

Développement Durable : Au-delà du concept, une réalité émergente pour les IAA bretonnes

Dans un contexte planétaire sujet de toutes les préoccupations (ressource en eau, environnement, démographie, énergie...), le développement durable fait l'objet de nombreuses initiatives à tous les échelons de la société (collectivités, état, entreprises...).

Au-delà de certains aspects encore conceptuels, l'objectif de ce dossier est avant tout de donner un certain nombre d'informations sur les démarches, sans prétendre être exhaustif, et de sensibiliser via quelques exemples concrets d'actions engagées.

C'est ainsi que sont présentés successivement les résultats d'une enquête régionale sur la perception de la notion de développement durable dans les IAA, une synthèse des démarches "Développement Durable" existantes et un exemple de démarche d'accompagnement des entreprises.

Développement durable et entreprises agroalimentaires bretonnes : une véritable prise de conscience

Michèle PRATCH, Cabinet Doriès¹

Fin 2007, l'ABEA (Association Bretonne des Entreprises Agroalimentaires), Doriès, l'ESC Rennes School of business et l'INSFA Agrocampus ont lancé une enquête qualitative destinée à mieux comprendre et analyser les perceptions et actions développement durable des chefs d'entreprise bretons. Parmi ceux qui ont accepté d'y répondre, trente-six opéraient dans le secteur agroalimentaire. L'objet de cette synthèse concerne strictement la perception des chefs d'entreprise de ce secteur.

1 Une approche volontairement qualitative

Le choix méthodologique a consisté à privilégier une approche qualitative s'appuyant sur un guide d'entretien détaillé et ouvert, structuré en plusieurs parties :

- 1 Perception générale du développement durable et de son application au monde économique
- 2 Traduction concrète pour les entreprises engagées dans cette démarche
- 3 Raisons du non engagement et perspectives pour les entreprises non engagées
- 4 Principales caractéristiques de l'entreprise.

La mise en œuvre a été partenariale (ABEA, Doriès, ESC Rennes School of business et INSFA Agrocampus) et à vocation pédagogique, des étudiants des deux écoles ayant été associés au projet.

Les entretiens ont principalement eu lieu par téléphone, leur durée s'étalant de 20 mn à une heure.

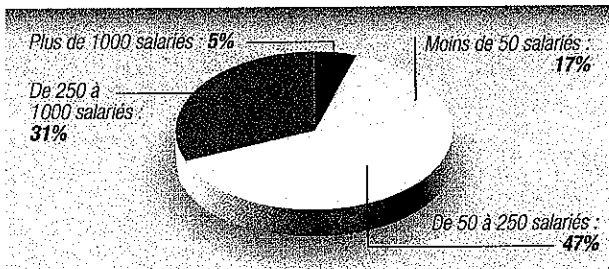
¹ DORIES est une société de conseil en stratégie implantée en Bretagne et en Pologne. En sus des appuis classiques donnés aux dirigeants, ses consultants interviennent dans les nouveaux défis à relever par les entreprises dont Développement Durable, International ou Innovation. Tél : 02.99.83.61.82.

2 Un échantillon diversifié

36 personnes ont répondu à l'enquête :

- 50% sont des chefs des dirigeants
- 25% des responsables qualité/sécurité /environnement
- 6% des responsables de production
- 3% des responsables développement durable

Graphique 1 : Taille des entreprises en nombre de salariés



Les entreprises concernées étaient essentiellement des PME dont la moitié affichant de 50 à 250 salariés avec majoritairement un CA supérieur à 20 millions d'euros.

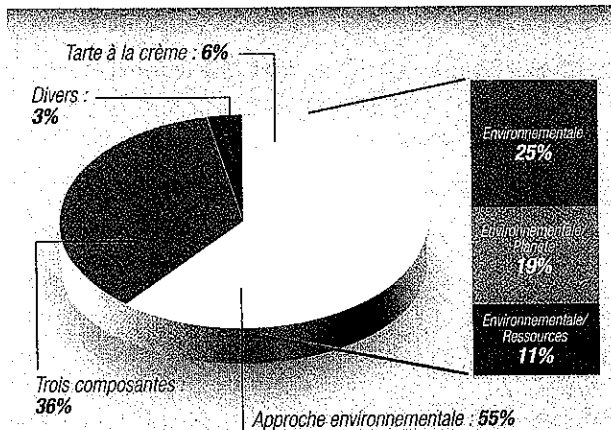
Près de 60% d'entre elles ont plus de 30 ans d'ancienneté et les 4/5 opèrent en BtoC (activité économique à destination du consommateur final).

NB : Seul quatre entreprises de l'échantillon ont bénéficié d'un accompagnement à une démarche développement durable.

3 Quelle perception du développement durable ?

Un peu plus d'un tiers des répondants définit le développement durable en citant ses trois composantes à savoir l'économique, le social et l'environnemental "C'est concilier progrès économique et social sans mettre en péril l'équilibre naturel de la planète".

Graphique 2 : Quelle approche de la notion de développement durable?



Pour 56% d'entre eux, l'approche est plus environnementale avec une logique de protection de notre planète et de ses ressources "C'est une démarche pour que l'on puisse laisser une planète à nos enfants et petits-enfants qui puisse être viable pour eux. C'est essentiellement pour moi, ne pas polluer".

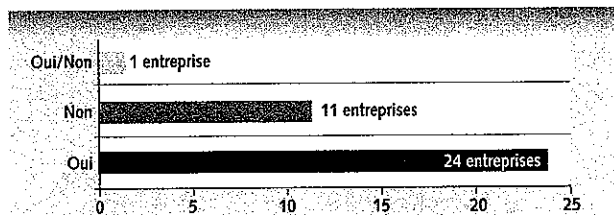
Enfin pour 6%, c'est une tarte à la crème marketing "On met du durable partout maintenant. Cette affaire là c'est devenu une tarte à la crème".

Le niveau d'engagement

Plus des 2/3 des interviewés se disent engagés dans une démarche développement durable, certains le sont de façon plus ou moins complète. Au regard de notre analyse, ils sont plus de 40% à s'être engagés sur l'ensemble des composantes du développement durable (efficacité économique, équité sociale et protection de l'environnement) et 25% à avoir une approche plus orientée environnement. 19% d'entre eux n'ont rien mis en place faute de temps, parce qu'ils ont d'autres priorités à gérer ou encore parce cette démarche ne leur paraît pas adaptée à leur structure de par sa taille ou son marché.

Enfin, 14% disent n'avoir rien engagé de spécifique mais la prise de conscience est là.

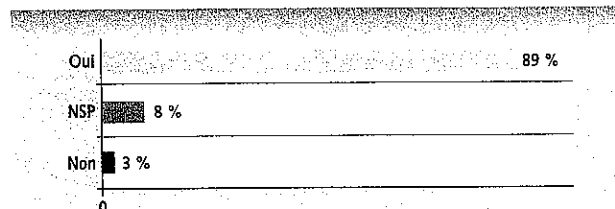
Graphique 3 : Inscription dans une démarche développement durable



Pour une très large majorité des personnes interrogées les principes du développement durable sont applicables aux entreprises et également aux PME "Le développement durable est applicable à tout le monde". De même, il fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise. Et ce même d'après les établissements qui ne se déclarent pas engagés dans la démarche. Ceci s'explique par l'intégration des exigences du développement durable dans une vision à long terme mais également par le besoin de conduire sa stratégie de façon plus éthique, d'anticiper les réglementations futures.

Majoritairement (57%), elles considèrent que c'est un levier de leur développement.

Graphique 4 : Le développement durable, partie intégrante de la stratégie d'entreprise ?



Les impacts perçus

Le développement durable a un impact sur l'organisation interne pour 61% des personnes interrogées, notamment sur les salariés de l'entreprise pour les 2/3 des répondants. "Il y a la fierté des salariés d'appartenir à l'entreprise. Avec une entreprise qui s'est engagée dans des projets, qui utilise leurs idées et les reconnaît. Au total, on y gagne : une motivation plus forte, un engagement plus fort vis à vis de l'entreprise".

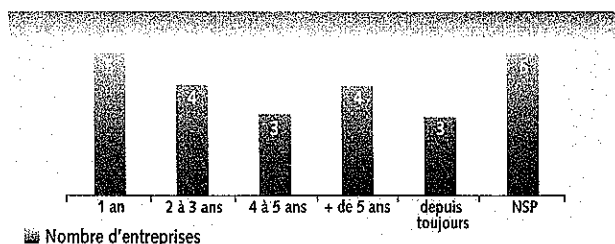
L'impact sur la production est reconnu par une majorité de répondants (78%). Et c'est encore plus vrai pour l'impact sur les flux car ils sont près de 83% à identifier son impact sur les flux entrants et sortants. L'innovation est également boostée par cette démarche pour 75% des interviewés.

Enfin, ils sont plus des 2/3 à penser que le développement durable a un impact sur la perception de l'entreprise par le marché. "Pour les TPE-PME, il y aura un effet image bénéfique à long terme et qui ne devra pas être un effet d'annonce. Il faut éviter absolument un "effet boomerang", c'est à dire revendiquer un développement économique durable et omettre dans son processus des éléments qui décrédibiliseraient l'ensemble."

Enfin le développement durable est perçu comme contribuant à la préservation de la qualité de vie ainsi qu'à l'image de l'entreprise tout en permettant une gestion plus efficace. Sa prise en compte peut être un avantage concurrentiel pour la majorité des répondants. Les avis sont plus mitigés en ce qui concerne la réduction des coûts et l'élan commercial induits par le développement durable.

Concrètement comment les entreprises mettent elles en œuvre les principes du développement durable ?

Graphique 5 : Le développement durable dans l'entreprise, depuis quand ?



On note une mise en place progressive au cours des cinq dernières années généralement initiée par le dirigeant de l'entreprise. Les éléments qui ont déclenché la mise en œuvre d'une telle approche sont leur éthique personnelle, une prise de conscience environnementale, la volonté d'amélioration de l'image de l'entreprise, les attentes des consommateurs, la pression de la concurrence voire les économies générées.

Sept entreprises de notre échantillon ont une équipe développement durable dédiée.

De façon générale, on note une grande variabilité d'approche et de mise en pratique du développement durable.

L'adhésion du personnel

Elle passe par une communication qui peut prendre des formes diverses : échanges informels, réunions, évènements, affiches, plaquettes, newsletter, ... "Tous les ans, on fait ce qu'on appelle une journée verte".

Certaines actions sont également susceptibles de faire adhérer le personnel au projet : les audits, la formation, la mise en place de procédures, des primes et des prix, ... mais aussi un management plus participatif.

Certains n'ont pas engagé de démarche de sensibilisation spécifique auprès des salariés.

Une formalisation encore peu répandue

La formalisation de l'approche développement durable au travers d'une charte écrite est peu répandue avec seulement 6 entreprises investies dans cette approche. Moins de la moitié des entreprises engagées utilise un référentiel dédié, mais plusieurs l'ont prévu pour les années à venir.

Les engagements

Les engagements envers les fournisseurs sont explicites ou implicites. "Nos fournisseurs ont reçu nos engagements et ils doivent eux-mêmes respecter des engagements", "On se provisionne localement auprès de 500 fournisseurs".

Il y a assez peu d'engagements formalisés envers les actionnaires.

Les engagements sont tournés vers le client. Les avis des personnes interrogées sont partagés quant à la sensibilité du client au développement durable.

Les engagements envers les collectivités sont divers :

- Participation à l'agenda 21 du territoire d'implantation
- Crèches pour les entreprises locales en collaboration avec la mairie
- Engagements avec la commune concernant des rejets de fluides polluants.

L'engagement environnemental se traduit par des coopérations avec certaines institutions type ADEME.

L'engagement social peut se traduire par un travail sur la pérennisation des emplois locaux.

3.6 Quelques précisions quant aux actions engagées :

Auprès des salariés :

41% des acteurs interrogés déclarent mettre en place des actions développement durable en faveur des salariés. Il est donc probable que toutes les actions à vocation sociale ne soient pas considérées comme étant développement durable.

Les actions détaillées lors de l'enquête relèvent de la formation : au développement durable, aux nouveaux produits, à une meilleure alimentation, ou encore sont liées à l'environnement, la sécurité.

Les autres actions citées concernent par exemple :

- L'équité parité dans le recrutement, dans la rémunération,
- L'aide à la composition des repas quand on travaille en horaire décalé,
- La prise en compte des troubles musculo-squelettiques,
- L'emploi de travailleurs handicapés,
- L'entretien annuel individuel,
- Le journal interne pour impliquer et informer les salariés,
- Les séances de massage pour problèmes d'actions répétitives,
- Le covoiturage, tri dans les bureaux, éco-conduite,
- La consultation des employés pour mettre au point de procédures développement durable dans leur service.

Concernant le produit

Ils évoluent de façon progressive pour les uns, pour les autres des efforts ont déjà été faits. L'action la plus citée concerne la réduction de l'emballage.

En lien avec environnement

Les actions environnementales sont les démarches développement durable que l'on retrouve souvent. Il existe de nombreuses initiatives : investissement dans de l'énergie renouvelable pour alimenter les activités de l'entreprise, retraitement des eaux usées, instauration d'une semaine de 4 jours pour diminuer la consommation de l'outil de production,...

4 Le bilan

Des attentes d'information

- Un besoin de normes, réglementation, référentiels : pour savoir où on va et comment.
- Des informations et du conseil : mieux comprendre ce qu'est le développement durable et comment appliquer ses principes.
- Des échanges, un réseau pour partager des expériences.
- Une généralisation des pratiques développement durable pour ceux qui sont engagés afin d'être reconnus.

Certains interviewés estiment qu'ils n'ont pas suffisamment de recul pour pouvoir se prononcer clairement sur les freins et les atouts d'une approche développement durable au sein de l'entreprise.

Les freins cités à l'application du développement durable par les personnes interviewées sont :

- Les contraintes financières,
- Les problèmes d'organisation de manque de temps, et de résistance aux changements : "Entrer dans cette démarche est très complexe, cela demande beaucoup de temps, d'énergie et d'explications pour bien manier les concepts et percevoir des enjeux" ; "Faire du tri sélectif sur nos propres déchets...et bien j'ai un mal fou à motiver les gens".
- Le problème de définition du développement durable.

Les éléments qui incitent à mettre en œuvre les principes du développement durable au regard des personnes interrogées sont :

- L'amélioration de l'image et des relations (salariés, clients, fournisseurs, société...) : "Ça crée un objectif commun qui fédère l'ensemble des acteurs internes et externes, ça permet d'avoir une cohérence, et montrer qu'une entreprise peut être une source de richesses et d'échanges, ça fait grandir l'entreprise, c'est une chose très positive".
- La diminution des consommations et des nuisances : "Un effluent qui est top, des volumes qui ont baissé, une taxe redevance de rejet qui a baissé".
- Une anticipation des règlements/normes : "On retire des bénéfices si on anticipe bien les choses notamment au niveau réglementaire".

Il ressort de cette étude que :

- la perception générale met l'accent sur la thématique environnementale du développement durable,
- le développement durable est perçu comme un élément de la stratégie d'entreprise et de son développement,
- ses impacts sont positifs notamment en interne et sur la perception de l'entreprise par ses partenaires,
- il y a une diversité de mise en œuvre tant au niveau des actions que de l'organisation développée.

En conclusion, les chefs d'entreprise interrogés ont une conscience grandissante de la nécessaire prise en compte des principes du développement durable. Cette approche étant génératrice d'atouts pour l'entreprise, notamment en termes de formalisation de projet global.

On note également un besoin de définition claire de ce qu'est le développement durable et de la façon de le traduire dans des actions concrètes.

Diverses démarches existantes en matière de Développement Durable

Michel BAJWEL, Qualité France Association

Le concept de développement durable est encore récent, mais l'urgence des enjeux qu'il révèle a poussé nombre d'acteurs à développer des démarches en sa faveur à destination des entreprises. Il s'agit d'outils de sensibilisation, d'autodiagnostic, de diagnostic, d'accompagnement et plus récemment de valorisation externe. Ils sont généralement portés par des structures

associatives et éventuellement soutenus par les collectivités pour en faciliter l'accès.

Le tableau ci-dessous ne peut prétendre à l'exhaustivité mais donne une image assez complète des outils à la disposition des entreprises. La colonne "type" permet d'identifier le degré d'engagement inhérent à la démarche.

Intitulé	Promoteurs	Type	Description
Global Compact	ONU	Charte, engagement volontaire	Il s'agit d'un pacte par lequel des entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes universels touchant les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Elles doivent ensuite communiquer annuellement sur leurs bonnes pratiques et peuvent valoriser leur engagement à travers l'apposition d'un logo sur leur documentation.
Pré-diagnostic AFNOR	Groupe AFNOR/ADEME	Sensibilisation et pré-diagnostic	Cet outil a été développé à la suite du guide SD 21000 et a pour objectif de permettre aux entreprises d'identifier leurs enjeux prioritaires en matière de Développement Durable. Cet outil permet de sensibiliser et d'évaluer le degré de prise en compte des enjeux dans l'entreprise.
Guide SD 21000	Groupe AFNOR	Guide Méthodologique	Le guide présente les grands enjeux liés au Développement Durable et les bonnes pratiques existantes. Pour sa mise en œuvre, l'AFNOR organise des réunions de travail avec les dirigeants impliqués avec pour objectif d'obtenir un diagnostic. Si le recours à une prestation de conseil pour la mise en œuvre du guide est recommandé, elle n'est pas obligatoire.
Global Reporting Initiative	GRI	Guide, référentiel international d'indicateurs	Le GRI est une initiative internationale portée par un collège multi-parties prenantes. Elle vise à harmoniser les règles et méthodes de reporting social, environnemental et de gouvernance. Très exhaustive et complexe, cette méthode est plus adaptée aux grandes entreprises et aux grandes organisations.
Boîte à outils UE	UE	Sensibilisation	Gratuite, cette boîte à outils comporte des définitions, des témoignages, et un questionnaire simple et rapide qui permet à l'entreprise d'identifier les actions qui peuvent être mises en œuvre.
Centrale Ethique	Association des anciens élèves de Centrale	Sensibilisation	L'association a développé un questionnaire en ligne gratuit qui peut être rempli selon un mode individuel ou collectif (réponses d'un échantillon de collaborateurs, ou des membres d'un groupe projet). Les résultats consolidés permettent à l'entreprise de connaître son niveau global.
Guide PME et DD	Canton de Genève	Sensibilisation	Il s'agit d'un guide pratique contenant des fiches thématiques et des textes de référence. Il permet à l'entreprise de progresser pas à pas dans sa prise en compte des enjeux du Développement Durable. (le guide prend en compte la réglementation Suisse)
Performance Globale	GJD	Autodiagnostic	Il s'agit d'un guide qui permet à l'entreprise d'effectuer un état des lieux de sa situation au regard de critères sociaux, environnementaux et économiques et de concevoir un plan d'action.
Cordé	Caisses Nationales des Caisses d'Épargne-Vigéo	Autodiagnostic	Il s'agit d'un CD Rom contenant un outil d'auto diagnostic complet développé par Vigéo (leader européen de la mesure de la responsabilité sociale des entreprises). Cet outil est proposé gratuitement par les conseillers entreprises des Caisses d'Épargne formés à la démarche. Il ouvre la voie à un éventuel audit complet.
Guide CSR Europe	Alliances	Autodiagnostic	Il s'agit de l'adaptation française du SME Key, un outil développé par un forum multi stakeholder européen et soutenu par la Commission Européenne. L'outil repose sur une démarche d'autodiagnostic (250 questions) appuyée par l'accompagnement d'une personne d'Alliances et est destiné aux PME et TPE.
PME Social Kit	Groupe de PME en Suisse	Sensibilisation et élaboration d'une politique DD	Il s'agit d'un logiciel qui regroupe un outil d'auto-évaluation, un référentiel, une grille d'analyse des parties prenantes et un benchmarking. Développé et testé par des PME, cet outil est complet et permet une bonne prise en main du concept.
FAR DD	MFQ	Diagnostic externe	La démarche propose un logiciel présentant un questionnaire et des indicateurs. Elle se fait avec l'intervention d'un consultant qui va aider l'entreprise à définir ses actions prioritaires.
Programme dynamique PME	Alliances	Diagnostic et accompagnement	Il s'agit là d'une démarche globale proposée par Alliances (association à but non lucratif) qui permet la réalisation d'un diagnostic, d'un plan d'actions et d'un rapport "sociétal" à destination des parties prenantes de l'entreprise. Alliances accompagne, gratuitement, les entreprises dans la mise en œuvre de la démarche.
Bilan Sociétal	CJDES	Diagnostic	Le Bilan sociétal a pour objectif d'évaluer l'entreprise sur trois dimensions à la fois : sa performance économique, son efficacité sociale et son impact sur son environnement. La démarche repose sur un questionnaire global pour permettre une auto-évaluation croisée, et implique l'intervention d'un analyste accrédité par le CJDES pour rédiger le bilan sociétal de l'entreprise.
1000 NR	Groupe AFNOR	Évaluation par un tiers/labellisation	Il s'agit d'un système d'évaluation en 1000 points émanant directement des principes du SD 21000. Destiné aux entreprises en B to B, ce système donne lieu à l'utilisation d'un logo (hors produit) par l'entreprise en fonction de son niveau (4 niveaux).
Lucie	Qualité France Association	Évaluation par un tiers/labellisation	Fondée sur la base d'une charte complète, cette démarche permet aux entreprises de formaliser leur stratégie de Développement Durable, de la faire évaluer et de communiquer sur leur engagement à travers l'apposition d'un logo type sur leurs documents, produits et services. Soutenue par Qualité-France Association, et développée en partenariat avec Vigéo, Lucie permet aux PME/PMI en BtoB comme en BtoC d'offrir l'assurance à leurs parties prenantes de leur prise en compte des enjeux du Développement Durable.

Bretagne Développement Durable® un programme régional d'accompagnement des entreprises

Roland CARIOU, CRCI Bretagne

Le développement durable a longtemps été un simple concept avant de devenir une évidence qui s'impose à tous : Les ressources dont nous disposons pour nous développer, les matières premières, l'énergie, la compétence humaine, le capital financier, sont limitées et ne peuvent répondre au besoin de chacun, sans une maîtrise partagée par tous les acteurs.

La Bretagne, de par la dépendance de son économie des ressources naturelles que sont la mer et le sol, de par sa péninsularité, de par son dynamisme démographique, est tout particulièrement confrontée à ce partage de ressources qui pourrait potentiellement freiner son développement.

Le développement durable est donc en train de passer du stade de concept au stade de l'action : Désormais l'entreprise ne peut envisager de nouveau projet sans que l'attractivité de celui-ci ne soit mesurée sur les dimensions économiques, sociales, et environnementales.

Ces trois dimensions sont présentes depuis longtemps dans les démarches d'accompagnement des entreprises que développent les Chambre de Commerce et d'Industrie, et notamment en Bretagne (MIGDEB, BRH+, BE+, club des éco-activités, ..)

Les actions nombreuses menées sur les 3 volets du développement durable se devaient d'être consolidées, et conduites avec plus de synergie, pour une meilleure visibilité de l'offre de services aux entreprises.

C'est cette ambition que se donnent les CCI de Bretagne en fédérant sous la marque régionale **Bretagne Développement Durable®** toutes les compétences spécifiques dont elles sont dotées en matière d'accompagnement des entreprises sur les volets stratégiques, managériaux, environnementaux et sociaux.

Le programme régional **Bretagne Développement Durable®** propose 12 actions phares pour accompagner les entreprises :

Communiquer

- Afficher l'engagement collectif sous la marque Bretagne Développement Durable
- Recenser, valoriser et partager les meilleures pratiques
- Mettre en place l'observatoire du développement durable

- Promouvoir les entreprises exemplaires en contribuant à l'attribution de trophées "Entreprises et développement durable"

Proposer une offre de compétences

- Mettre au service des entreprises, les compétences du réseau des CCI de Bretagne en développement économique, en gestion des ressources humaines, en techniques environnementales, mutualisées au sein du pôle Bretagne Développement Durable

Développer la filière des éco-activités

- Renforcer la structuration de la filière Eco-activités
- Contribuer à la dynamisation du marché local des éco-activités
- Faciliter l'émergence et accompagner les niches de marché des éco-activités

Accompagner les entreprises

- Proposer aux chefs d'entreprise la signature d'une charte de bonnes pratiques
- Proposer aux chefs d'entreprise un diagnostic gratuit
- Accompagner les entreprises dans leur démarche développement durable

Former au développement durable

- Développer dans les programmes de formation du réseau consulaire des modules d'enseignement du développement durable.

Par cette offre de service, et par la mise en réseau des compétences associées les CCI de Bretagne, acteurs naturels du développement durable, entendent favoriser un développement économique responsable au profit de l'ensemble de la Région.

Contact : Roland CARIOU/CRCI Bretagne 02.99.25.41.05