

Le développement durable dans les organisations

Module de base



RÉGION Nord-Pas de Calais

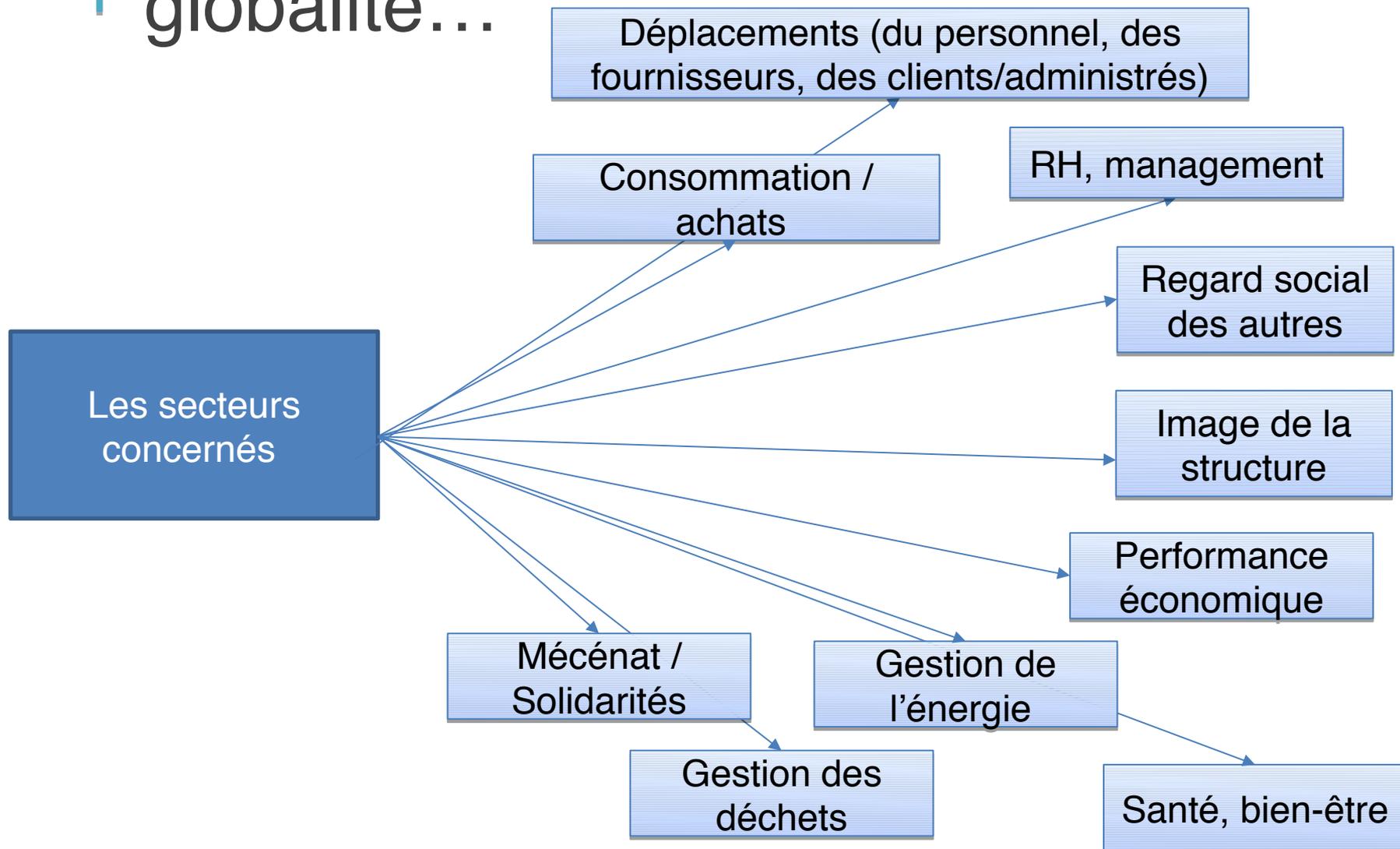


Quels enjeux pour le développement durable en environnement de travail ?

Nous allons voir...

- Comment appréhender le thème dans sa globalité
- Pourquoi s'engager dans une démarche projet ?
- Quels sont les freins et les arguments phares ?
- Quels principaux éléments de méthode ?
- Quels sont les outils et ressources ?

Aborder le thème dans sa globalité...

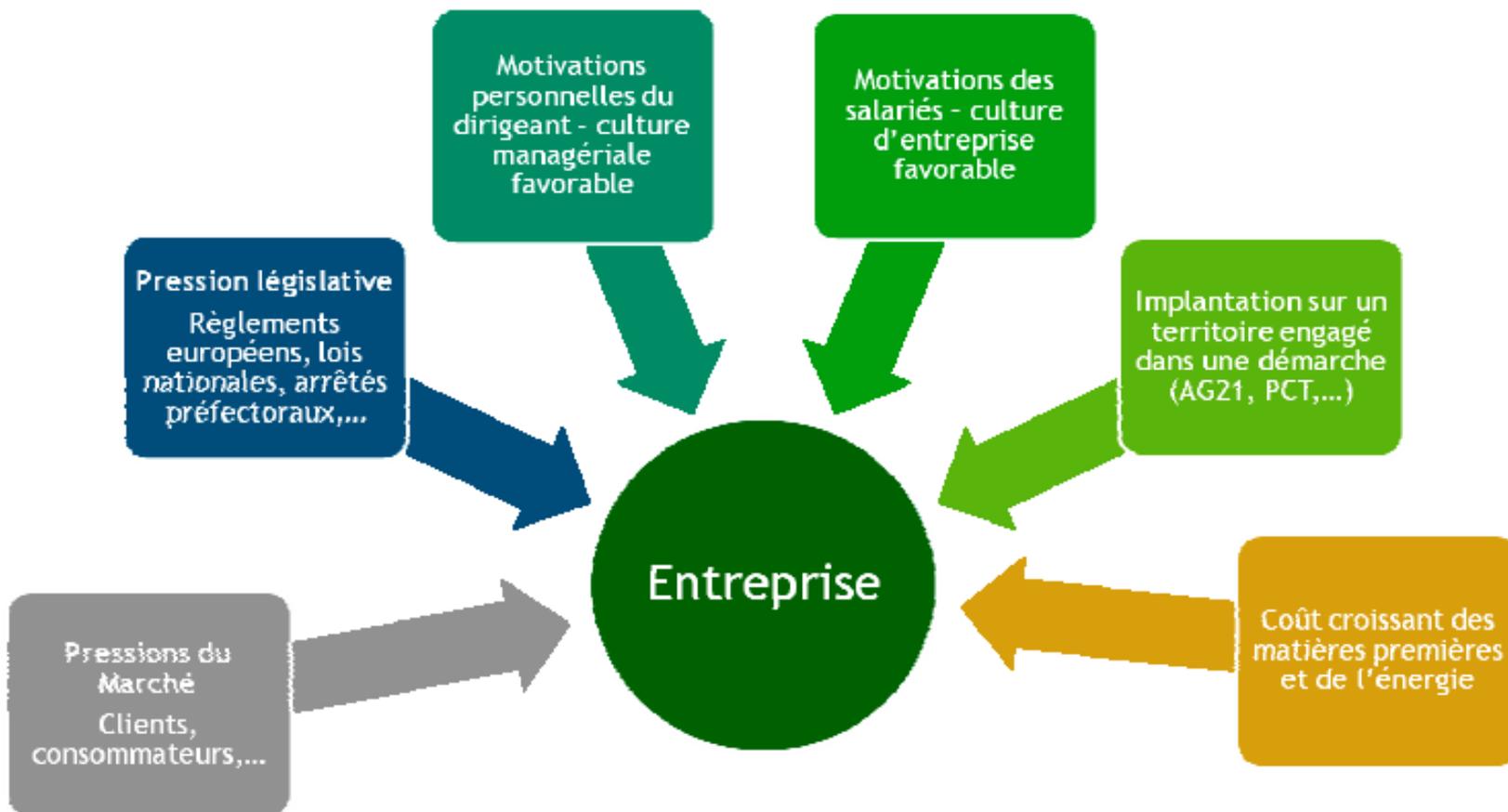


S'engager ? Pourquoi ?

Comprendre la situation : quelles opportunités à s'engager ?

- Raisons **économiques / commerciales** (critère de performance, marketing / marketing territorial, coût de l'énergie)
- **Raison de communication et d'image** (des clients/administrés-électeurs ; partenaires ; fournisseurs ; financeurs / actionnaires ; etc.) pour se démarquer des autres ou ne pas être à contre-courant
- Un **mieux-être du personnel salarié** / fonctionnaire donc motivation
- Une **volonté d'amélioration** (logique de démarche qualité et d'amélioration continue) = occasion de s'interroger sur les orientations et le fonctionnement
- Répondre ou anticiper des **contraintes légales/législatives**
- Mise en concordance avec les **valeurs de la structure** (ex : proximité, ESS, entreprise citoyenne, intérêt général, ancrage territorial, etc.)
- **Volonté politique** (engagement des élus / dirigeants...) et stratégique
-

S'inscrire dans une démarche de projet



Source : CCI
Marseille

Les postures de résistance, les freins

Comprendre la situation : quels freins à l'engagement ?

- Manque de temps, de personnels, d'argent
- Manque de soutien financier ou politique
- Manque d'ingénierie technique
- Peur du changement, difficulté de la conduite du changement (formation du personnel,
- Crainte que les clients/usagers n'adhèrent pas aux choix de la structure
- Manque d'information et de formation sur le sujet (les enjeux...), déni
- Manque de vision stratégique et prospective
- Manque de connaissance sur les options existantes, des outils opérationnels, d'autres expériences qui ont réussi ailleurs...

⇒ **Je ne veux pas / Je ne peux pas / Je ne sais pas faire**

Quels freins ? Quelles solutions ?

- Terreau culturel de l'entreprise
- Le coût ⇒ Retour sur investissement (ex : transport, coût global/ coûts évités...)
- Manque volonté politique ⇒ sensibilisation, élus, équipe de direction
- Souci de performance économique ⇒ outils incitatifs, calcul bénéfiques/risques
- Compétences en internes
- Nature de l'activité
- Difficulté de mobilisation en interne (comportements au travail ne sont pas les mêmes qu'à la maison) ⇒ rappeler aux salariés qu'ils sont avant tout citoyens !
- Notion de temps (temps de chacun et temps = durée de la démarche)

Quels outils pour une stratégie de développement durable dans l'organisation ?

S'inscrire dans une démarche de projet

Un système de
valeurs

Une exigence de
résultat face à des
engagements
politiques

Projet

Des volontés

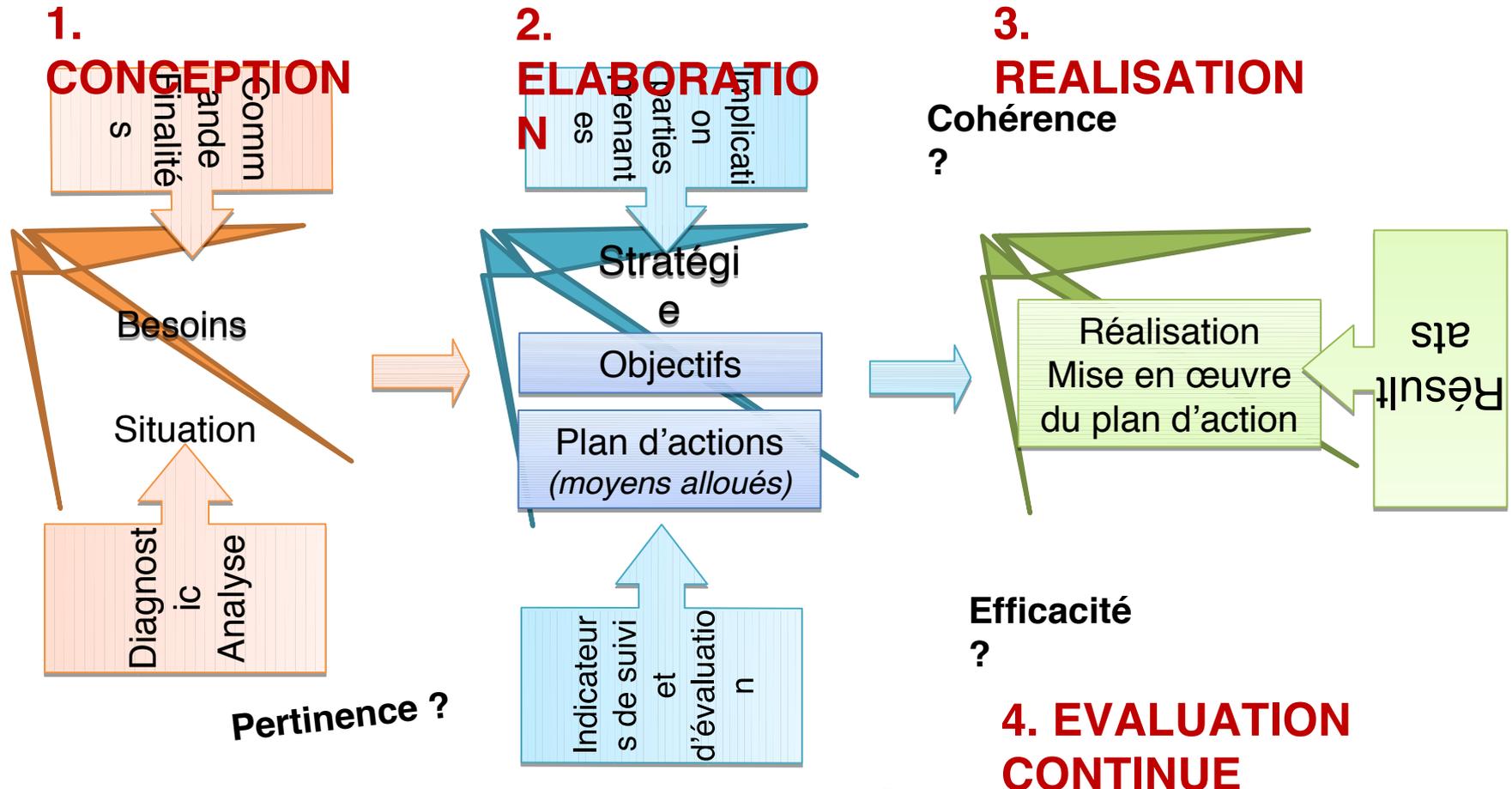
Une réalité,
un contexte,
un environnement

S'interroger
donc sur :

- Le périmètre du projet
- Les cibles du projet
- Les ambitions
- Les moyens affectés au projet

S'inscrire dans une démarche de projet

Démarche projet en 4 étapes...



... dans une logique de suivi et d'amélioration continue

... en associant, mobilisant les parties prenantes

Mobiliser les agents, collaborateurs usagers

- Le thème est fédérateur et englobe l'environnement de travail
- La mobilisation des décideurs ne suffit pas !

Une stratégie DD ne peut être opérationnelle sans une **mobilisation des salariés à tous les niveaux** :

- ⇒ le salarié est **avant tout un citoyen**
- ⇒ la mobilisation des collaborateurs est une **source de création de valeurs** (innovation, motivation, implication autour d'un projet fédérateur, fierté donc gain d'efficacité, attractivité...).

La prise de conscience ne suffit pas !

RSE et Agenda 21 locaux impliquent la **conduite du changement** dans les pratiques de faire et de management (participation, confiance, vision prospective, plan d'action, modalité d'évaluation...).

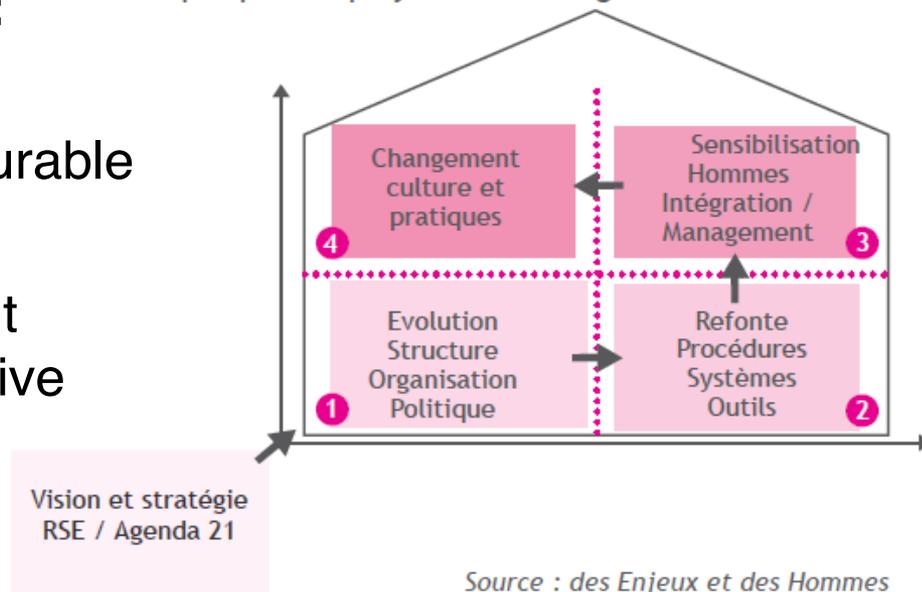
Mobilisation des équipes pour le DD, Comité 21 et Des Enjeux et des Hommes

Mobiliser les agents, collaborateurs usagers

De nombreux dispositifs existent :

- Sensibilisation et formation
- Ambassadeurs développement durable
- Forums et remise de trophées
- Accompagnement du changement faisant appel à la participation active

Quatre étapes pour déployer une stratégie



Penser le pilotage de la démarche

Comité
stratégique /
de pilotage
(décisionnel
)

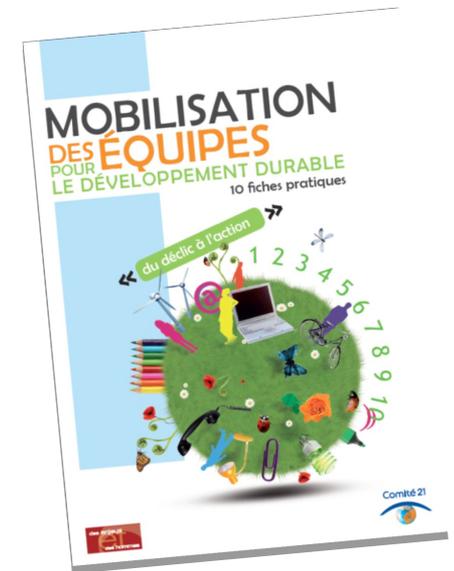
Comité
opérationnel
(projet)

Comité
déploiement
(terrain)

Mobiliser les agents et collaborateurs

Clés de succès ?

- S'adapter à la culture locale
- Donner à voir du concret, rapidement
- Identifier les freins (individuels et collectifs)
- Portage politique et impliquer les parties prenantes
- Communiquer
- Être systémique, pédagogique et interactif
- Intéresser, donner envie
- S'appuyer sur les personnes déjà engagées et motrices !
- Accompagner dans la durée, faire participer, mesurer les progrès réalisés et les valoriser



Quelques ressources

Des exemples d'outils

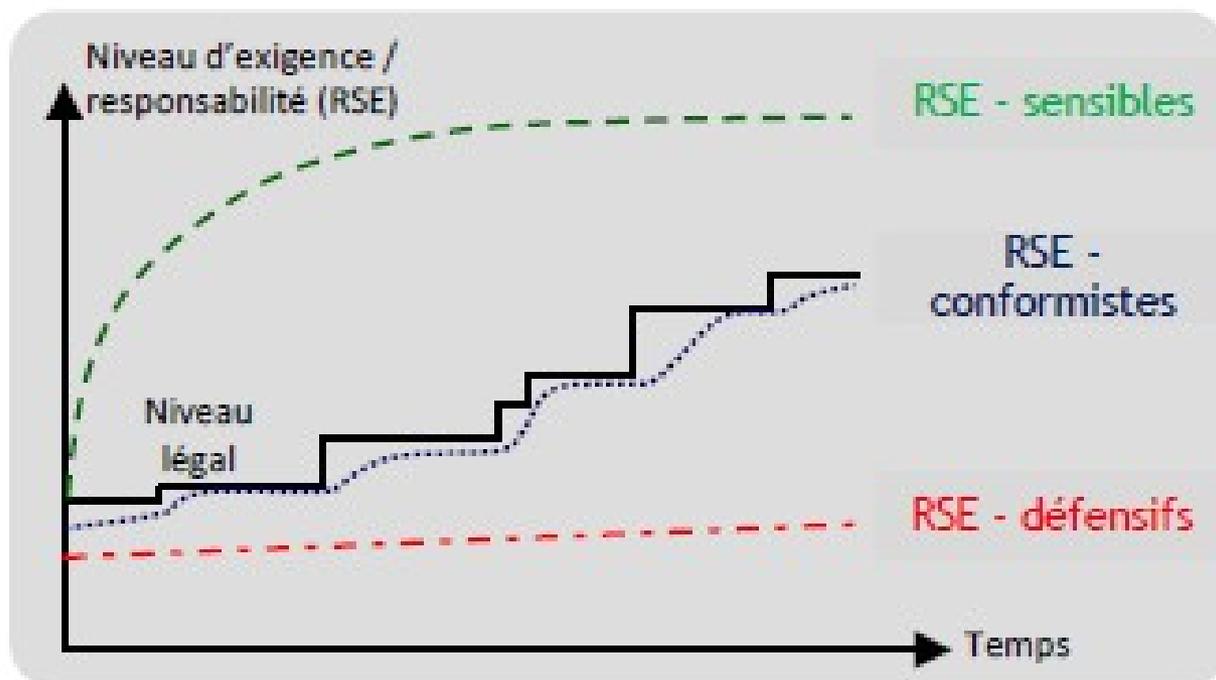
Thématiques	Exemples d'outils et/ou labels
Management du personnel	Démarche qualité Label Best Place to Work
Déplacement du personnel	PDE (Plan de déplacement des entreprises) PDA (Plan de déplacements d'administration)
Achats responsables / Commande publique responsable	Choix des produits, rationalisation des transports/livraison, circuits courts, production locale, ... Pour les collectivités : contraintes légales de commande publique (ex : clauses sociales)
Gestion des énergies	<ul style="list-style-type: none"> - Outil de suivi EDF - Bilan Carbone, diagnostic énergétique des bâtiments - Éco-gestes... - ACV...
Gestion des déchets	<ul style="list-style-type: none"> - Prévention des déchets - Collecte et recyclage des déchets

La RSE/RSO qu'est-ce que c'est ?

La RSE (Responsabilité sociétale des entreprises)	La RSO (Responsabilité Sociétale des organisations)
<p>« Responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société » (Commission Européenne, 2011)</p>	<p>Responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique. (ISO 26000, 2010)</p>
<p>La démarche se propose donc d'engager, en collaboration étroite avec les parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs</p>	<p>Les sept principes de la RSO : la responsabilité de rendre compte ou redevabilité ; la transparence ; un comportement éthique ; la reconnaissance des intérêts des parties prenantes ; le respect du principe de légalité ; la prise en compte des normes internationales de comportement ; le respect des droits de l'homme.</p>
<p>Dans les activités commerciales et la stratégie de base</p>	<p>Pour l'organisme dans sa globalité : mission et cœur de métier, fonctionnement et sphère d'influence</p>

Document stratégique

La géométrie variable de la RSE



(*) D'après une étude de Béatrice Bellini – IUT de l'Oise – Communication au CEROS Oct. 2003 – Enquête auprès de 133 entreprises

Les outils de mise en œuvre :

- **EMAS** (« *Eco Management and Audit Scheme* ») et **ISO 14001** : normes d'évaluation, d'amélioration et de reporting des performances environnementales d'une structure
- **OHSAS 1801** et **ILO-OSH** : certification des systèmes de santé et de sécurité au travail
- **SA 8000** : certification des conditions de travail
- **Guide de la responsabilité sociale des organismes publics** du Club Développement Durable des établissements et entreprise

Exemple d'une cartographie du périmètre d'une stratégie de développement durable d'un organisme public :

	Domaine de la responsabilité environnementale	Domaine de la responsabilité sociale	Domaine de la responsabilité économique	Domaine de la gouvernance de la RSO et de sa mise en œuvre
Fonctionnement	Prise en compte des impacts environnementaux du fonctionnement de l'organisme	Prise en compte des impacts sociaux du fonctionnement de l'organisme	Prise en compte des impacts économiques du fonctionnement de l'organisme	Pilotage de la stratégie et des projets
Mission / cœur de métier	Prise en compte des impacts environnementaux des activités de l'organisme	Prise en compte des impacts sociaux des activités de l'organisme	Prise en compte des impacts économiques des activités de l'organisme	Pilotage de la stratégie et des projets
Sphère d'influence	Prise en compte des impacts environnementaux du fonctionnement et des activités de l'organisme sur sa sphère d'influence	Prise en compte des impacts sociaux du fonctionnement et des activités de l'organisme sur sa sphère d'influence	Prise en compte des impacts économiques du fonctionnement et des activités de l'organisme sur sa sphère d'influence	Pilotage de la stratégie et des projets

Exemple : La RSE chez Bonduelle...

Contexte

Démarche entreprise en 2002/2003 avec le lancement d'un comité pilotage développement durable chargé de suivre le développement des bonnes pratiques au sein du groupe par une évaluation ciblée et un référentiel interne.

Méthode

Animations internes développées dès 2009 pour sensibiliser les collaborateurs.

Charte éthique rédigée en 2012 valorisant la démarche RSE interne.

En 2012, le rapport RSE devient un document de référence pour l'entreprise. Il fixe les orientations éthiques pour le développement du groupe Bonduelle.

Résultats

Démarche RSE primée en 2010 et 2013 aux Trophées de l'Economie Responsable du réseau Alliances.

Un site internet dédié au développement reprend les éléments clés ainsi que le rapport developpementdurable.bonduelle.com.

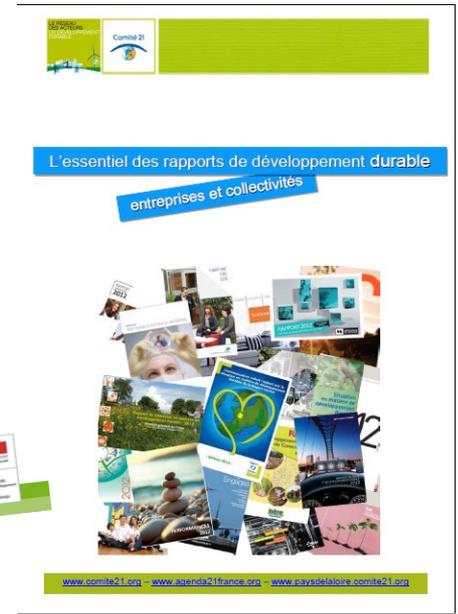


Le Rapport développement durable

Pour les entreprises	Pour les collectivités
<p>Obligation légale pour les sociétés cotées sur un marché réglementé, depuis la Loi NRE de 2001</p>	<p>Obligation légale pour les EPCI et les collectivités à plus de 50 000 habitants, depuis la loi du 12 juillet 2010 (<i>article 225 du Grenelle II</i>).</p>
<p>Rapport annuel donnant des informations sur les différents impacts (environnementaux, sociaux, économiques) de leurs activités.</p>	<p>Rapport annuel sur la situation du développement durable : un bilan des politiques, programmes et actions publiques et une analyse du fonctionnement interne et de la gouvernance.</p>
<p>Procède d'une approche stratégique, rend compte des valeurs et de la culture d'entreprise et intègre le points de vue des parties prenantes externes ainsi que les impacts indirects de son activités (ORSE, 2003)</p>	<p>Analyse des objectifs et des actions : au regard des 5 finalités du DD définis par le MEDDTL et sous l'angle des 5 déterminants du DD. (MEEDTL, 2012)</p>
<p>Bilan à un instant T de la stratégie développement durable (RSE/Agenda 21) : (<i>points forts / difficultés / perspectives</i>) Document de communication (<i>outil de dialogue, amélioration image</i>) Outil de pilotage : moyen de mobilisation du personnel et des partenaires. (ADEME, ORSE, Comité 21, ...)</p>	

Quelques ressources

- Guide du MEEDTL
- Comité 21
- CERDD
- ORSE
- rapportdeveloppementdurable.com



Exemple : le rapport DD de la CASE...

Contexte

Démarche entreprise en 2012

Méthode

Entretiens individuels + ateliers collectifs.

Présentation du rapport en débat d'orientation budgétaire

Ce que le rapport dit...

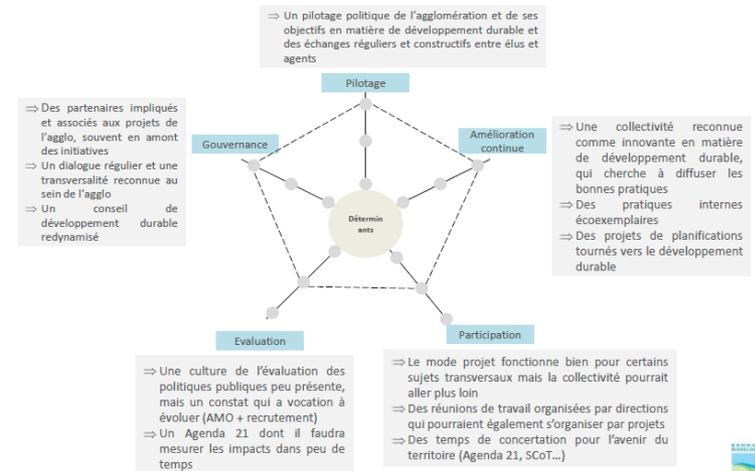
Une notion du développement durable pleinement intégrée.

Une agglo dynamique, moteur sur le territoire

De nombreuses perspectives territoriale pour aller plus loin

L'agglomération éco-exemplaire

Synthèse des déterminants du développement durable



Rapport de développement durable

Agglomération Seine Eure

Présentation en débat d'orientation budgétaire
17 Novembre 2011

L'Agenda 21



Agenda 21 : qu'est-ce que c'est ?

- Agenda = « **ce qui doit être fait** » pour le **21^{ème} siècle** du développement durable
- L'Agenda 21 est une **démarche de projet et de progrès**, construite **collectivement**, identifiant les **enjeux** de la structure et les **moyens** pour y répondre

Agenda 21, pour qui ?

- Collectivité (à articuler avec PDU, SCOT...)
- Associations , Centres sociaux
- Monde de l'enseignement (collège, lycée, Université avec "Campus vert", écoles)

Attention :
démarche
volontaire !

Agenda 21, pourquoi ?

- Partir des **préoccupations et enjeux de terrain** pour identifier des axes d'amélioration et d'innovation
- Penser **globalement** les actions de la structure
- Penser ses actions sur le **court** terme mais également les **moyen et long termes**.
- Apporter une **visibilité nouvelle** à la structure, à ses membres et à ses

L'Agenda 21 de la Communauté d'agglo Seine-Eure

Contexte

- Agglo Seine-Eure avec des élus très engagés
- Volonté de structurer le projet de territoire autour du développement durable

Méthode (2006-2010)

- 2006 : démarche impulsée par les élus
- Mobilisation et participation de habitants, associations, entreprises, établissements scolaires, élus de l'agglomération et des communes :
 1. **diffusion d'une culture commune.**
 2. **Etat des lieux du territoire.**
 3. **identification de chantiers prioritaires.** Des ateliers participatifs ont permis de mettre en évidence **21 chantiers et 121 actions, répartis en 4 défis**

Quelques actions

- Mise en place d'un conseil du développement durable
- Une conseillère en énergie partagée sur l'agglo
- Création d'un réseau d'échanges réciproques de savoirs



Ressources pour aller plus loin

- Communication commission européenne du 25 octobre 2011 « Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014 »
- Norme internationale ISO 26000 Responsabilité sociétale des Organisations
- <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Qu-est-ce-que-la-responsabilite.html>
- <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Les-champs-d-application-de-la.html>
- http://extranet.ucanss.fr/contenu/public/EspaceDeveloppementDurable/Pratique/guide_organisme_pu
- <http://www.riodd.net/>
- <http://www.agenda21france.org/>
- Premiers éléments méthodologiques pour l'élaboration du rapport développement durable, MEEDTL: [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Ref - Elaboration rapport DD.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Ref_-_Elaboration_rapport_DD.pdf)
- Action ! Réalisez votre politique de développement durable (livret de sensibilisation) : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/01-24.pdf>
- Mobilisation des équipes pour le développement durable : [http://desenjeuxetdeshommes-leblog.com/wp-content/uploads/2012/04/Mobilisation des %C3%A9quipes guide EH Comit%C3%A9-21 2009.pdf](http://desenjeuxetdeshommes-leblog.com/wp-content/uploads/2012/04/Mobilisation_des_%C3%A9quipes_guide_EH_Comit%C3%A9-21_2009.pdf)
- Recensement des Rapport DD d'entreprises : <http://rapportsdeveloppementdurable.com/>
- Baromètre 2013 « Les électeurs, les élus et le développement durable », Auxilia et Opinionway : [http://www.opinion-way.com/pdf/barometre_auxilia_2013 - les francais leurs élus et le developpement durable decembre 2013.pdf](http://www.opinion-way.com/pdf/barometre_auxilia_2013_-_les_francais_leurs_elus_et_le_developpement_durable_decembre_2013.pdf)