

responsabilité sociétale & développement durable

**Cordé, un outil d'auto-évaluation
à la portée des pme-pmi**

22/11/2007

Conférence AFIM Aquitaine

La RS, une démarche de développement durable ?

■ La commission européenne désigne la RS comme une contribution des entreprises au développement durable

La principale fonction d'une entreprise est de **créer de la valeur, en produisant les biens et services demandés par la société**, dégageant ainsi des bénéfices pour ses propriétaires et actionnaires, tout en contribuant au bien-être de la société, en particulier au travers d'un **processus continu de création d'emplois**.

Cependant, de nouvelles formes de pression sociale et commerciale induisent progressivement un changement dans les valeurs et les perspectives d'activité des entreprises. Les entreprises sont aujourd'hui de plus en plus conscientes qu'à terme **le succès commercial et les bénéfices pour les actionnaires ne découlent pas uniquement d'une maximisation des profits à court terme**, mais exigent au contraire un comportement qui, pour être axé sur le marché, n'en est pas moins responsable. Elles comprennent qu'elles peuvent contribuer au développement durable en gérant leurs opérations en vue, d'une part, de **renforcer la croissance économique et d'accroître leur compétitivité** et, d'autre part, de **garantir la protection de l'environnement et promouvoir leur responsabilité sociale, y compris les intérêts des consommateurs**.

Source : Communication de la Commission Européenne sur la RSE, COM(2002)347 final

■ ISO 26000 : négociation mondiale sur la responsabilité sociétale

Responsabilité d'une organisation pour les impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement par un comportement transparent et éthique qui

- est **compatible avec le développement durable et le bien-être de la société**
- prend en compte les attentes des parties prenantes
- respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes de conduites internationales
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation

Source : Afnor

Oui, une démarche de développement durable.

■ qui consiste à :



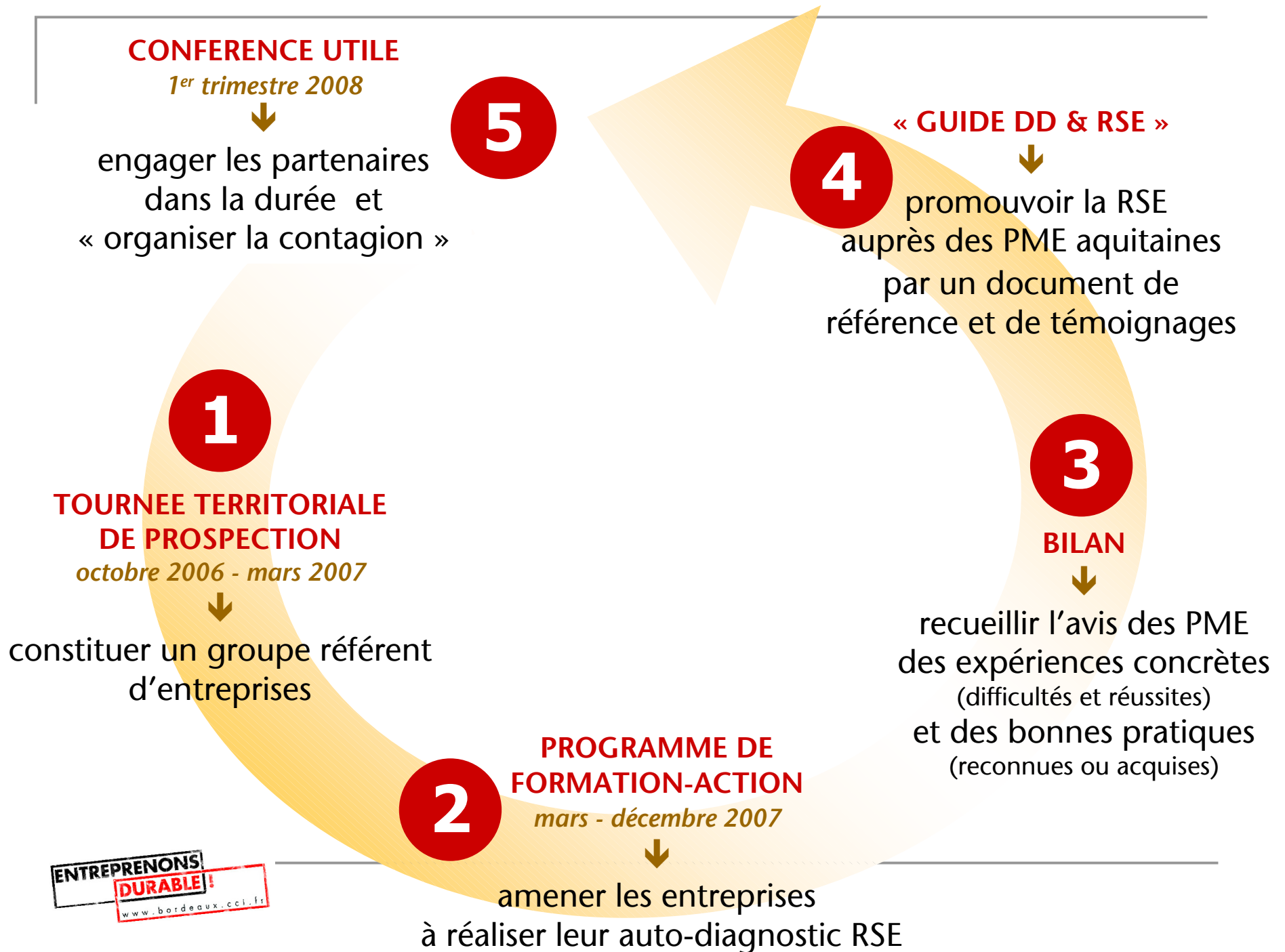
Source : Vigéo

■ La RS n'est pas une option à rajouter aux activités centrales de l'entreprise, elle a trait à la gestion même de l'entreprise.

Une opération pilote en Aquitaine

- pour promouvoir de la responsabilité sociétale auprès des pme-pmi
- pour tester l'outil d'auto-évaluation Cordé
- pour former et accompagner un groupe de 8 pme





Un outil d'auto-diagnostic pour quoi faire ?

- Mieux identifier et anticiper les différents risques de responsabilité sociétale, les points forts et points faibles
- Prendre un temps de recul pour penser à plus long terme et imaginer de nouvelles stratégies
- Identifier son réseau de parties prenantes, et les relations entre celles-ci et son activité
- Rassembler des matériaux en vue d'une évaluation-notation réalisable sur des bases similaires à celles des grandes entreprises
- Organiser l'information disponible pour mieux la partager à l'interne et mieux l'exploiter dans des documents externes (production d'un rapport de développement durable)
- Contribuer au développement durable du patrimoine de l'entreprise

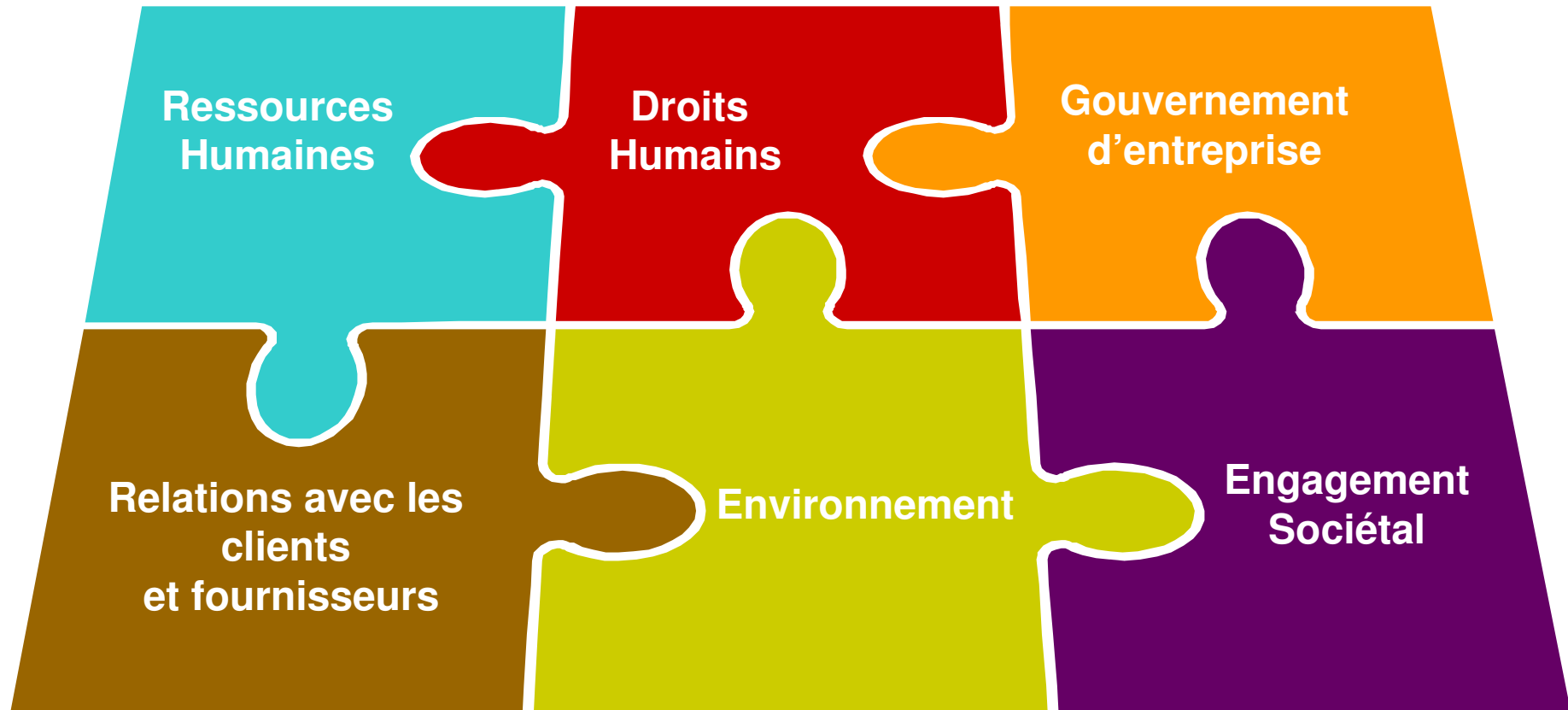
Sensibilisation
à la RSE

Structuration
de l'information

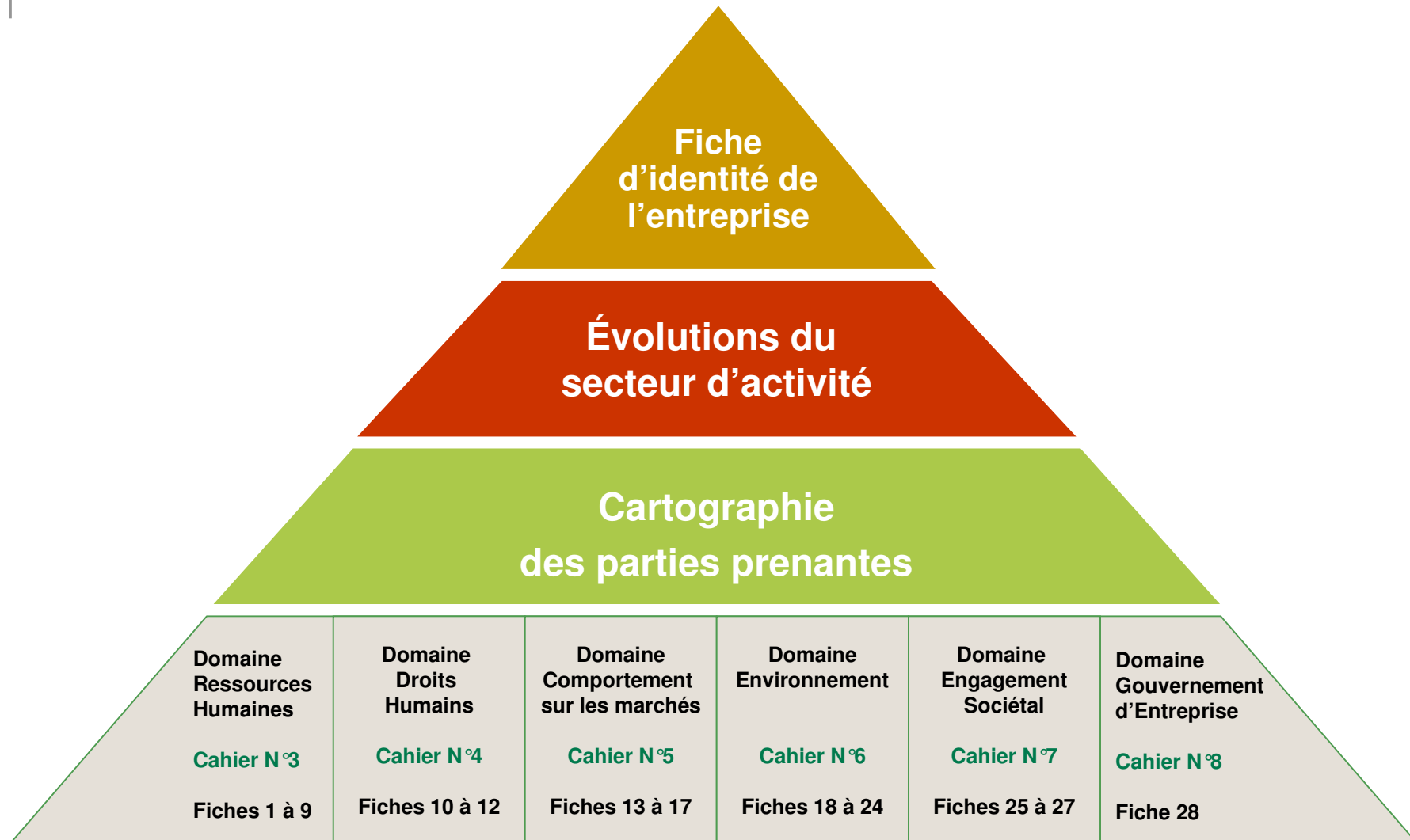
Plan d'actions
opérationnel

Communication
reporting

Les 6 domaines de la Responsabilité Sociétale



Architecture de l'outil



Architecture d'une fiche critère (1/2)

1^{er} volet : Se poser les bonnes questions

Points de vigilance

Description plus détaillée du critère.

Questions à se poser

Ligne de conduite	Moyens	Résultats
Ensemble de questions portant sur les orientations de l'entreprise concernant le critère étudié	Moyens mis en œuvre pour réaliser les orientations fixées	Exemples d'indicateurs se rapportant au critère étudié

2^{ème} volet : Décrire ses pratiques

En préalable

L'entreprise situe le niveau de pertinence du critère pour son activité.

État des lieux

Ligne de conduite	Moyens	Résultats
L'entreprise décrit sa politique et l'état des lieux de ses objectifs fixés	L'entreprise précise ses processus de réalisation.	Types d'indicateurs suivis par l'entreprise pour mesurer sa démarche.

Architecture d'une fiche critère (2/2)

3^{ème} volet :
Analyser la situation et Définir des pistes d'améliorations

BILAN DES ACTIONS

Points forts de l'entreprise et avantages perçus

Points de faiblesse et risques encourus



AXES D'AMELIORATION

Améliorations facilement réalisables par l'entreprise

Améliorations nécessitant une aide extérieure

Exemple dans le domaine « Ressources humaines »

>> Critère = Promotion de la participation des salariés



ENTREPRISE A

En préalable

Principaux leviers : - sensibilisation permanente à la prise de responsabilité
- Rémunération avec un système de " prime " au mérite, bonne réputation de l'entreprise sur le secteur
- Réunions bisannuelles pour expression de chacun sur les conditions de travail et les évolutions possibles des postes avec pour objectif permanent de valoriser leur travail et donc l'entreprise.

État des lieux

Ligne de conduite	Moyens mis en œuvre	Résultats
Souder les équipes administratives, commerciales, techniques. Cohésion du groupe Atteindre un maximum d'autonomie pour chacun Fidéliser le personnel	2 réunions bisannuelles afin d'établir de nouveaux objectifs pour chacun. Briefing, débriefing hebdomadaires avec les responsables de chaque secteur sur les prestations de la semaine avant/après. Personnalisation des courriers adressés aux clients par la signature de l'émetteur. <u>Plan d'épargne Entreprise</u>	Aucun arrêt maladie Turn over quasi inexistant Ancienneté importante dans les postes 2 apprentis formés et transformés en CDI efficaces

Exemple dans le domaine « Ressources humaines »

>> Critère = Promotion de la participation des salariés



ENTREPRISE A

Diagnostic final

Quels sont vos points forts ?

Gestion familiale
Rémunération à la prime et au mérite
PEE
Reconnaissance des individus avec prise en compte de leur personnalité

Quels avantages en tirez-vous ?

Réactivité, disponibilité et solidarité du personnel

Quels sont vos points de faiblesse ?

Gestion familiale
Peu de temps consacré à la lecture de la législation
(pas de représentants à ce jour, trop peu de formation mise en place ces dernières années)

Quels risques courez-vous si vous négligez de les traiter ?

Ce système ne convient pas à toutes les personnalités : possible incompatibilité

Axes d'amélioration

Quelles améliorations pouvez-vous réaliser sans tarder et sans moyens particuliers ?

Plan de formation
Élection de délégués

Quels bénéfices en attendez-vous pour l'entreprise ?

Motivation supplémentaire pour l'équipe
Supprimer le risque DDTEFP

Quelles sont les améliorations nécessitant une aide externe et de quelle nature ?

Audit social avec la collaboration d'un avocat.

Quels bénéfices en attendez-vous pour l'entreprise ?

Mise en conformité avec la loi

Exemple dans le domaine « Droits Humains »

>> Critère = Promotion de l'égalité des chances Hommes/Femmes



ENTREPRISE B

En préalable

L'activité de notre entreprise ne comporte pas de caractéristiques susceptibles de limiter l'accès aux femmes, même si certains postes nous paraissent plus adaptés aux hommes de part leur caractère physique. Pas de disparité de traitement homme/femme. Promotion de l'égalité des chances entre les hommes et les femmes, notamment en matière d'accès à l'emploi et à la formation, de rémunération, d'évolution de carrière et d'accès à des postes de responsabilités.

État des lieux

Ligne de conduite	Moyens mis en œuvre	Résultats
<p>Pas d'objectif chiffré en matière de promotion de l'égalité entre hommes et femmes, nous restons cependant ouvert à la demande d'une femme qui souhaiterait occuper un poste traditionnellement occupé par un homme.</p> <p>Pas de réaction particulière contre les formes de discrimination.</p> <p>Aménagement du temps de travail pour les femmes qui doivent s'occuper de leurs enfants.</p> <p>Pas de constat de discrimination jusqu'à présent, aucune plainte recensée.</p>	<p>Pas de prévention particulière contre les discriminations.</p> <p>2 modes d'accès :</p> <ul style="list-style-type: none">- Au travers de formation- Par l'évolution du matériel.	<p>32 femmes sur 70</p> <p>3 femmes occupent des postes à responsabilité sur les 9 existants.</p>

Exemple dans le domaine « Droits Humains »

>> Critère = Promotion de l'égalité des chances Hommes/Femmes



ENTREPRISE B

Diagnostic final

Quels sont vos points forts ?

Ouverture d'esprit vers la non discrimination entre hommes et femmes émanant des demandes des salariés

Quels avantages en tirez-vous ?

Polyvalence du personnel
Équilibrage des personnalités masculines et féminines (mettre une femme au milieu d'un groupe d'hommes ou un homme au milieu d'un groupe de femmes allège et améliore l'ambiance générale du groupe).

Quels sont vos points de faiblesse ?

Certaines activités ne peuvent pas être occupés par des femmes (Poids de la tradition, Caractéristique du poste...).

Quels risques courez-vous si vous négligez de les traiter ?

Axes d'amélioration

Quelles améliorations pouvez-vous réaliser sans tarder et sans moyens particuliers ?

Avoir une meilleure communication au sein de l'entreprise pour la non-discrimination entre les postes

Quels bénéfices en attendez-vous pour l'entreprise ?

Proposer une évolution de postes à certain(e)s que l'on pensait « bloquer » sur un poste.

Quelles sont les améliorations nécessitant une aide externe et de quelle nature ?

RAS pour le moment.

Quels bénéfices en attendez-vous pour l'entreprise ?

Exemple dans le domaine « Clients/fournisseurs »

>> Critère = Facteurs Sociaux et Environnementaux dans les achats



ENTREPRISE C

En préalable

Le montant des achats représente environ 50% de notre CA . Répartition des achats :

- 95 % matières premières (deux tiers en France et un tiers en Allemagne) ;
- 5 % entretien pré-presse (encres, films, plaques...) en France,
- 5% sous-traitance.

Nos fournisseurs étant de grandes entreprises françaises leaders sur leur marché, les risques de non – conformité aux normes sociales et environnementales sont réduites. De plus, tous nos fournisseurs sont certifiés Iso 9001.

État des lieux

Ligne de conduite	Moyens mis en œuvre	Résultats
<p>Menant une démarche active de Développement Durable dans la gestion de son activité, l'entreprise a exercé une pression en 2005 auprès de son fournisseur principal afin que ce dernier propose une gamme de produits NF Environnement.</p> <p>En cas de manquement constaté de la part d'un fournisseur, l'entreprise peut avoir recours au déférencement.</p>	<p>Fidèle à ses fournisseurs, l'entreprise a instauré une relation de partenariat avec ces derniers. De ce fait, les exigences environnementales de l'entreprise sont clairement connues.</p> <p>L'entreprise exige les certificats NF Environnement des gammes de produits commandées.</p>	<p>La totalité des fournisseurs sont certifiés ISO 9001.</p> <p>Aucun cas de non respect des normes sociales et environnementales identifié.</p>

Exemple dans le domaine « Clients/fournisseurs »

>> Critère = Facteurs Sociaux et Environnementaux dans les achats



ENTREPRISE C

Diagnostic final

Quels sont vos points forts ?

Bien qu'étant une TPE, nous menons une politique ambitieuse sur l'intégration de produits labellisés NF Environnement auprès de l'ensemble de nos clients.

Quels avantages en tirez-vous ?

Cohérence avec notre engagement en matière de Développement Durable.

Ce positionnement apporte également une réponse aux attentes des collectivités de plus en plus sensibilisées à cette thématique.

Quels sont vos points de faiblesse ?

Nos fournisseurs étant de grandes entreprises leaders sur leur marché, nous pouvons difficilement exiger des modifications profondes de leur part en matière sociale et environnementale.

Quels risques courez-vous si vous négligez de les traiter ?

Une remise en cause de la démarche DD de l'entreprise en cas de non respect des normes de la part des fournisseurs.

Axes d'amélioration

Quelles améliorations pouvez-vous réaliser sans tarder et sans moyens particuliers ?

Exiger du fournisseur encre les mises à jour des fiches sécurité et composants produits.

Quels bénéfices en attendez-vous pour l'entreprise ?

Une protection renforcée des salariés.

Quelles sont les améliorations nécessitant une aide externe et de quelle nature ?

Quels bénéfices en attendez-vous pour l'entreprise ?

Exemple dans le domaine « Environnement »

>> Critère = Maîtrise des consommations



ENTREPRISE D

En préalable

La consommation d'énergie, d'eau, de matières premières et de tous les produits entrants fait l'objet d'une gestion quotidienne qui permet d'adapter au mieux les quantités nécessaires à notre bon fonctionnement en ayant toujours le souci de limiter tout gaspillage.

État des lieux

Ligne de conduite	Moyens mis en œuvre	Résultats
<p>Réalisation d'un bilan de la consommation globale de l'énergie utilisée avec le CEREN (Centre d'Etudes et de Recherches Economiques sur l'Energie).</p> <p>Maîtriser la consommation d'énergie</p>	<p>Moyens mis en œuvre pour réduire nos consommations :</p> <ul style="list-style-type: none">- <u>d'eau</u> : 2004 : arrêt de l'arrosage du parc à bois 2006 : arrêt de l'utilisation de la vapeur pour redresser les douelles dans l'étuve- <u>De fioul domestique</u> : remplacement des chariots élévateurs par ceux fonctionnant au gaz- <u>de matière première</u> : recyclage des déchets de bois (rognures pour la chauffe) L'approvisionnement et la consommation de bois (matière première) sont gérés en continu. <p>La consommation d'électricité, de fioul, de gaz, de téléphone et d'eau est contrôlée mensuellement + bilan annuel.</p>	<p>Bilan énergétique réalisé par le CEREN pour l'année 2005, 2004, 2002, 1999, 1996 et 1990.</p> <p>Enquêtes annuelles sur les consommations d'énergie dans l'industrie établie par le SESSI.</p> <p>Tableaux récapitulatifs de nos consommations d'énergie et d'eau.</p>

Exemple dans le domaine « Environnement »

>> Critère = Maîtrise des consommations



ENTREPRISE D

Diagnostic final

Quels sont vos points forts ?

Bonne connaissance et suivi de nos consommations

Quels avantages en tirez-vous ?

Avantages économiques

Quels sont vos points de faiblesse ?

Maîtriser nos consommations tout en augmentant notre outil de production

Quels risques courez-vous si vous négligez de les traiter ?

Augmenter nos consommations.

Axes d'amélioration

Quelles améliorations pouvez-vous réaliser sans tarder et sans moyens particuliers ?

Rechercher des possibilités de baisser nos consommations.

Quels bénéfices en attendez-vous pour l'entreprise ?

Diminuer les coûts.

Quelles sont les améliorations nécessitant une aide externe et de quelle nature ?

Quels bénéfices en attendez-vous pour l'entreprise ?

Exemple dans le domaine « Engagement sociétal »

>> Critère = Engagement en faveur de l'emploi local



ENTREPRISE E

En préalable

Notre bassin d'emploi est très local puisque la majorité de nos salariés habitent la ville d'implantation de l'entreprise.
Nos postes de production sont susceptibles d'être ouverts à des personnes en difficulté sur le marché de l'emploi.
Nos marchés couvrant désormais le sud Europe, nos postes achats ouverts à l'international ont vu leurs responsabilités élargies.

État des lieux

Ligne de conduite	Moyens mis en œuvre	Résultats
<p>Depuis sa création, l'entreprise a toujours privilégié l'emploi local. Aujourd'hui, une des rares entreprises françaises du secteur d'activité à ne pas avoir délocalisé la fonction production hors des frontières de l'Europe.</p> <p>Ce choix social fait partie intégrante de la stratégie d'entreprise.</p>	<p>L'entreprise participe au " Forum de l'emploi " de sa ville d'implantation.</p> <p>adhérents au Groupement d'Employeurs Aquitains (GEA GECA) pour le recrutement des intérimaires.</p> <p>L'entreprise a également participé à des actions menées par le Centre d'Aide par le Travail (CAT).</p> <p>Le dirigeant soutient le Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi porté par la Communauté de Communes.</p>	<p>5 personnes au sein de l'entreprise sont intéressées par le concept du GEA.</p> <p>Une personne handicapée, aujourd'hui toujours en poste, a été recrutée dans le cadre du partenariat avec le CAT.</p>

Exemple dans le domaine « Engagement sociétal »

>> Critère = Engagement en faveur de l'emploi local



ENTREPRISE E

Diagnostic final

Quels sont vos points forts ?

Cet engagement en faveur de l'emploi est une composante clé de la stratégie sociale de l'entreprise.
Le dirigeant s'engage personnellement à mener cette politique sociale.

Quels avantages en tirez-vous ?

La situation sociale au sein de l'entreprise est bonne.
Les salariés n'éprouvent pas le besoin de faire appel à un syndicat pour les représenter au sein de l'entreprise.

Quels sont vos points de faiblesse ?

Les programmes de formation au sein de l'entreprise sont très souvent collectifs. On peut regretter un manque de recours à la formation individuelle.

Quels risques courez-vous si vous négligez de les traiter ?

Une certaine frustration des salariés.

Axes d'amélioration

Quelles améliorations pouvez-vous réaliser sans tarder et sans moyens particuliers ?

Bien identifier les besoins en formation à travers les entretiens individuels.

Quels bénéfices en attendez-vous pour l'entreprise ?

Définir le plan de formation par recensement des besoins exprimés par les salariés et non plus par simple décision de l'encadrement.

Quelles sont les améliorations nécessitant une aide externe et de quelle nature ?

Quels bénéfices en attendez-vous pour l'entreprise ?

Exemple dans le domaine « Gouvernance d'entreprise »

>> Critère = Exercice des pouvoirs de décisions



ENTREPRISE F

En préalable

Nous sommes une entreprise familiale, où les pouvoirs de décisions et de contrôle s'étalent sur deux générations. Dans ce type de gouvernance d'entreprise la collégialité et la pérennité sont les maîtres mots.

État des lieux

Ligne de conduite	Moyens mis en œuvre	Résultats
<p>Depuis notre passage en SAS, l'équipe dirigeante est organisée de la manière suivante :</p> <ul style="list-style-type: none">- Un Comité exécutif constitué de trois Directeurs et dirigé par le Président- Un Comité stratégique constitué des Directeurs de l'exécutif, et dirigé par le Président. <p>Les parties prenantes externes n'interviennent pas directement dans la prise de décision. Elles sont prises en compte uniquement qu'à titre de conseil.</p>	<p>Les Décisions sont prises par Comité exécutif donc par le Président ou en cas d'absence par les trois Directeurs collégialement.</p> <p>Le Comité stratégique est force de débat et de proposition mais n'a aucun pouvoir décisionnel.</p> <p>Les statuts de la SAS permettent de protéger les actionnaires dans le but de préserver la pérennité et l'intégrité de l'entreprise. En effet pour toutes ventes d'action la priorité d'achat est donnée aux actionnaires.</p>	<p>Le Comité stratégique se réunit librement dès qu'un membre en juge la nécessité et peut entraîner la réunion du Comité exécutif.</p> <p>Une fois par an l'approbation des comptes et l'affectation des résultats est l'occasion d'une réunion du Comité exécutif. A cette occasion les comptes et les indicateurs de performance clé sont transmis.</p> <p>Le rapport du commissaire aux comptes est lu pendant l'AG et une copie est mise à disposition des membres des Comités. Pendant cette AG à laquelle assistent les banquiers est exposée la stratégie et le plan d'action annuel de l'entreprise.</p>

Exemple dans le domaine « Gouvernance d'entreprise »

>> Critère = Exercice des pouvoirs de décisions



ENTREPRISE F

Diagnostic final

Quels sont vos points forts ?

Collégialité des trois membres du Comité exécutif

Existence du Comité stratégique

Quels avantages en tirez-vous ?

Pas de décision sans l'accord des 3

Procédure pour palier l'absence du Président

Ouverture vers extérieur

Quels sont vos points de faiblesse ?

Collégialité des trois membres du Comité exécutif

Quels risques courez-vous si vous négligez de les traiter ?

Si désaccord entre les trois membres du Comité exécutif en cas d'absence du Président pas de prise de décision effective

Axes d'amélioration

Quelles améliorations pouvez-vous réaliser sans tarder et sans moyens particuliers ?

Aucune car mode de gouvernance fixé dans les statuts

Quels bénéfices en attendez-vous pour l'entreprise ?

Quelles sont les améliorations nécessitant une aide externe et de quelle nature ?

Quels bénéfices en attendez-vous pour l'entreprise ?

Premiers constats

GOUVERNEMENT
D'ENTREPRISE

domaine essentiel
mais fiche mal adaptée

ENGAGEMENT
SOCIETAL

Domaine qui apparaît secondaire
en comparaison à la gestion
quotidienne des problèmes

CLIENTS
FOURNISSEURS

ENVIRONNEMENT

DROITS
HUMAINS

Très peu traité par les PME

RESSOURCES
HUMAINES



domaines
qui, apparemment,
ont **le moins posé de
difficultés**



domaines
« **naturellement** » **moins
faciles** à appréhender par
les PME



domaine qui
globalement a été
le + problématique

**Pour vous remercier,
le mot de la fin à méditer...**

« *La vie collective n'est possible dans la durée
que si chacun s'en considère responsable* »

PLATON

Contact : Estelle REGNIER

Chargée de mission développement durable

Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux

12, place de la Bourse - 33076 BORDEAUX cedex

Tél : 05 56 79 52 70 - Fax : 05 56 79 44 57

eregnier@bordeaux.cci.fr



Retrouvez la communauté des acteurs responsables sur :
<http://www.bordeaux-ecobiz.biz/ccib/ddaccueil.nsf>