ORSE
Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises

étude
n° 8 - Juin 2005

Le développement durable
Quels enjeux pour les PME ?

Ce document est issu des travaux du groupe «développement durable et PME» créé à l'initiative de l'ORSE et qui a réuni une trentaine de spécialistes entre fin 2003 et mi 2004.
De nombreux débats et témoignages ainsi que l'analyse de documents ont permis à ce groupe d'identifier 3 facteurs de changement susceptibles d'inciter les PME à s'engager dans le développement durable :

- Les nouvelles attentes des donneurs d'ordres (grandes entreprises et collectivités).
- Le changement d'attitude des partenaires financiers (banquiers et assureurs).
- La mise à disposition de systèmes d'évaluation de la démarche RSE.

Afin de rendre l'ensemble de ces travaux convaincants pour les dirigeants des PME, le groupe s'est efforcé de présenter, autant que faire se peut, des situations concrètes, vécues dans tous les domaines explorés.

Développement durable et création de valeur

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

Ces quelques questions résument assez bien les préoccupations des acteurs et observateurs économiques en matière de développement durable. Sa mise en oeuvre et le rythme de son intégration dans les entreprises dépendent des réponses qui y seront apportées.

Comprendre ce qui fait la création de valeur

D'un point de vue financier, la valeur créée par une entreprise commerciale est la différence entre la rentabilité des capitaux investis et le coût de ceux-ci. Une autre manière de présenter la création de valeur consiste à la relier au prix de l'entreprise en ce sens que plus une entreprise est rentable, plus son prix est élevé.
Toutefois, ce lien n'est pas toujours systématique. Ainsi par exemple, le cours de bourse d'une entreprise peut chuter malgré une bonne rentabilité à cause d'un problème de réputation, d'un risque futur identifié par les investisseurs ...
La valorisation d'une entreprise se compose en réalité de deux parties :
- la valeur nette comptable,
- le goodwill (ou survaleur).

L'existence d'un goodwill signifie que les investisseurs acceptent de payer une entreprise plus chère que sa valeur comptable en misant sur sa capacité à dégager des bénéfices dans le futur.

Divers travaux de recherche dans le domaine de la finance ont montré que des actifs « invisibles » dans les états financiers de l'entreprise, appelés actifs immatériels, constituent une part importante voire l'essentiel de sa valeur.
Ces actifs sont de nature très diverse mais peuvent cependant être regroupés en 4 grandes catégories : la clientèle, les hommes, la structure elle même, les fournisseurs.

Le capital immatériel, sous ensemble du développement durable

L'entrepreneur qui pilote son entreprise avec le souci d'accroître sa prospérité à long terme et sa valeur globale cherchera à développer son capital client, son capital humain, son capital fournisseur.... La recherche de la performance économique à long terme rejoint donc les valeurs du développement durable.
Le capital immatériel est un sous-ensemble du développement durable centré sur la création de valeur dans l'entreprise avec les partenaires de l'entreprise de premier niveau (clients, fournisseurs, salariés) comme l'illustre le schéma ci-dessous.

Question du lien entre responsabilité et rentabilité

L'une des limites actuelles aux raisonnements relatifs à la performance économique du développement durable vient du fait qu'ils se bornent à vouloir établir un lien direct entre RSE et création de valeur.
Or cette relation n'est vérifiée ni en positif ni en négatif [1], le « management responsable » n'étant qu'une condition nécessaire mais pas suffisante pour créer de la valeur.
Ce lien entre développement durable et création de valeur se fait par contre aisément dès lors qu'on combine la RSE et le capital immatériel.

Evaluer la politique d'une entreprise dans sa globalité, nécessite une analyse selon 3 approches :
- l'approche financière : permet de connaître sa santé financière,
- l'approche RSE : apprécie son comportement vis-à-vis de ses parties prenantes,
- l'approche Capital Immatériel : appréhende la valeur et l'apport de ses partenaires de premier niveau.

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

1Etude « les stratégies de développement durable nourrissent-elles la performance financière » ORSE - 2003

Les nouvelles attentes des partenaires de la PME

L'évolution des pratiques et attentes des partenaires naturels de la PME - donneurs d'ordre, banquiers, assureurs - est porteuse de nouvelles exigences que l'entreprise doit anticiper. Cette évolution implique certes un inconfort temporaire, celui de changer les habitudes et les modes de pensée, mais elle présente également une grande vertu, celle de réconcilier les activités professionnelles avec des aspirations humanismes et écologiques.

Les donneurs d'ordre

Une des traductions de la politique de développement durable menée dans les grandes entreprises est le changement de comportement de leurs directions achats à l'égard des fournisseurs.

Il n'existe à ce jour aucune étude exhaustive sur l'évolution récente des pratiques et politiques d'achat. Une première analyse montre cependant qu'elles sont très inégales selon les entreprises et peuvent se résumer aux 4 constats suivants :

1. La qualité et la sécurité des produits sont des préoccupations de longue date des entreprises. En revanche, l'environnement, les conditions de fabrication et de distribution des produits, représentent un champs de réflexion encore balbutiant.
2. La vigilance des acheteurs à l'égard de la politique sociale et environnementale globale des fournisseurs est un sujet d'intérêt dans un nombre croissant d'entreprises. Cette évolution est directement liée à l'affirmation du concept de la RSE.
3. Les codes déontologiques d'achats sont peu utilisés et portent sur des niveaux de responsabilité très variables d'un secteur à l'autre. Seule une minorité de groupes ont formalisée de manière rigoureuse leurs pratiques en la matière. Dans la plupart des cas, les procédures d'achat s'avèrent globalement responsables mais informelles et non sécurisée. Beaucoup d'entreprises malheureusement n'ont pas conscience de l'importance des procédures d'achats.
4. Les mesures d'accompagnement, de formation et d'aide des fournisseurs sont des initiatives récentes, d'autant plus visibles qu'elles sont exemplaires.

Les 4 grands domaines couverts par une politique d'achat "responsable"

Les caractéristiques du produit/service acheté : qualité, sécurité pour le client, niveau de respect et de protection de l'environnement.... L'appréciation porte sur « l'objet » lui même mais également sur ses conditions d'élaboration et de distribution.

Les critères d'éligibilité du fournisseur : la vigilance de l'acheteur intègre notamment des aspects relatifs à l'acte de vente : éthique marketing, transparence, loyauté, respect des engagements...

Le mode de gestion de l'acte d'achat : éthique du référencement, de la conduite des appels d'offres, lutte contre la corruption, lutte contre le conflit d'intérêt ...

Les mesures d'accompagnement, d'aide et de recherche de relations gagnant-gagnant avec les fournisseurs : politique de prix équitable, politique d'achat local, réduction du turn-over des fournisseurs, éducation et accompagnement des fournisseurs ...

L'initiative de la direction France des achats du groupe Accor

Les travaux de cette direction, validés et appuyés par le comité de développement du groupe se sont déroulés en 2 phases :

Définition d'une charte d'achat durable traduisant la volonté du groupe de travailler uniquement avec des entreprises responsables tant sur le plan social qu'environnemental. Cette charte a été adressée à tous les fournisseurs en juin 2003.

Formalisation d'un questionnaire afin d'évaluer les pratiques sociales et environnementales des fournisseurs et leur volonté de progresser dans ces domaines. Ce questionnaire unique pour toutes les entreprises a été adressé à l'ensemble des fournisseurs français, soit 460 entreprises des secteurs alimentaire et non alimentaire.

3 types de critères ont été pris en compte et pondérés selon les secteurs : la performance environnementale, la performance sociale et la qualité de l'information transmise. L'appréciation a également tenu compte de la taille des entreprises.
Cette première évaluation de la RSE des fournisseurs offre un observatoire de grande qualité à Accor pour piloter au mieux sa politique achat durable. Le groupe peut concentrer son action sur 21 % des fournisseurs dont les résultats ne sont pas satisfaisants. La volonté de Accor n'est pas d'exclure, mais plutôt d'entrer dans une démarche d'amélioration continue et de dialogue avec ses partenaires.

Les travaux menés par la direction achat des AGF.

L'assureur a introduit **une clause « éthique et développement durable »** dans tous les contrats fournisseurs. Cette clause, qui comprend un volet social et un volet environnemental, est pour l'heure peu exigeante puisqu'elle se limite à l'application de la réglementation en vigueur. Toutefois, en cas de manquement le contrat peut être résilié sans indemnité.

En complément un **questionnaire** principalement orienté vers l'environnement et la relation commerciale à été adressé à l'ensemble des fournisseurs référencés. Il est prévu qu'il soit soumis annuellement aux fournisseurs et qu'une notation en résulte. Celle ci permettra de départager les fournisseurs sur des critères RSE en cas de réponse comparable aux critères habituels de dépouillement des appels d'offre (qualité, prix ...).

La démarche des AGF intègre également un **code de déontologie d'achat** qui a été signé par tous ses acheteurs.

Prosign, une PME qui a réussi à modifier le comportement de ses fournisseurs, des groupes multinationaux.

Prosign, entreprise de marquage routier, est une PME de 380 salariés qui s'est engagée de manière volontariste dans une politique de développement durable, en supprimant les risques que ses produits (souvent toxiques, nocifs, irritants, et inflammables) représentent pour l'Homme et pour l'environnement. Son action illustre l'éventail de possibilités d'accompagnement dans la relation clients-fournisseurs.

L'exemple le plus emblématique est celui des peintures à l'eau, développées par Prosign, en substitution aux peintures Toluène :
Pour développer ces produits, Prosign a souhaité réaliser le premier Eco Profil* français afin de mesurer de façon exhaustive les impacts environnementaux d'une peinture routière à l'eau. L'entreprise a demandé à l'un ses principaux fournisseurs de co-financer cette démarche : le fabriquant de produits chimique Rohm & Haas (17 500 personnes). Ce dernier a accepté et en a lui-même retiré un bénéfice d'image et de communication en diffusant cette étude à travers ses implantations dans le monde entier.
Autre exemple, le remplacement d'un pigment au chromate de plomb, toxique, par un pigment organique pour une peinture jaune avait, dans un premier temps, abouti à une impasse économique. Après un nouvel effort de R&D, et la mise à disposition par les fournisseurs d'un pigment organique augmentant peu le prix du produit final, une solution satisfaisante a été trouvée.

Prosign procède dans tous les domaines de la même manière et tente de faire évoluer ses fournisseurs. Ainsi, suite à une analyse du cycle de vie sur un emballage éco-conçu, un taux d'eutrophisation (développement d'algues dans l'eau) élevé à été trouvé. Il a rapidement été identifié que la fabrication du carton en était l'origine. Pendant un an, Prosign a demandé à un son fournisseur de présenter ses rejets dans les eaux et ses systèmes de traitements avant rejet. Ces demandes sont restées vaines malgré de multiples relances. Ce fournisseur à été abandonné et c'est finalement la société Otor Picardie qui, après audit, a été choisie.
Dans toutes ces opérations, la logique du marketing n'est jamais perdue de vue ni pour le client ni pour son fournisseur car ces initiatives sont autant de facteurs de différenciation qui sont mis en valeur auprès des clients de Prosign (par exemple à travers la marque NF Environnement).

*Eco Profil : selon la norme internationale 14025, c'est une «carte d'identité» environnementale décrivant les impacts écologiques d'un produit de sa fabrication à son utilisation en passant par la distribution.

Les pouvoirs publics

La réforme des marchés publics en France est une première tentative pour concilier développement durable et principes de concurrence les plus rigoureux.
Le code 2004 des marchés publics autorise la prise en compte, sous certaines conditions, de considérations sociales et environnementales. En résumé il est dorénavant possible d'intégrer dans un marché public :

- **des considérations à caractère social,** dès lors qu'il n'y a pas de discrimination (tout offreur, quel qu'il soit, peut faire acte de candidature et ceci indépendamment du nombre d'offreurs), que la démarche est transparente et que le critère social est justifié par l'objet du marché.
- **des considérations environnementales**, à la condition que il y ait un lien entre le besoin (objet du marché) et les exigences environnementales, que le critère environnemental soit clairement affiché, qu'il n'y ait pas de discrimination (le marché doit être rédigé de sorte que tout offreur, quel qu'il soit, puisse faire acte de candidature), enfin que toute démonstration de qualité soit acceptée (une entreprise non certifiée ISO 14000 peut apporter la preuve que sa politique répond aux mêmes exigences de qualité que celles qui possèdent le certificat).

Les partenaires financiers

Toutes les entreprises, y compris les PME, se trouvent confronter à la gestion de risques environnementaux (dépollution d'un site, responsabilité élargie du producteur de déchets...), sociaux (grève, plan social...), éthiques (origine douteuse de capitaux, risque de blanchiment...) et de relation clients dégradée (réclamation, perte de confiance, procès....).
Etant donnée l'importance croissante de ces risques dans la performance des entreprises, les partenaires financiers (banques et assurances) s'intéressent de plus en plus aux mesures de réduction de ces facteurs par leurs clients pour mieux évaluer leurs propres risques.

L'offre "atteinte à l'environnement" d'Axa en direction des PME

Après avoir développé une offre "atteinte à l'environnement" spécifique aux PME, AXA a cherché à accompagner ses clients en s'appuyant sur son réseau d'agents généraux. Cela s'est traduit par la création d'un CD de diagnostic des risques qui aborde, de manière simplifiée, l'entreprise par rapport à son activité, sa sensibilité à l'environnement et son mode de gestion de l'environnement. La PME après avoir répondu à un questionnaire, dispose d'un rapport synthétique qui donne une photographie du niveau de risque de l'entreprise et des mesures de prévention qui peuvent être mises en oeuvre.
A des fins pédagogiques, les préconisations sont illustrées par des photos. Des fiches documentaires sont imprimables.
Pour aller plus loin, les entreprises peuvent souhaiter recourir à une analyse plus poussée. Dans ce cas, AXA orientera ses clients vers les bons interlocuteurs : les DRIRE, les associations, la mairie... pour connaître les différents acteurs en matière d'environnement dans la région.
AXA peut aussi mettre à disposition une équipe d'ingénieurs "préventionnistes" spécialisés sur les risques d'atteinte à l'environnement. A la demande de la PME, ils peuvent mener des visites de site plus spécifiques ou accompagner la mise en place d'un plan de prévention.

Identification des risques sociaux et environnementaux par la Société Générale

La Société Générale a formé ses collaborateurs à l'évaluation des risques encourus sur son portefeuille clients. Une directive, validée en 2001 au niveau du comité exécutif de la banque pour la prise en compte des risques environnementaux et sociaux, décrit tout le processus d'instruction des dossiers et liste les secteurs sensibles dans le domaine de l'environnement.
Pour informer ou alerter ses collaborateurs, la banque a également entamé pour plusieurs secteurs industriels et notamment les plus sensibles, la rédaction de **fiches environnement**, accessibles sur son intranet. Ce sont des synthèses d'une page des recommandations du Plan environnement et entreprise 2000, rédigé par l'Ademe et les Chambres de Commerce et d'Industrie.
Après avoir recueilli des informations diffusées par les DRIRE (accessibles par internet), une équipe des ingénieurs conseil s'appuie sur un **questionnaire environnemental** simplifié qui est renseigné lors des visites terrain et joint au rapport final à destination des exploitants.
Par ce questionnaire, les ingénieurs conseil sont capables identifier des problèmes éventuels et peuvent suggérer soit à l'entrepreneur soit à la banque de demander un audit plus approfondi par une société spécialisée.
Pour renforcer son dispositif, la Société Générale réalise un **appel d'offre de référencement** de sociétés d'audit. Il est arrivé à la banque de refuser des dossiers sur le seul plan environnemental.

Les outils d'évaluation RSE utilisables par les TPE-PME

Panorama de l'offre européenne. (source Novethic)

Depuis quelques années, les PME ont à disposition des outils d'auto-évaluation qui leur permettent de s'engager progressivement dans une démarche de développement durable. Compte tenu de la profusion de ces outils, il nous a semblé intéressant de les mettre en perspective.

Pour simplifier, il est possible de classer les différents systèmes en trois grandes catégories :

- Les systèmes d'autoévaluation « flash » : ceux-ci sont basés sur des questionnaires et ne nécessitent pas de mise en ouvre particulière en entreprise (modèle performance globale, le bilan sociétal et RL Europe).
- Les systèmes complets de management du développement durable qui impliquent la mise en ouvre d'un processus complet allant de la stratégie au système de mesure et de reporting. (SD 21000 par exemple)
- Les système de rating social et environnemental qui consistent à positionner une entreprise par rapport à des seuils standard, tâche confiée à un évaluateur externe Goodcorporation par exemple).

Nom de l'outil	Pays	Disponibilité	Avancement	*d'entreprises concernées*
Danemark Social Index	Danemark	Outil disponible en ligne	En vigueur	*Une centaine*
Vastuun Askeleita	Finlande	Sur commande	En vigueur	*Quelques dizaines*
Sigma	Royaume-Uni	12 outils en cours de mise à disposition en ligne	En construction	*N.D.*
BS 8555 (Acorn project)	Royaume-Uni	Non disponible		*N.D.*
IIPUK : Investors in People	Royaume-Uni	Sur commande	En vigueur	*34.000 entreprises engagées*
Community Mark	Royaume-Uni	Guide et questionnaire disponibles en ligne		
UK Good Corporation	Royaume-Uni	Audit, mais questionnaire disponible en ligne	En vigueur	*70 entreprises certifiées*
Q-Res	Italie	Sur commande	En construction	*Moins de dix*
IMS	Autriche	Consultants, pas d'outil téléchargeable	En vigueur	*12 PME*
Albatros	Belgique	CD Rom sur commande	En vigueur	*Une dizaine de PME*
Foretica	Espagne	Audit, pas d'outil téléchargeable	En vigueur	*Quelques dizaines*
Value Management System	Allemagne	Sur commande	En vigueur	*4 PE* *30 ME* *10 GE*
SME Key	CSR Europe	Outil disponible en ligne	Expérimentation	*Plusieurs dizaines*
OUTILS FRANCAIS				
Bilan Sociétal	CJDES	Sommaire et méthodologie en ligne	En vigueur	*100*
Performance Globale	CJD	Version auto-administration éditée aux Editions d'Organisation (mars 2004) – Version pédagogique diffusée au sein du réseau	Expérimentation (2ème phase)	*300 + 400*
Guide CSR-Alliances	Alliances	Sommaire en ligne	Expérimentation (2ème phase)	*30 / an*
Lignes SD 21000	AFNOR	Vendues en ligne (57 €)	3 types d'expérimentation sensibilisation, accompagnement, déclinaisons collectivités	*150 à 500*

Principaux constats :

- Encore assez peu d'entreprises expérimentent ou utilisent des outils pour évaluer leur performance globale. Elles sont beaucoup plus nombreuses à choisir des certifications ou des démarches sur telle ou telle thématique particulière : valorisation des ressources humaines, certification environnementale...Cela est notamment lié au fait que nombre d'outils RSE ne sont ni totalement finalisés ni a fortiori « en vigueur ».

- La disponibilité des outils est inégale : en ligne, en vente, ou confidentiels (car partie intégrante d'une offre de conseil par exemple), tous les outils ne sont pas accessibles gratuitement.

- Leur origine est majoritairement privée (entreprises mais surtout centres de recherche ou universitaires, initiatives associatives ou de réseaux, généralement très soutenus par les pouvoirs publics). Un seul outil du panel est totalement public : l'Index Social Danois

- Les destinataires sont rarement exclusivement des TPE-PME. A l'exception du SME Key, la quasi-totalité des outils inventoriés ne fait pas de la taille de l'entreprise une caractéristique discriminante.

- La base thématique est variable : les outils peuvent couvrir une seule, deux ou les trois thématiques du développement durable.

- Si la composante principale est généralement un questionnaire de base, certains dispositifs comprennent jusqu'à 12 outils différents et vont bien au-delà de l'évaluation pour proposer un véritable système de gestion.