Prise en compte des affinités entre les employés dans la constitution des équipes de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation des conditions de travail pour chaque salarié (personnalisation des contrats), en terme d'environnement , d'outils, de méthodes</li> <li>• Entretien afin de prendre en compte les besoins des employés</li> <li>• Flexibilité de la gestion du temps pour faciliter l'organisation personnelle des salariés afin de gérer leurs contraintes</li> </ul>	

IMPORTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

**Compétences, emploi, formation**

- ✓ Comment l'entreprise détermine-t-elle sa politique de l'emploi ? (recrutements, départs ?)
- ✓ Comment la politique d'emploi et de gestion des compétences intègre-t-elle des stagiaires, des jeunes en formation ?
- ✓ Comment l'entreprise définit-elle sa politique de formation ?
- ✓ Votre entreprise a-t-elle mis en place un mode d'évaluation des formations effectuées par le personnel ?
- ✓ Qu'en est-il des connaissances et de la formation en matière de développement durable de votre personnel?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non conformité avec la loi</li> <li>• Politique de recrutement en fonction de la situation de l'entreprise</li> <li>• Pas ou peu de formation</li> <li>• Pas de gestion prévisionnelle des compétences</li> <li>• Administration du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la réglementation</li> <li>• Encouragement et proposition de formation pour les salariés de l'entreprise</li> <li>• Elaboration de grilles de compétences afin de déterminer les besoins de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en place de plan de formation</li> <li>• Formation par alternance pour participer au développement des compétences sur le territoire</li> <li>• Mise en place de mécanismes d'évaluation des formations et des résultats qui en découlent (augmentation de la productivité, baisse de l'absentéisme...)</li> <li>• Mise en place d'actions de mise à niveau des compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion prévisionnelle (sur 3 ans environ) des flux de personnel en fonction du programme d'investissement , des hypothèses de croissance , en anticipant les changements organisationnels et /ou technologiques</li> <li>• Favoriser l'employabilité du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des carrières et importance de l'épanouissement professionnel</li> <li>• Promotion interne favorisée et dynamique. Possibilité de réorientation complète : changement de fonction</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

**Hygiène – Sécurité - santé**

✓ Quelles actions sont menées dans votre entreprise pour répondre aux exigences d'hygiène, de sécurité et de santé ?

✓ Un référentiel est-il utilisé ? (ex : OHSAS 18001)

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Non respect de la réglementation applicable, que ce soit en France ou à l'étranger, dans le cadre d'une activité de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect de la réglementation française uniquement</li> <li>Sensibilisation et information du personnel</li> <li>Document unique rédigé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect de la législation et de la réglementation en France mais aussi à l'étranger</li> <li>Actions de prévention des maladies professionnelles</li> <li>Prévention des violences, du harcèlement et du stress</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction sensible des indicateurs d'accidents marquant un net progrès par rapport à la moyenne nationale et à la profession (taux de fréquence et de gravité)</li> <li>Mise en place de groupes de travail pour améliorer les conditions d'hygiène et sécurité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Positionnement au delà de la législation et de la réglementation, notamment en appliquant, dans ces activités les réglementations les plus fermes voire étranger (dans un cadre proactif)</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

**Relations sociales dans l'entreprise**

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Non respect de la réglementation</li> <li>Pas d'instances représentatives du personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respect de la réglementation</li> <li>Existence de instances représentatives du personnel</li> <li>Ecoute des préoccupations des salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prise en compte par la direction des recommandations des instances représentatives du personnel</li> <li>Mécanisme de concertation ponctuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développement d'une politique sociale, concertée et co-construite</li> </ul>	

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

**Equité**

- ✓ Equité, que signifie ce terme pour votre entreprise ? (équité entre les hommes et les femmes ? jeunes/anciens ? populations classiques/ populations vulnérables ?)
- ✓ Equité et insertion : quelles actions sont mises en place par l'entreprise pour jouer son rôle social et local dans le processus d'insertion sociale ?
- ✓ Equité salariale : comment l'entreprise détermine-t-elle sa politique salariale ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rien n'est fait en ce sens</li> <li>• Non respect de la législation concernant l'emploi des travailleurs handicapés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respect de la loi : aucune discrimination à l'embauche sur des critères ethniques et de genre.</li> <li>• Insertion de personnes possédant des handicaps physiques ou mentaux</li> <li>• Prise en compte des politiques salariales menées sur le marché</li> <li>• Grilles de salaires transparentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lutte contre illettrisme et analphabétisme</li> <li>• Structure des salaires équitable notamment entre hommes et femmes</li> <li>• Accès aux responsabilités équitable et équilibré entre les hommes et les femmes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparence sur les rapports entre les tranches de salaires les plus élevés et les plus faibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grilles de salaires équivalentes à l'international et au niveau des filiales</li> <li>• Mise en place d'actions permettant d'établir une politique de rémunération globale répondant aux attentes de chacun</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

### Intégration territoriale de l'entreprise et gestion des externalités

- ✓ L'entreprise a-t-elle pris en considération le paysage du site avant son implantation ? Y a-t-il eu une prise en compte des contraintes environnementales dans la conception du site ? Des actions sont-elles entreprises pour améliorer son intégration dans le paysage ?
- ✓ Comment l'entreprise gère-t-elle l'occupation de l'espace sur son site d'implantation ? Conformité au PLU ?
- ✓ L'entreprise utilise-t-elle plus particulièrement les ressources du territoire ? Pourquoi et à quel(s) niveau(x) ? Si oui, comment les gère-t-elle ?
- ✓ Quelles actions sont mises en place par l'entreprise pour sensibiliser et inciter ses employés à respecter son territoire et son environnement ?
- ✓ L'entreprise a-t-elle connaissance des externalités économiques, sociales et environnementales (des coûts et avantages) de son activité sur le territoire ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune attention particulière n'est portée à l'intégration territoriale</li> <li>• Aucune ou peu de connaissances des problématiques locales</li> <li>• Connaissance insuffisante des retombées économiques, sociales et environnementales positives et négatives générées par l'entreprise sur le territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification des retombées sur le territoire, quelles soient économiques, sociales et/ou environnementales</li> <li>• Prise en considération des problématiques locales</li> <li>• Intégration des travailleurs locaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation de la surface occupée</li> <li>• Actions visant à améliorer la vie de la collectivité et à participer à son développement</li> <li>• Identification des partenaires locaux, porteurs de projets</li> <li>• Incitation auprès des employés à participer et à s'investir dans la vie associative (culturelle, sportive) du territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication dans la vie locale pour optimiser les retombées de l'activité au niveau du territoire</li> <li>• Participation forte de l'entreprise elle-même dans la vie associative du territoire, tout en permettant l'indépendance des associations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation de l'entreprise à des programmes globaux d'aménagement du territoire</li> <li>• Partenariat actif dans le développement et la mise en œuvre des accords et conventions locaux Ex : participation aux Agendas 21 locaux</li> <li>• Mise en place d'une méthodologie de valorisation des coûts et bénéfices cachés</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

## Développement durable et responsabilité environnementale

### L'eau : gestion des consommations

- ✓ Avez-vous connaissance de l'origine de la ressource en eau ?
- ✓ Existe-t-il un suivi des consommations en eau dans l'entreprise ? si oui, comment est gérée cette consommation ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune gestion de la consommation en eau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle de la consommation en eau, sans optimisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimisation des consommations et suivi formalisé</li> <li>• Réseaux optimisés des eaux d'usage ainsi que des eaux de consommation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminution de facteur 4 de la consommation en eau</li> <li>• L'entreprise atteint les niveaux de consommation préconisés par les BREF<sup>1</sup> pour son secteur d'activité</li> <li>• Modification des produits et de la production afin de réduire la consommation en eau sur l'ensemble du cycle de vie du produit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation exclusive de ressources en eau renouvelables</li> <li>• Fonctionnement en circuit fermé</li> </ul>

IMPORTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

<sup>1</sup> BREF : Best REferences, autrement dit les meilleures techniques disponibles consultables selon les secteurs d'activités sur le site : [http://aida.ineris.fr/bref/bref\\_cadres.htm](http://aida.ineris.fr/bref/bref_cadres.htm)

### L'eau : pollution

- ✓ Existe-t-il, dans l'entreprise une réflexion, voire une prise en compte des impacts environnementaux sur l'eau de l'activité ? et si oui, comment ?
- ✓ Avez-vous connaissance de l'impact des rejets sur les milieux ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"><li>• Non-conformité</li><li>• Aucune ou peu de connaissance de l'impact de son activité sur les éventuels cours d'eau avoisinants et du traitement éventuel des eaux polluées émises par l'entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conformité partielle</li><li>• Chiffrage et analyse de la nature des rejets</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conformité</li><li>• Traitement des rejets</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Modification des produits et de la production afin d'améliorer la toxicité des rejets (production, fonctionnement, fin de vie)</li><li>• Vérification dans les entreprises de traitement du devenir des rejets</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Application de technologies nouvelles visant à éliminer les rejets liquides</li><li>• Fonctionnement en circuit fermé</li></ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

### L'énergie : Consommation

- ✓ Existe-t-il un suivi des consommations énergétiques dans l'entreprise ?
- ✓ Comment est gérée cette consommation ?
- ✓ A quelles sources d'énergie l'entreprise a-t-elle recours ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aucune gestion de la consommation énergétique</li><li>• Aucune ou peu de connaissances des énergies consommées</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bilan détaillé des consommations et évaluation de la répartition des coûts</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optimisation des consommations et suivi formalisé</li><li>• Actions de sensibilisation à la maîtrise et l'économie d'énergie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diminution d'un facteur 4 de la consommation énergétique</li><li>• Utilisation de sources d'énergies provenant de la production (déchets, récupération de chaleur) et d'énergies renouvelables</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diminution d'un facteur 10 de la consommation énergétique</li><li>• Utilisation exclusive de sources d'énergies renouvelables</li></ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :



**L'air : Pollution et gaz à effet de serre (GES)**

- ✓ De quels types sont les rejets atmosphériques ?
- ✓ Existe-t-il un suivi des rejets atmosphériques de l'entreprise ?
- ✓ Comment sont ils pris en compte dans l'entreprise et quelles actions en découlent ?
- ✓ Comment l'entreprise mesure ses émissions de GES ? Quelles actions sont mise en place pour réduire ces impacts ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non-conformité</li> <li>• Aucune ou peu de connaissances des émissions dans l'air</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité partielle, non-conformités reconnues</li> <li>• Chiffrage et analyse des émissions et de leurs impacts (et en particulier des émissions de gaz à effet de serre)</li> <li>• Mise en place d'actions ponctuelles permettant de réduire les émissions de GES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité</li> <li>• Réduction des émissions (notamment par l'amélioration de la politique de transport)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement de techniques de production afin d'éliminer les rejets atmosphériques polluants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réduction des émissions atmosphériques globales (ensemble des polluants) sur l'ensemble du cycle de vie du produit ou service proposé</li> <li>• Réduction d'un facteur 4 les émissions de GES</li> <li>• L'entreprise atteint les niveaux d'émissions préconisés par les BREF<sup>2</sup> pour son secteur d'activité</li> <li>• L'entreprise a réalisé un bilan Carbone et identifié (voire réalisé) des actions pour réduire ses émissions de GES</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

<sup>2</sup> BREF : Best REReferences, autrement dit les meilleurs techniques disponibles consultables selon les secteurs d'activités sur le site : [http://aida.ineris.fr/bref/bref\\_cadres.htm](http://aida.ineris.fr/bref/bref_cadres.htm)

**Les déchets**

✓ Qu'en est-il de votre connaissance de l'identification de vos déchets ? (en terme de nature, de volumes □ )

✓ Comment l'entreprise organise-t-elle le traitement de ses déchets ?

PERFORMANCE :

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

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

**Les sols : gestion et pollution**

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pas d'étude d'impact du sol et du sous-sol du lieu d'implantation</li> <li>Aucune ou peu de connaissance de l'impact de son activité sur le sol et le sous-sol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Connaissance partielle des pollutions et de la géologie du sol</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformité réglementaire (mise sous rétention de tous les équipements susceptibles de générer des pollutions des sols)</li> <li>Dépollution des sols historiquement pollués</li> </ul>		

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

**La biodiversité**

- ✓ L'entreprise connaît-elle les impacts de son activité sur la faune et la flore ?
- ✓ Comment prend-elle en compte ses impacts et quelles actions sont menées afin de réduire ceux qui sont négatifs pour la faune et la flore ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non conformité</li> <li>• Aucune ou peu de connaissances de l'impact de son activité sur la faune et la flore</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité partielle</li> <li>• Connaissance des spécificités du milieu naturel d'implantation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité</li> <li>• Réalisation d'ouvrages de protection et mesures contribuant à la préservation de la biodiversité</li> <li>• Sensibilisation du personnel à la biodiversité</li> <li>• L'entreprise s'assure que les matériaux qu'elle utilise ont été produits dans des conditions qui respectent la biodiversité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favoriser la reconquête de l'environnement local par la faune et la flore originaires</li> <li>• Partenariat avec des acteurs locaux pour faciliter la protection de la biodiversité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

**Bruit et odeurs : pollutions internes et externes**

- ✓ L'entreprise génère t-elle des nuisances sonores ? Internes ? Externes ? Comment les gère t-elle ?
- ✓ L'entreprise génère t-elle des nuisances olfactives ? Internes ? Externe ? Comment les gère t-elle ?

PERFORMANCE :

1	2	3	4	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non conformité</li> <li>• Aucune ou peu de connaissances des émissions odorantes dans l'air et du niveau de bruit en limite de propriété</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité réglementaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enquêtes et prise en compte des demandes du voisinage</li> <li>• Mesures de sensibilisation et de prévention</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovation, recherche et mise en place de nouveaux procédés de production</li> <li>• Localisation du site pour éviter les nuisances face aux populations déjà implantées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

IMPORTANTANCE de 1 à 5 :

PARTIES INTERESSEES :

## Annexe 7: Matrice des corrélations des importances initiales des enjeux

	li1	li2	li3	li4	li5	li6	li7	li8	li9	li10	li11	li12	li13	li14	li15	li16
li2	0,23	1,00														
li3	0,20	-0,05	1,00													
li4	0,14	0,13	-0,11	1,00												
li5	0,34	0,11	0,05	0,08	1,00											
li6	-0,03	0,10	0,28	0,08	0,12	1,00										
li7	0,08	0,10	-0,13	0,01	0,19	0,00	1,00									
li8	0,04	-0,21	0,07	0,24	0,14	-0,03	0,20	1,00								
li9	0,06	0,03	0,07	0,16	0,20	0,06	-0,14	0,10	1,00							
li10	0,37	-0,08	0,16	0,06	-0,01	0,00	0,00	0,16	0,07	1,00						
li11	0,26	-0,17	0,11	0,07	0,19	-0,03	0,14	0,32	-0,03	0,25	1,00					
li12	0,27	0,06	0,11	0,10	0,23	0,15	-0,11	0,29	-0,01	0,26	0,25	1,00				
li13	0,22	-0,08	0,04	0,14	0,30	0,06	0,22	0,28	0,05	0,08	0,29	0,12	1,00			
li14	-0,04	-0,06	0,08	0,15	0,08	0,13	0,17	0,33	0,14	0,04	0,16	0,16	0,45	1,00		
li15	0,09	-0,02	0,06	0,18	0,00	0,10	0,09	0,18	0,05	-0,24	0,04	-0,05	0,28	0,15	1,00	
li16	0,00	-0,04	-0,12	0,25	-0,05	0,01	0,29	0,28	0,15	-0,07	0,23	0,07	0,45	0,27	0,16	1,00
li17	0,13	-0,14	0,08	0,09	-0,07	-0,01	0,06	0,45	0,07	0,13	0,19	0,02	0,43	0,43	0,14	0,41
li18	-0,08	-0,03	-0,13	0,00	0,05	0,03	0,08	0,00	0,05	-0,07	-0,01	-0,08	0,25	0,16	0,19	0,04
li19	0,16	-0,02	0,09	-0,03	0,03	0,17	-0,06	0,10	0,24	0,26	0,21	0,20	0,21	0,01	0,03	0,15
li20	0,09	-0,01	0,14	0,08	0,22	0,17	0,09	0,16	0,05	0,12	0,15	0,10	0,24	0,08	0,07	-0,04
li21	0,11	0,15	-0,18	0,09	0,00	-0,08	-0,07	0,15	0,06	0,02	0,00	0,10	0,09	0,07	-0,03	0,13
li22	0,02	-0,15	-0,04	-0,02	0,03	0,12	0,04	0,12	0,14	-0,08	-0,04	0,07	0,10	0,32	0,03	-0,03
li23	0,06	-0,12	0,11	0,23	-0,10	0,13	-0,14	0,14	0,09	0,17	0,13	0,20	0,09	0,23	0,03	0,07
li24	-0,05	0,05	0,07	0,07	0,02	0,10	0,21	0,05	-0,01	0,07	0,00	0,08	0,30	0,36	0,14	0,13
li25	0,13	0,02	-0,24	0,03	0,29	0,05	-0,02	0,22	0,11	-0,04	0,14	0,17	0,28	0,04	0,05	0,09
li26	-0,13	-0,17	0,03	0,09	0,01	0,05	-0,04	0,28	0,10	-0,04	0,12	0,10	0,27	0,39	0,11	0,18
li27	0,26	-0,03	-0,10	0,02	0,15	-0,11	0,05	0,05	0,08	0,30	0,24	0,09	0,29	0,14	-0,15	0,03
li28	0,02	0,06	-0,09	0,00	0,04	-0,28	0,08	-0,02	-0,08	-0,05	-0,11	-0,11	0,12	0,12	0,10	0,03
li29	0,06	-0,06	0,03	-0,20	0,22	0,07	0,19	0,38	0,22	0,01	0,18	0,18	0,29	0,34	0,03	0,24
li30	0,05	-0,16	0,06	0,03	0,13	0,11	-0,25	0,14	0,01	0,01	0,11	0,34	0,03	0,06	-0,06	-0,06
li31	0,07	-0,04	0,05	-0,19	0,09	0,10	-0,03	0,06	-0,06	0,08	0,16	0,22	0,15	0,14	-0,11	0,04
li32	0,12	0,07	0,07	-0,16	0,04	-0,10	0,10	-0,01	0,02	0,07	0,16	-0,04	0,18	0,01	-0,08	0,11

	li17	li18	li19	li20	li21	li22	li23	li24	li25	li26	li27	li28	li29	li30	li31	li32
li18	0,23	1,00														
li19	0,18	0,08	1,00													
li20	0,10	0,31	0,36	1,00												
li21	0,33	0,25	0,08	0,09	1,00											
li22	0,21	0,06	0,21	-0,02	0,35	1,00										
li23	0,28	0,03	0,08	0,08	0,49	0,31	1,00									
li24	0,32	0,13	0,02	0,22	0,34	0,41	0,33	1,00								
li25	0,29	0,29	0,33	0,19	0,48	0,20	0,19	0,10	1,00							
li26	0,46	0,22	-0,01	0,02	0,44	0,46	0,54	0,36	0,22	1,00						
li27	0,30	0,02	0,16	0,24	0,25	0,20	0,17	0,34	0,27	0,26	1,00					
li28	0,30	0,09	-0,32	-0,09	0,29	0,13	0,15	0,44	0,05	0,24	0,36	1,00				
li29	0,19	0,06	0,25	0,23	0,12	0,16	-0,01	0,18	0,29	0,19	0,14	-0,03	1,00			
li30	0,04	0,01	0,25	0,36	0,26	0,16	0,19	0,15	0,21	0,10	0,11	-0,12	0,23	1,00		
li31	0,10	0,10	0,21	0,29	0,00	0,00	-0,01	0,03	0,12	0,07	-0,06	-0,17	0,28	0,21	1,00	
li32	0,12	0,07	0,19	0,18	-0,04	-0,11	-0,22	0,10	0,02	-0,01	0,14	0,05	0,26	0,08	0,58	1,00

## Annexe 8: Matrice des corrélations des niveaux de relation des parties intéressées

	R Salaries	R Actionnaires	R ADEME	R Agence de l'Eau	R Assoc	R Etat	R Banque	R BE	R Conseil	R centres techniques
R salaries	1,00									
R actionnaires	0,23	1,00								
R ADEME	0,10	0,24	1,00							
R agence de l'eau	-0,15	0,19	0,41	1,00						
R associations	-0,06	0,18	0,29	0,16	1,00					
R Etat	-0,14	0,36	0,30	0,50	0,33	1,00				
R banque	0,03	0,17	-0,10	0,03	0,00	0,21	1,00			
R Bureau d'étude BE	-0,18	0,09	0,22	0,31	0,22	0,26	-0,02	1,00		
R sociétés de conseil	-0,06	-0,01	0,11	-0,03	0,16	0,23	0,14	0,22	1,00	
R centres techniques	0,13	0,05	0,15	0,14	0,28	0,11	0,04	-0,11	0,05	1,00
R CCI	0,17	0,10	-0,01	-0,06	0,11	0,07	-0,07	-0,06	-0,01	0,31
R clients	0,36	-0,01	0,00	-0,20	-0,19	-0,08	0,09	-0,20	0,15	0,31
R collectivités	0,09	0,08	0,29	0,33	0,19	0,22	-0,07	0,28	0,02	0,19
R assurance	0,02	0,22	0,12	0,06	0,10	0,26	0,09	0,23	0,37	0,15
R CRAM	0,03	0,21	0,16	0,33	0,12	0,46	0,15	0,11	0,35	0,21
R DGCCRF	-0,06	0,14	-0,04	0,21	-0,01	0,27	0,13	0,28	0,23	0,02
R DRIRE	0,04	0,21	0,24	0,39	0,26	0,36	0,16	0,32	0,20	0,21
R entreprises de même activité	-0,13	0,11	0,12	0,23	-0,01	0,16	0,00	0,16	0,01	0,03
R entreprises de même région	-0,09	0,12	0,24	0,14	0,32	0,17	0,10	0,33	0,30	0,11
R fournisseurs	0,39	0,13	-0,20	-0,12	-0,30	-0,11	0,05	-0,14	0,00	0,33
R Futurs embauchés	0,13	0,11	-0,09	0,07	0,30	0,05	0,10	0,08	0,11	0,28
R inspecteurs du travail	0,20	0,27	0,32	0,28	0,16	0,37	-0,03	0,01	0,11	0,23
R Institut de Recherche	0,17	0,22	0,23	0,27	0,29	0,35	0,21	0,36	0,27	0,27
R médecin	0,19	0,33	0,21	0,33	0,19	0,45	0,10	0,24	0,31	0,23
R médias	0,17	0,30	0,15	0,01	0,12	0,23	0,05	0,08	0,22	0,10
R organismes de certification	0,09	0,38	0,27	0,16	0,26	0,35	0,29	0,12	0,10	0,25
R police	-0,16	0,18	0,19	0,37	0,38	0,41	0,18	0,29	0,13	0,12
R voisins	0,06	0,05	0,18	0,32	0,21	0,35	0,03	0,37	0,23	0,13
R SDIS	-0,11	0,28	0,23	0,35	0,25	0,58	0,00	0,12	0,26	0,35
R syndicats	0,12	0,32	0,30	0,19	0,26	0,42	0,11	0,16	0,01	0,03
R utilisateurs	0,09	0,24	0,12	0,13	0,09	0,36	-0,04	0,22	-0,08	-0,04

Suite de la matrice:

	R CCI	R Clients	R Collectivités	R assurance	R CRAM	R DGCCRF	R DRIRE	R entreprises de même activité	R entreprises de même région
R clients	0,14	1,00							
R collectivités	0,14	-0,19	1,00						
R assurance	0,00	0,18	0,15	1,00					
R CRAM	0,18	0,12	0,33	0,36	1,00				
R DGCCRF	-0,09	-0,07	0,03	0,11	0,15	1,00			
R DRIRE	0,22	0,22	0,13	0,21	0,47	0,11	1,00		
R entreprises de même activité	0,39	-0,10	-0,05	-0,10	0,07	0,32	0,30	1,00	
R entreprises de même région	0,28	-0,22	0,37	0,21	0,27	0,12	0,39	0,31	1,00
R fournisseurs	0,26	0,27	-0,01	0,12	0,17	0,07	0,13	-0,02	-0,02
R Futurs embauchés	0,15	0,04	0,05	0,00	0,10	0,00	0,15	0,00	0,11
R inspecteurs du travail	0,15	0,17	0,26	0,15	0,58	0,03	0,46	0,07	0,17
R Institut de Recherche	0,14	0,07	0,24	0,21	0,31	0,16	0,36	0,14	0,45
R médecin	0,23	0,12	0,34	0,27	0,63	0,20	0,47	0,21	0,38
R médias	0,24	0,09	0,15	0,24	0,28	0,06	0,23	0,16	0,24
R organismes de certification	-0,03	0,13	0,10	0,21	0,32	0,14	0,51	0,17	0,17
R police	0,11	-0,31	0,31	0,01	0,40	0,17	0,33	0,29	0,43
R voisins	0,31	0,00	0,35	0,20	0,38	0,07	0,37	0,29	0,48
R SDIS	0,13	0,14	0,33	0,30	0,56	0,16	0,46	0,08	0,29
R syndicats	0,17	0,10	0,15	0,07	0,32	0,04	0,43	0,31	0,25
R utilisateurs	-0,05	0,16	0,22	0,16	0,21	0,08	0,30	-0,05	0,09

Et enfin fin de la matrice

	R fournisseurs	R futurs embauchés	R inspecteurs	R institut de recherche	R médecin	R Médias	R organismes de certification	R Police	R voisins	R SDIS	R syndicats	R utilisateurs
R futurs embauchés	0,18	1,00										
R inspecteurs du travail	0,00	0,08	1,00									
R institut de Recherche	0,14	0,22	0,24	1,00								
R médecin	0,19	0,24	0,59	0,35	1,00							
R médias	0,23	0,11	0,14	0,30	0,18	1,00						
R organismes de certification	0,21	0,12	0,26	0,26	0,34	0,23	1,00					
R police	-0,16	0,15	0,26	0,40	0,37	0,39	0,37	1,00				
R voisins	-0,02	0,21	0,24	0,39	0,32	0,07	0,10	0,29	1,00			
R SDIS	-0,03	-0,01	0,44	0,27	0,56	0,22	0,45	0,42	0,23	1,00		
R syndicats	0,03	0,20	0,39	0,25	0,46	0,32	0,37	0,37	0,28	0,31	1,00	
R utilisateurs	-0,02	0,08	0,31	0,17	0,09	0,17	0,31	0,02	0,21	0,28	0,28	1,00

## Annexe 9: matrice des corrélations des importances des parties intéressées

	R Salaries	R Actionnaires	R ADEME	R Eau	R Associations	R Etat	R Banque	R bureaux d'études	R Conseil	R centres techniques
R salaries	1,00									
R actionnaires	0,22	1,00								
R ADEME	0,14	0,21	1,00							
R Agence de l'eau	0,05	0,18	0,32	1,00						
R Associations	0,04	0,25	0,32	0,44	1,00					
R Etat	0,12	0,39	0,31	0,46	0,54	1,00				
R banque	0,20	0,19	0,14	0,07	0,13	0,23	1,00			
R Bureau d'études	-0,05	0,15	0,24	0,27	0,28	0,41	0,08	1,00		
R sociétés de conseil	0,10	0,00	0,05	0,06	0,18	0,21	0,21	0,13	1,00	
R Centres techniques	0,27	0,19	0,01	0,06	0,01	0,19	0,27	0,01	0,21	1,00
R CCI	0,18	0,19	0,21	0,03	0,24	0,21	0,39	-0,01	0,36	0,44
R clients	0,04	0,07	-0,03	0,18	-0,01	0,00	0,32	-0,07	0,20	0,32
R collectivités	0,10	0,07	0,23	0,32	0,22	0,36	0,30	0,29	0,18	0,22
R assurance	0,29	0,32	-0,09	0,19	0,27	0,33	0,27	0,19	0,44	0,41
R CRAM	0,13	0,23	0,25	0,42	0,47	0,38	0,23	0,19	0,32	0,23
R DGCCRF	0,17	0,13	0,17	0,27	0,20	0,29	0,19	0,14	0,12	0,05
R DRIRE	0,02	0,16	0,30	0,45	0,34	0,33	0,17	0,41	0,30	0,32
R entreprise de même activité	-0,08	0,21	0,12	0,15	0,26	0,32	0,11	0,13	0,09	0,00
R entreprise de la même région	-0,02	0,00	0,09	0,14	0,25	0,15	0,09	0,16	0,31	0,13
R fournisseurs	0,10	0,22	-0,21	-0,06	0,06	-0,18	0,10	-0,20	0,06	0,37
R Futurs embauchés	0,19	0,31	0,11	0,03	0,19	0,26	0,33	0,04	0,13	0,44
R inspecteurs du travail	0,32	0,30	0,26	0,32	0,40	0,48	0,21	0,14	0,21	0,22
R Institut de Recherche	0,06	0,22	0,13	0,15	0,25	0,38	0,37	0,19	0,35	0,43
R médecin	0,31	0,23	0,30	0,20	0,27	0,37	0,23	0,10	0,40	0,28
R médias	0,14	0,37	0,23	0,26	0,43	0,44	0,27	0,34	0,36	0,39
R organisme de certification	0,18	0,29	0,30	0,19	0,26	0,39	0,37	0,14	0,26	0,28
R police	0,06	0,10	0,28	0,41	0,35	0,38	0,01	0,29	0,28	0,17
R voisins	0,00	0,09	0,22	0,50	0,38	0,43	0,08	0,44	0,26	-0,04
R SDIS	0,12	0,29	0,26	0,40	0,23	0,46	0,11	0,30	0,20	0,30
R syndicats	0,13	0,31	0,20	0,33	0,31	0,32	0,13	0,27	0,09	0,06
R utilisateurs	0,18	0,19	0,16	0,29	0,06	0,29	0,02	0,14	0,01	0,01



	R CCI	R Clients	R Collectivités	R assurance	R CRAM	R DGCCRF	R DRIRE	R entreprises de même activité	R entreprises de même région
R clients	0,25	1,00							
R collectivités	0,43	0,24	1,00						
R compagnies d'assurance	0,27	0,16	0,19	1,00					
R CRAM	0,27	0,13	0,18	0,50	1,00				
R DGCCRF	0,03	0,12	0,24	0,30	0,29	1,00			
R DRIRE	0,21	0,20	0,35	0,36	0,54	0,19	1,00		
R entreprise de même activité	0,29	0,06	0,14	0,14	0,25	0,41	0,20	1,00	
R entreprise de la même région	0,32	0,14	0,39	0,27	0,28	0,10	0,25	0,21	1,00
R Fournisseurs	0,20	0,28	-0,05	0,22	0,27	-0,07	0,23	0,10	-0,02
R Futurs embauchés	0,30	0,27	0,21	0,29	0,33	0,04	0,20	-0,01	0,15
R Inspecteurs du travail	0,22	-0,02	0,24	0,44	0,65	0,31	0,53	0,17	0,11
R Institut de Recherche	0,56	0,31	0,44	0,41	0,39	0,17	0,41	0,35	0,34
R médecin	0,32	-0,07	0,14	0,42	0,70	0,28	0,51	0,14	0,23
R médias	0,35	0,25	0,32	0,36	0,42	0,32	0,43	0,42	0,30
R Organismes de certification	0,29	0,10	0,21	0,28	0,31	0,16	0,40	0,13	0,30
R police	0,20	0,14	0,37	0,30	0,34	0,06	0,36	0,19	0,40
R voisins	0,10	0,02	0,49	0,23	0,43	0,33	0,50	0,24	0,27
R SDIS	0,12	0,13	0,19	0,34	0,45	0,32	0,55	0,21	0,27
R syndicats	0,19	0,15	0,19	0,15	0,32	0,13	0,39	0,22	0,30
R Utilisateurs	-0,13	0,11	0,16	0,26	0,24	0,10	0,15	0,12	0,18

Et enfin fin de la matrice

	R Fournisseurs	R Futurs embauchés	R Inspecteurs	R Institut de Recherche	R médecin	R Médias	R organismes de certification	R Police	R Voisins	R SDIS	R syndicats	R utilisateurs
R futurs embauches	0,21	1,00										
R Inspecteurs	0,20	0,28	1,00									
R institut de Recherche	0,23	0,40	0,42	1,00								
R médecin	0,21	0,28	0,71	0,38	1,00							
R médias	0,14	0,38	0,32	0,49	0,37	1,00						
R organismes de Certification	0,21	0,29	0,39	0,35	0,46	0,40	1,00					
R police	-0,04	0,18	0,33	0,42	0,35	0,44	0,46	1,00				
R voisins	-0,09	0,20	0,40	0,38	0,28	0,39	0,16	0,41	1,00			
R SDIS	0,12	0,31	0,43	0,29	0,45	0,30	0,43	0,37	0,38	1,00		
R syndicats	-0,01	0,24	0,32	0,25	0,25	0,52	0,35	0,38	0,42	0,38	1,00	
R Utilisateurs	0,03	0,22	0,29	0,23	0,16	0,26	0,13	0,21	0,23	0,22	0,23	1,00