

LE DOSSIER //// 47

Prendre en compte toutes les composantes du développement durable dans le système de management

Il s'agit là, pour une entreprise, de compléter son système de management existant et non de créer une sur-couche, ou même un nouveau système parallèle qui serait spécifiquement consacré au développement durable.

La prise en compte simultanée de tous les aspects regroupés sous le vocable de développement durable représente une évolution majeure dans la façon de gouverner une entreprise. Voir même un aboutissement. La mise en œuvre pratique s'appuiera sur les méthodes habituelles d'accompagnement du changement.

LE CADRE DE REFERENCE

Essai de définition

Le développement durable n'est ni une matière, ni une science ; on pourrait le caractériser comme un concept, comme une vision globale, ou encore comme la prise en compte simultanée de tous les besoins présents dans l'environnement de l'entreprise. Il s'agit de relever la gageure d'un savant équilibre dynamique entre croissance économique, respect de l'environnement et progrès social, avec tous les intérêts contradictoires que l'on imagine. « L'objectif à se fixer c'est le social ; le moyen c'est l'économie ; la condition c'est l'environnement. Il faut donc trouver une approche intégrant les trois notions, même si elles appartiennent à des secteurs différents. Notre tendance est de les sectoriser sans jamais pouvoir faire le lien. »¹

Nombreux sont ceux qui s'essaient à définir le développement durable, sans que l'une ou l'autre des définitions ne soit devenue universelle. Deux exemples : la maxime de Antoine de St Exupéry « on n'hérite pas de la terre de nos ancêtres, on l'emprunte à nos enfants » ou la fameuse déclaration de Gro Harlem Brundtland « développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » pour ne parler que des plus connues. Mais la recherche d'une définition qui se veut simple, concise et percutante ne facilite pas le pilotage dans sa tâche de mise en œuvre pratique du concept au sein du management de son entreprise.

On se tournera alors vers une définition moins accrocheuse mais déjà moins conceptuelle : « le développement durable est l'aboutissement d'une solidarité généralisée sur 3 axes : solidarité horizontale, au sein de l'entreprise, de la collectivité, du pays ; solidarité verticale ou Nord-Sud ; et enfin solidarité temporelle avec les générations passées et futures ».

Et si cette définition semble encore par trop abstraite, on pourra adopter une formulation plus pragmatique encore : « le développement durable consiste à répondre au mieux à l'ensemble des besoins explicites et implicites de l'ensemble des parties intéressées de l'entreprise ». C'est à partir de cette définition que l'on déroulera les différentes phases décrites dans cet article. Bien entendu, même s'il n'est qu'implicite dans la définition, le tryptique - développement économique, progrès social et respect de l'environnement - reste la règle. Il faudra donc tout à la fois assurer la pérennité de l'entreprise, économiser les ressources naturelles, protéger l'environnement, respecter les différents acteurs et contribuer aux grands défis sociétaux aux échelles locale, nationale et mondiale. Quadrature du cercle ?

¹. Christian Brodhag, délégué interministériel au développement durable de 2004 à 2008

Le développement durable, seule voie possible ?

Hors le développement durable n'y aurait-il alors point d'alternative ?

S'il est vrai que ce concept est très largement repris, y compris dans les dénominations officielles françaises (SNDD : Stratégie Nationale de Développement Durable ; MEEDDM : Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement durable et de la Mer ; préambule et article 6 de la charte de l'environnement adossée à la constitution qui citent explicitement « développement durable »,...), il ne représente pas pour autant la panacée absolue pour certains. Pour ces derniers, le terme « développement » dérange car il suppose que l'avenir ne se joue qu'avec du « toujours plus », ce qui semble irraisonnable et irréaliste à long terme puisque les différentes grandeurs (PIB, population, activité industrielle,...) tendraient alors vers l'infini ! D'autres courants de pensée se sont fait jour et rassemblent de plus en plus d'adeptes. Ils sont basés sur l'idée de décroissance : le monde d'aujourd'hui est devenu trop sophistiqué, rempli de superflus, et seul un retour en arrière, plus ou moins marqué, semble vivable³.

Quelle que soit la sensibilité - développement durable ou décroissance, pour les entreprises la voie est désormais tracée, et nul ne peut longtemps encore ignorer cette évolution. Les investisseurs, les observateurs (agences de rating), les clients, les employés, le public, les ONG, les collectivités locales,..... bref toutes les Parties Prendantes attendent de l'entreprise qu'elle s'engage délibérément à mettre en application les différentes composantes du développement durable. Il faut aller au-delà des intentions ou même des engagements formalisés dans les supports publicitaires ou commerciaux, au risque de se faire taxer de green washing. Il convient désormais de donner une réalité pratique à cet engagement.

L'histoire d'un concept désormais généralisé

Pendant quelques millions d'années, l'Homme a finalement pu vivre, parfois même dans de bonnes conditions, et évoluer sur Terre sans la nécessité d'inventer le concept de développement durable. Pourquoi donc aujourd'hui ce phénomène ?

Le XXème siècle peut se caractériser par deux événements majeurs : le développement fulgurant des industries entraînant l'épuisement rapide des ressources naturelles ainsi que de graves et durables pollutions, et concurremment une véritable explosion démographique². Les responsables du développement économique et financier n'ont pas toujours pris la mesure de leurs responsabilités sociales et sociétales, ce qui fait parfois caractériser ce développement de « sauvage ». Et les exemples sont malheureusement nombreux : délocalisation, plans de licenciement, mondialisation, crise financière,....

En réponse, une aspiration sociétale très forte a émergé, demandant à voir poser des règles et une régulation dans le développement économique des différentes sociétés ; ce sont les véritables origines de la naissance du concept de développement durable.

Les normes s'emparent du sujet

La confusion est souvent faite entre « développement durable » et « environnement » qui n'en est que l'un des piliers, sans doute le plus palpable. De cette confusion découlent souvent, pour les entreprises, des plans d'actions qui font abstraction des autres aspects, en particulier ceux traitant du social et du sociétal.

C'est pourquoi les premières réglementations étaient purement environnementales : PCB (Polychlorobiphényles), DEEE (Déchets d'Equipements Electriques et Electroniques), CEE (Certificats d'Economie d'Energie), PNAQ (Plan National d'Allocation de Quotas de CO2), RT (Réglementation Thermique des bâtiments)....

Puis les aspects sociaux et sociétaux se sont vu doter d'une réglementation spécifique (internationale ou nationale), ainsi la loi NRE (loi sur les Nouvelles Régulations Economiques qui fixe en son article 116 l'obligation pour les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé d'indiquer dans leur rapport annuel une série d'informations (données extra-financières) relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités), complétée par la GRI (Global Reporting Initiative) qui fixe une liste des données extra-financières qu'une entreprise doit fournir.

Et les entreprises ?

Le virage est pris. Les entreprises ne peuvent plus rester longtemps encore sans intégrer les composantes du développement durable dans leur stratégie et surtout dans leurs pratiques. La pression réglementaire va les y obliger rapidement, mais au-delà c'est bien la pression des différentes parties intéressées qui leur imposera cette évolution. L'image de l'entreprise prend de plus en plus d'importance ; les certifications, les labels commencent à être des éléments différenciants dans le choix d'un fournisseur. Rapidement, la reconnaissance d'une véritable préoccupation sociale, sociétale et environnementale donnera un avantage concurrentiel et une compétitivité durable. Certaines contraintes se transformeront en opportunités ; les produits et services seront mieux adaptés aux attentes nouvelles ; mieux identifiés, les risques seront mieux maîtrisés. Se seront ainsi créées de nouvelles relations gagnantes-gagnantes.

². Hans Jonas « Das Prinzip Verantwortung » (le principe responsabilité) Collection Champs-Flammarion – 1998 - fut l'un des premiers à considérer les effets du développement comme menaçants pour la survie de l'humanité.
³. On entend parler de « décroissance soutenable », « simplicité volontaire », « objecteurs de croissance »,....

LA MISE EN ŒUVRE PRATIQUE

La signification du terme développement durable étant désormais explicite, comment lui donner une réalité pratique au sein du management de l'entreprise ? On constate en effet « un décalage persistant entre une approche essentiellement discursive du développement durable (on avance des idées, on confronte des hypothèses, on affiche des intentions,...) et une approche active (on investit, on change de pratiques, on mesure les effets ou les résultats,...) »⁴.

Pour ce faire, une démarche en huit étapes est proposée⁵.

Plaidoyer pour un système de management unique

Hormis celles dont le management se fait encore « au feeling », toute entreprise possède un système de management, formalisé à des degrés divers. Une réelle formalisation n'apporte que des intérêts : engagement de la Direction, affichage de règles communes à toute l'entreprise, assurance apportée aux parties intéressées d'une bonne prise en compte de leurs attentes, système de contrôle, de communication, d'information en place, le tout basé sur une amélioration continue.

Malheureusement, dans de trop nombreux cas encore, subsistent (et essaient de cohabiter) plusieurs systèmes ! Ainsi peuvent être traités indépendamment la qualité, l'environnement, la sécurité, la sûreté, la gestion, le contrôle interne, les audits, le système d'information, le reporting,... Comme une véritable colonne vertébrale de l'entreprise, le Système de Management doit être unique et englober l'ensemble des aspects managériaux.

L'unicité du système de management tend cependant à se généraliser, les dirigeants en ayant perçu tout l'intérêt. La mutation sera bien entendu progressive, pour preuve, le « système de management intégré » commence à faire surface et laissera rapidement la place à un « système de management unique » avant de converger finalement vers LE « Système de Management ».

Dans la logique de cette évolution, l'approche consistant à vouloir intégrer toutes les composantes du développement durable ne doit certainement pas se faire en créant un nouveau « système de management du développement durable » mais en intégrant l'ensemble des facettes du développement durable dans le système de management de l'entreprise.

Les normes ne s'y sont pas trompées et on assiste, lors de chaque nouvelle version, à une convergence des systèmes de management proposés, autour d'une structuration par processus sur le modèle de l'ISO 9001 (voir encadré). Mais à ce jour il n'existe pas de norme pour un système de management unique⁶ ; celles existantes restent encore thématiques, même si les audits de certification peuvent désormais être conjoints.

Etape 1. préparer le système de management actuel

La démarche d'intégration de l'ensemble des composantes du développement durable dans un système de management existant doit représenter une opportunité pour y réaliser un toilettage et une simplification des processus dans l'optique constante de recherche d'efficacité globale.

C'est évidemment le moment d'analyser toutes les remarques et suggestions provenant des différents acteurs (Direction, pilotes de processus, usagers et utilisateurs de tout ou partie du système de management) et de les prendre en compte si elles sont considérées comme recevables.

Mais ce simple toilettage ne suffira pas pour passer à un management délibérément orienté développement durable. La gouvernance et les comportements managériaux devront suivre une évolution culturelle majeure qui se traduira immanquablement par une adaptation des processus existants (gouvernance, stratégie, vision, communication, leadership, réglementation...), voire des grands engagements : valeurs, politiques, objectifs..... Lors de cette étape de préparation, la Direction de l'entreprise doit se réinterroger et analyser l'opportunité de redéfinir ses stratégies, politiques et objectifs sur l'ensemble des composantes du développement durable.

Dès cette étape, il convient de se préparer à des changements qui peuvent être très importants et structurants. Une équipe ad hoc « accompagnement du changement » peut habilement être constituée très en amont, lui permettant de bien appréhender la genèse des évolutions qu'elle aura à piloter.

Etape 2. positionner l'entreprise sur les enjeux de développement durable

Après les avoir définis, l'entreprise identifie l'importance qu'elle accorde à chacun des enjeux propres aux composantes du développement durable : enjeux principalement économiques, sociaux, sociétaux, environnementaux et de gouvernance (le guide SD 21000 propose une liste de 34 enjeux principaux, liste qui est une aide précieuse à qui se lance dans la démarche – voir encadré).

A la suite d'un exercice d'auto-évaluation, dont elle définira elle-même les modalités et les participants, l'entreprise se positionne alors et détermine son niveau de performance sur chacun des enjeux identifiés précédemment.

Le résultat global permet de réaliser une première priorisation des enjeux, mais à partir de la seule vision auto-centrée de l'entreprise. Par contre, l'esprit du développement durable étant basé sur la prise en compte des attentes des parties intéressées, cette priorisation sera réinterrogée et sera amenée tout naturellement à évoluer après la phase d'analyse des parties intéressées.

4. Philippe Dressayre, IDRH – la lettre N° 25 de juillet 2008

5. Démarche inspirée du référentiel SD 21000 - FD X 30-021

« 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 ».

6. La future ISO 26000 « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » a pour objectif de définir et de clarifier la notion de responsabilité sociétale. Elle n'apportera donc pas les bases d'une approche pratique pour intégrer les composantes du développement durable dans un système de management.

Etape 3. identifier toutes les parties intéressées⁷

Par essence même, il ne peut exister une liste unique des parties intéressées, liste qui serait applicable à toute entreprise, quelles que soient ses caractéristiques. Chacune, dans sa démarche, devra élaborer sa propre liste, fonction des particularités liées principalement à son domaine d'activité et à sa localisation.

Une liste type (qui ne doit servir que de guide) d'une cinquantaine de parties intéressées est toutefois proposée en Annexe B du SD 21000⁸ ; elle représente une bonne approche, même si on peut toutefois y regretter certaines absences à l'instar des agences de notation.

L'identification exhaustive des parties intéressées est une étape à ne pas négliger. De là découlent en effet la qualité et la pertinence de tout l'exercice d'intégration des composantes du développement durable dans le système de management.

Il est parfois tentant de laisser de côté d'emblée certaines parties intéressées, en les qualifiant, a priori, de moindre importance ; il s'agit là d'une erreur mettant à mal l'esprit de rigueur qui doit prévaloir dans la démarche. Il ne faut pas oublier non plus celles que l'on nomme les « parties intéressées faibles », c'est-à-dire celles qui ne peuvent exprimer facilement ou directement leurs attentes. C'est le cas en particulier de l'environnement, des générations futures, de la faune et de la flore,... Heureusement pour certaines d'entre elles, des organisations (souvent ONG) se chargent de les défendre. Ce qui peut soulever un autre problème délicat : la partie intéressée faible ne peut pas, par essence même, donner son avis sur l'ONG qui se propose de défendre ses intérêts. Quelle est donc la légitimité de telle ou telle ONG pour se prévaloir de représenter une partie intéressée faible ? Le quotidien nous prouve, s'il en était, que pour une même cause, le positionnement des différentes ONG peut varier très fortement. Il faudra que l'entreprise se donne les moyens de traiter cet écueil.

L'exercice d'identification des parties intéressées devra bien entendu être renouvelé régulièrement afin de bien prendre en compte toutes les évolutions du contexte.

Etape 4. analyser les attentes de chacune des parties intéressées

L'analyse des attentes (ou encore besoins) des parties intéressées sur chacun des enjeux généraux prédéfinis n'est pas toujours aisée mais doit être menée avec soin. La meilleure façon d'ailleurs de connaître les attentes des parties intéressées est encore de les leur demander, ce qui n'est pas toujours aisés, si l'entreprise n'a pas de contacts suffisants ou si ceux-ci sont conflictuels.

Attention également au fait qu'au-delà des attentes explicites, il faut se préoccuper des attentes implicites des parties intéressées. Elles sont également très importantes et les négliger pourrait réduire fortement la relation (l'exemple habituel donné pour une attente implicite est celui de l'acheteur d'une voiture : il va expliciter ses besoins en terme de prix, de puissance, de couleur... mais rarement spécifier qu'il attend que les freins fonctionnent ou qu'il y ait des essuie-glace !).

Bien entendu, toutes ces attentes n'ont pas de caractère réglementaire, et l'entreprise pourra choisir de ne pas y répondre de façon exhaustive ; tout dépendra de la significativité⁹ qu'elle affectera à chacune des ces attentes.

Etape 5. déterminer les enjeux significatifs

A ce stade, il est aisé d'imaginer que les attentes de l'entreprise, de l'actionnaire, de l'employé, du fournisseur ne sont pas totalement compatibles. Elles sont parfois même opposées. L'entreprise se trouve alors devant un système multiple sous contraintes composé d'objets de natures très différentes : financiers, matériels, sociaux, sociétaux, environnementaux.... Tout l'art d'une approche développement durable sera alors d'optimiser la solution de ce système afin de répondre au mieux à un maximum d'attentes d'un maximum des parties intéressées les plus importantes ! Une hiérarchisation des enjeux sera donc opérée, mettant en avant ceux qui sont qualifiés de significatifs.

Des grilles d'analyse seront les bienvenues afin de mener à bien cette étape cruciale qui devra d'ailleurs être régulièrement mise à jour.

La possibilité est donnée, à cette étape, d'intégrer directement les parties intéressées dans l'élaboration des enjeux significatifs, ce qui ne peut avoir que des retombées positives pour l'avenir. Il s'agit là d'une opportunité à saisir.

⁷. Au risque de choquer certains, les termes « Parties Intéressées » et « Parties Prenantes » peuvent être considérés comme synonymes et répondent à la définition donnée dans le texte du SD 21000 : « 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. »

⁸. FD X 30-023 « Document d'application du SD 21000 - Guide pour l'identification et la hiérarchisation des enjeux du développement durable » - Annexe B « liste non exhaustive de parties intéressées ».

⁹. Ce terme est utilisé ici afin d'être homogène avec la norme ISO 14001 qui est basée sur les Aspects Environnementaux Significatifs.

Etape 6. définir un plan d'actions (agenda 21)

Les enjeux significatifs étant définis ainsi que les attentes des parties intéressées auxquelles l'entreprise répondra en priorité, le plan d'actions correspondant est facile à établir. Attention cependant à ce qu'à chaque action de ce plan soient associés à minima un objectif et un indicateur de suivi. Si la démarche se cantonne à cette étape, le plan d'actions devient l'Agenda 21 de l'entreprise. Menée à son terme, la démarche alimente la réflexion pour établir une véritable stratégie permettant de répondre dans la durée à un maximum d'attentes des parties intéressées.

Fort heureusement, les actions issues de cet agenda 21 ne sont pas découpées des autres plans d'actions de l'entreprise, ce qui milite une fois encore pour un système de management unique. Par contre, à la suite de cette démarche globale et structurée, l'entreprise devra analyser l'opportunité d'actualiser ses politiques, sa stratégie et ses différents objectifs, et de regrouper l'ensemble dans un programme d'actions unique, en général pluriannuel.

Les plans de communication interne et externe devront être eux aussi adaptés à cette nouvelle approche mettant en avant les parties intéressées. Les différents documents publiés (rapport annuel, document de référence, site Internet) devront fournir au lecteur les éléments qu'il attend de la part de l'entreprise (cf. pour information la liste GRI). Mais, au delà de cette communication descendante et générale, l'entreprise aura à cœur d'entretenir dans la durée des contacts personnalisés avec ses différentes parties intéressées, à commencer par les plus stratégiques pour elle.

L'intégration des composantes du développement durable correspond presque toujours à une évolution forte, assimilable dans certains cas à une véritable rupture. Il y a donc lieu d'assurer un accompagnement de ce changement par une communication interne adaptée, et en utilisant les outils habituels : sensibilisation, information, formation, système de suggestions et de bonnes idées, entretiens annuels, récompenses, trophées, parrainages.

La revue de direction, moteur de l'amélioration continue, gardera le même mode de fonctionnement évaluatif et décisionnel, mais verra son ordre du jour complété afin de lui permettre d'aborder l'ensemble des composantes du développement durable. La direction, en un instant et un lieu uniques, aura alors une vue globale sur son fonctionnement, son positionnement, la pertinence de sa stratégie et sera ainsi à même de lancer des actions, d'actualiser ses plans d'actions, d'adapter ses différents objectifs de la manière la plus éclairée possible.

Etape 7. compléter le Système de Management de façon pertinente

S'il a été correctement conçu, le système de management est à même d'intégrer harmonieusement toutes ces nouvelles actions dans ses processus. Dans certains cas cependant, un ou des processus supplémentaires devront être créés, ce qui ne représente pas de réelle difficulté. Dans tous les cas par contre, les processus existants devront être complétés et adaptés.

Il s'agit à nouveau d'accompagner le changement de façon la plus rigoureuse possible.

CONCLUSION

L'entreprise a tout à gagner d'une telle démarche formalisée et rigoureuse. En effet, sa Direction garde la main et c'est toujours bien elle qui définit le niveau d'ambition qu'elle souhaite, mais, en suivant cette approche très pragmatique, elle peut le décider désormais de façon éclairée. Par la suite, et de par le fonctionnement intrinsèque de son système de management, la Direction pourra suivre l'avancement de son plan d'actions et les résultats obtenus au fil du temps, au regard des indicateurs qu'elle s'est fixés. Cette même Direction pourra ainsi, le cas échéant, très facilement réorienter ses positions voire même sa stratégie. La gouvernance devient ainsi complète, visible et efficace.

Etape 8. faire vivre ce Système de Management dans la durée

Le système de management de l'entreprise, bien entendu toujours basé sur le principe de l'amélioration continue (voir encadré), devra désormais être complété afin de permettre d'assurer la satisfaction de toutes les parties intéressées et non plus de quelques-unes seulement. L'atteinte de ce nouvel objectif ambitieux sera vérifiée par des enquêtes et des indicateurs, et ce, afin de pouvoir initier d'éventuelles actions correctrices.



Les 34 enjeux du développement durable identifiés par le SD 21000

Enjeux transverses

- 1) Produits/écoconception,
- 2) Politique d'achat,
- 3) Gestion et prévention des risques,
- 4) Stockage,
- 5) Intégration territoriale de l'organisme et gestion des externalités,
- 6) Transports des salariés, accessibilité du site,

Enjeux économiques

- 7) Relations commerciales,
- 8) Production et politique de tarification,
- 9) Coûts et investissements,
- 10) Rentabilité et partage de la valeur ajoutée,
- 11) Contrôles et pérennité,

Enjeux sociaux/sociétaux

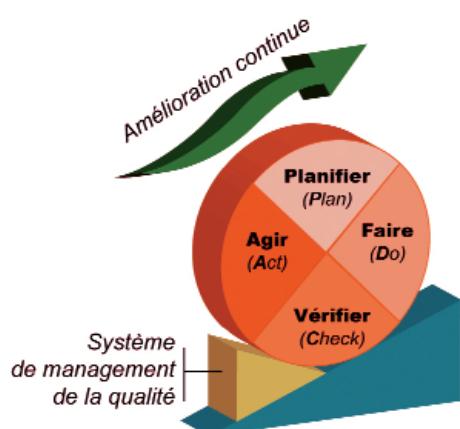
- 12) Travail : conditions générales et ambiance,
- 13) Équité,
- 14) Emploi, compétences, formation,
- 15) Hygiène-Sécurité-Santé,

Enjeux environnementaux

- 16) L'eau : gestion des consommations,
- 17) L'eau : pollution,
- 18) L'énergie : consommation,
- 19) L'air : pollution et gaz à effet de serre (GES),
- 20) Les déchets,
- 21) Les sols : gestion et pollution,
- 22) La biodiversité,
- 23) Bruits et odeurs,
- 24) Transports et logistique,

Enjeux liés à la gouvernance et aux pratiques managériales

- 25) Engagement de la direction,
- 26) Stratégie, politique et objectifs,
- 27) Système de management,
- 28) Organisation et responsabilités,
- 29) Participation, implication et motivation du personnel,
- 30) Communication interne,
- 31) Communication externe,
- 32) Veille réglementaire,
- 33) Prise en compte d'autres facteurs,
- 34) Identification des parties intéressées et lien entre les attentes des parties intéressées et la politique de l'entreprise.



ciste

35, avenue du Granier
38240 Meylan

Tél/Fax, 04 76 41 11 94
ciste@ciste.fr
www.ciste.fr