



les états généraux
des entreprises et du développement durable

Panorama et état des lieux des démarches développement durable des entreprises

Par profil d'acteurs

- 1- Motivations
- 2- Démarches
- 3- Exemples



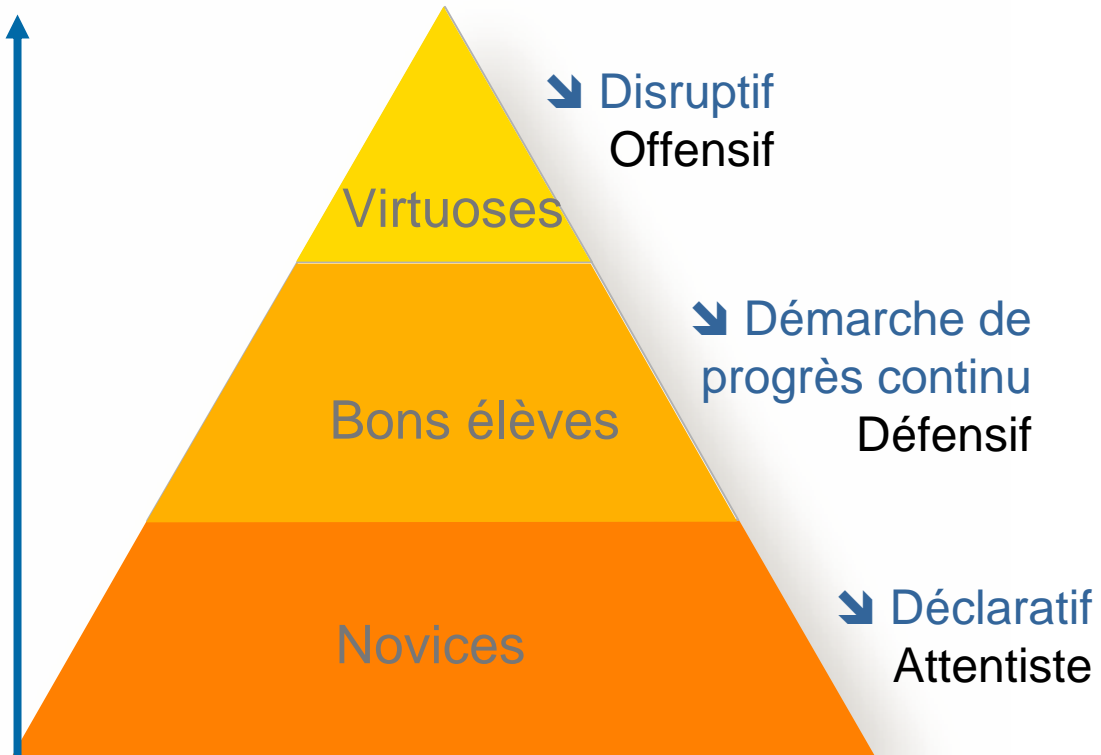
les états généraux
des entreprises et du développement durable

Profils d'acteurs



les états généraux
des entreprises et du développement durable

Les profils
d'acteur





les états généraux
des entreprises et du développement durable

Motivations des entreprises pour entrer dans une démarche de développement durable



les états généraux
des entreprises et du développement durable

Profils d'acteur

Novices



1 2 3 Motivations

Novices

- Les motivations actuelles demeurent le management du **risque de réputation** et le souci de **conformité réglementaire**
- Le degré de **maturité** des démarches est relativement **faible**
- Correspond à un **segment majoritaire** chez les entreprises



les états généraux
des entreprises et du développement durable

1

2

3

Motivations

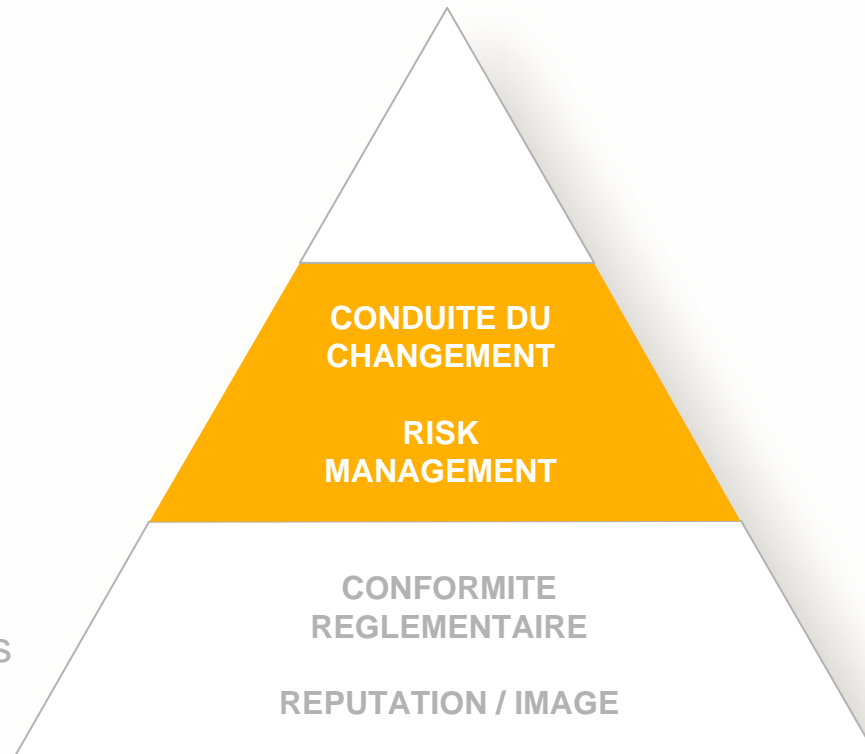
Bons élèves

- Ces démarches DD sont intégrées dans une version plus large du **Management du risque** et servent d'appui à la **conduite du changement**
- Le degré de **maturité** des démarches est **moyen**
- Correspond à un **segment émergent**, notamment dans les grands groupes

Profils d'acteur

Bons élèves

Novices





les états généraux
des entreprises et du développement durable

Profils d'acteur

Virtuoses

Bons
élèves

Novices

SUSTAINABLE
VALUE CREATION

CONDUITE DU
CHANGEMENT

RISK
MANAGEMENT

CONFORMITE
REGLEMENTAIRE

REPUTATION / IMAGE

1 2 3 Motivations

Virtuoses

- Le DD est le moteur de l'innovation stratégique pour faire évoluer le **business model** de l'entreprise
- Le degré de **maturité** des démarches est **élevé**
- Correspond à un segment **marginal**, principalement des **PME ou filiales de grands groupes pionnières**



les états généraux
des entreprises et du développement durable

Démarches Développement Durable des entreprises



les états généraux
des entreprises et du développement durable

1

2

3

Démarches

Novices

- Les démarches d'appropriation passent par des **cartographies** d'impacts, d'enjeux et de parties prenantes
- La stratégie, les engagements et les premiers résultats sont souvent formalisés à travers la publication d'un 1^{er} **rapport développement durable**

Profils d'acteur

Novices

2 - Engagement

- Chartes, Plan d'actions
- Engagements volontaires
- Tableaux de bord ...

↳ Déclaratif
Attentiste

1 - Appropriation

- Cartographie des impacts
- Cartographie des enjeux
- Cartographie des PP...



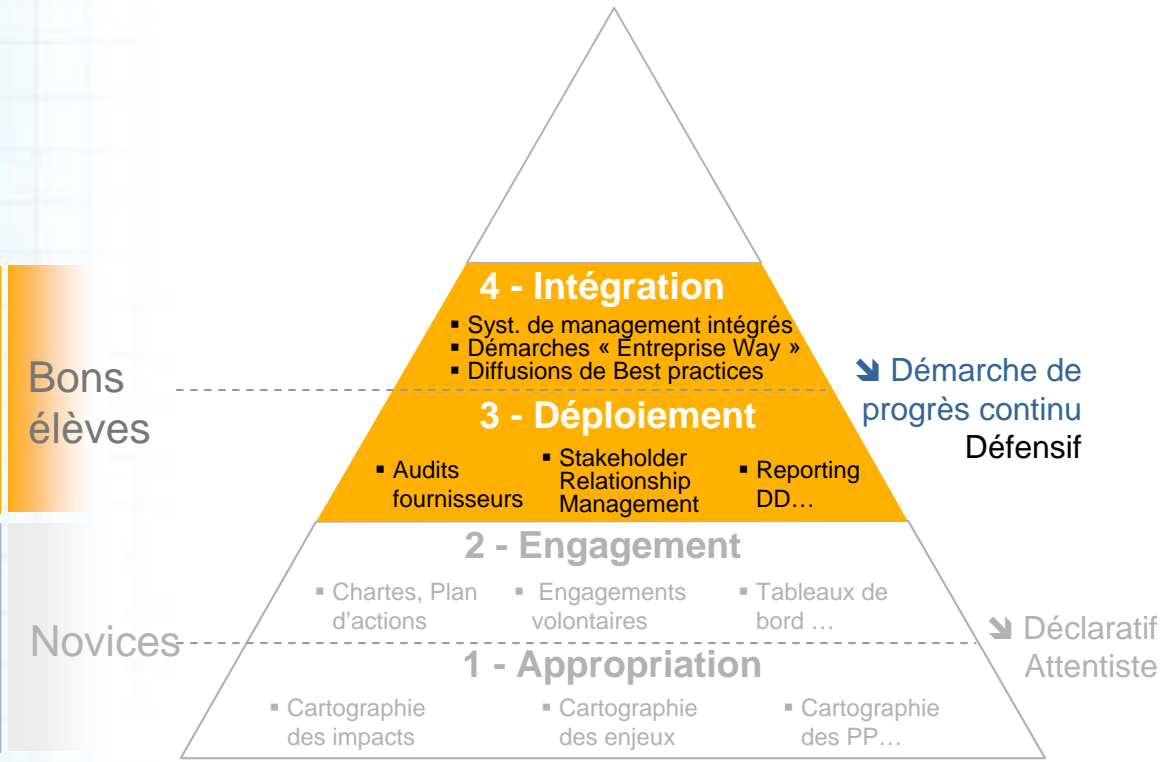
les états généraux
des entreprises et du développement durable

1 2 3 **Démarches**

Bons élèves

- Les « bons élèves » sont confrontés à des **problématiques de déploiement et d'intégration** des politiques DD qu'ils ont élaborées
- La mise en place de **référentiels d'auto-évaluation** permet de déployer et d'intégrer ces politiques et stratégies DD

Profils d'acteur



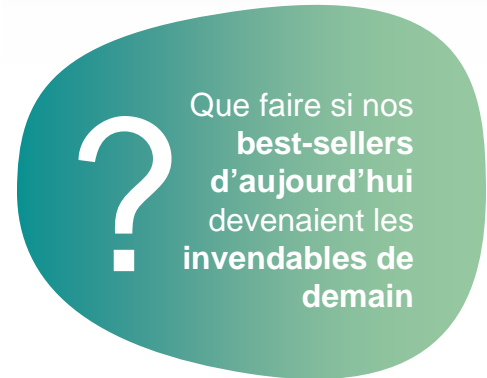
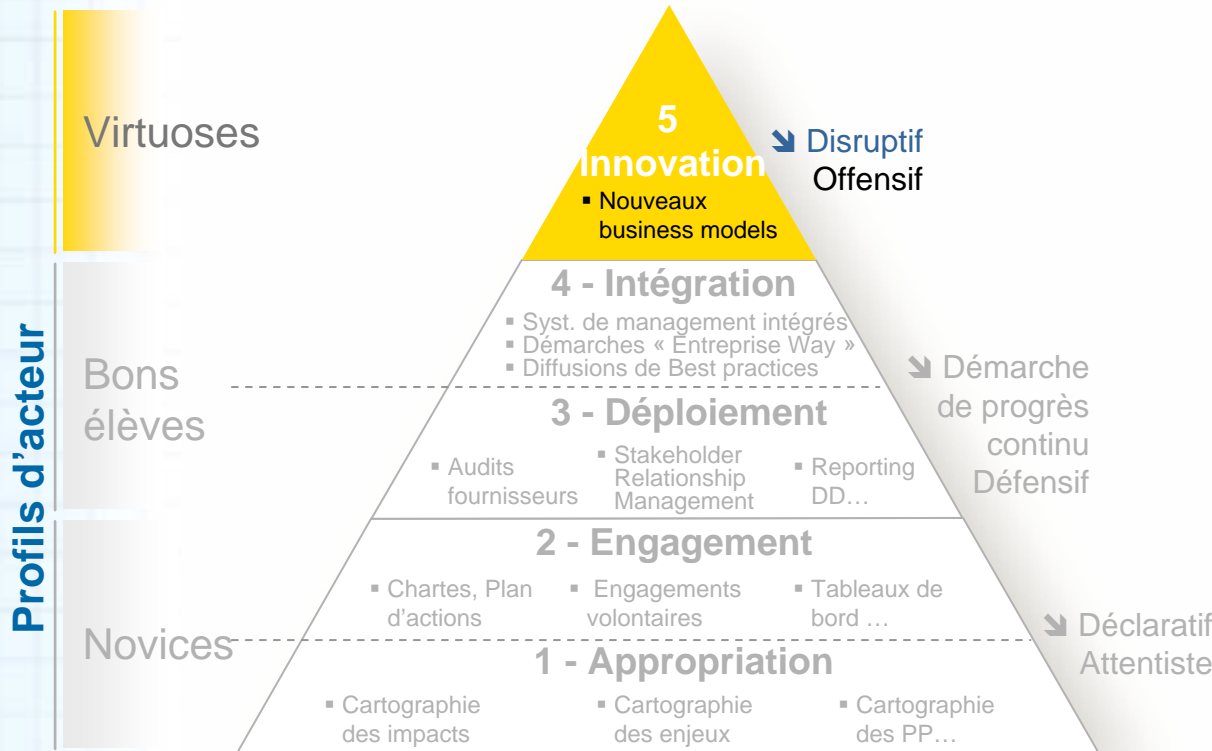


les états généraux
des entreprises et du développement durable

1 2 3 Démarches

Virtuoses

- Les « virtuoses » recherchent les marchés de demain et rompent avec les **business models** traditionnels
- Cette rupture s'appuie sur les concepts d'**économie sans carbone** et de **B4B** (Bottom of the Pyramid) comme moteur d'une **création de valeur durable**



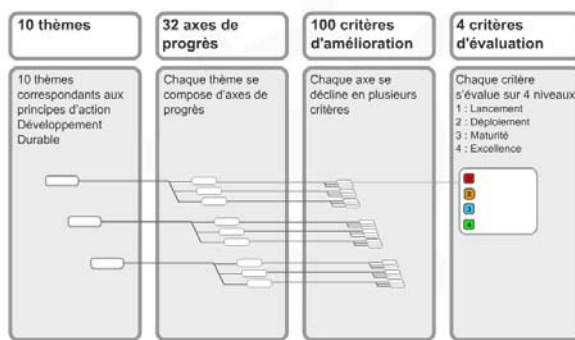
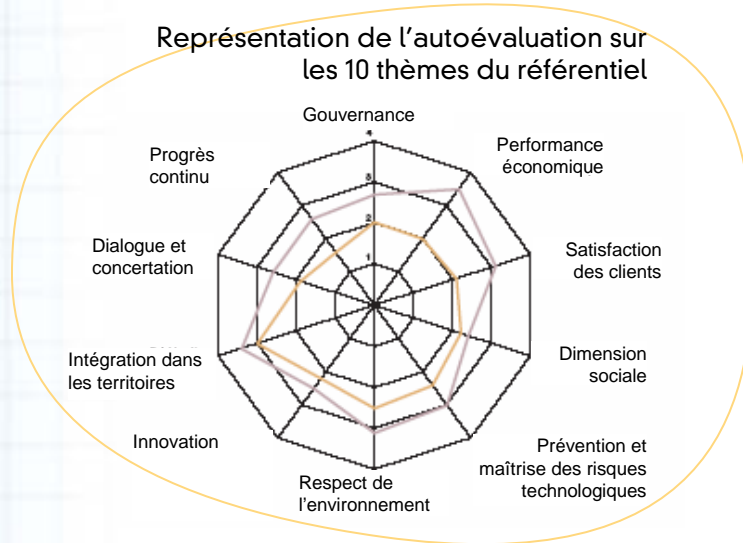


les états généraux
des entreprises et du développement durable

Exemples de démarches



Zoom sur les référentiels d'auto-évaluation



La lecture du barème de progression

1 Lancement	partiel et réactif • L'entité est essentiellement réactive • Des approches structurées de progrès sont conduites sur des pilotes • Certains managers sont impliqués
2 Déploiement	systématique • L'entité déploie une démarche de progrès structurée • Des méthodes ont été utilisées pour établir les priorités, des moyens ont été déployés sur le périmètre prioritaire • L'ensemble des managers est mobilisé
3 Maturité	réussi • L'entité a réalisé la boucle de progrès avec succès • La mise en œuvre des plans d'actions est effectuée et contrôlée sur tout le périmètre, avec de premiers retours d'expérience • L'ensemble des salariés est mobilisé
4 Excellence	pérenne et excellent • La démarche d'amélioration est pérenne • Les résultats sont en amélioration durable. L'entité est reconnue pour son excellence • L'ensemble des parties prenantes adhère à la démarche

2 3

Exemples

Bons élèves

AREVA Way « L'approche thématique »

Outil structuré autour des **10 engagements** d'AREVA en DD

Outil qui s'applique **par entité** et qui crée les conditions de dialogue avec la DG, dans une **logique de progrès continu**

Outil inscrit dans le processus de **management général** du groupe comme processus d'évaluation pour déterminer les **plans d'action** de progrès

AREVA WAY a été appliqué auprès de 16 entités en 2003 et **déployé à l'ensemble des unités au cours de l'année 2004.**



les états généraux
des entreprises et du développement durable

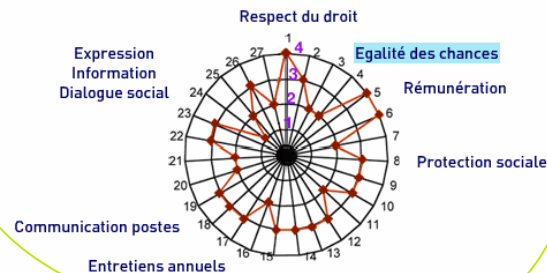
Zoom sur les référentiels d'auto-évaluation

Les 6 parties prenantes

L'outil est organisé autour des 6 parties prenantes de l'entreprise. Pour chaque partie prenante, des items sont identifiés. Chaque item se décompose, à son tour, en pratiques.

1. Salariés,
2. Clients/consommateurs,
3. Fournisseurs,
4. Environnement,
5. Société civile,
6. Actionnaires

Bilan des évaluations des 27 pratiques du thème « Salariés »



Évaluation des pratiques autour de quatre niveaux

- Niveau 1** : Pas de politique définie sur la question
- Niveau 2** : Des actions existent mais pas d'indicateurs de mesure
- Niveau 3** : Politique dont l'application est contrôlée et suivie dans le temps à l'aide d'indicateurs
- Niveau 4** : Excellence et/ou innovation dans la pratique

2 3

Exemples

Bons élèves

DANONE Way « L'approche par pp »

Outil comme **socle de la stratégie du groupe**, moyen de pérenniser la culture Groupe dans une logique de croissance forte

Outil intégré aux **processus de définition des objectifs, des moyens et des plans d'action de chaque entité**

Le Danone Way laisse une grande liberté dans le choix des priorités.

La responsabilité du plan d'action est laissée à de l'équipe de direction de chaque filiale

- A **fin 2003**, 39 filiales ont publié leur résultats d'évaluation selon le DANONE WAY, soit un **taux de couverture de 56%**.





les états généraux
des entreprises et du développement durable

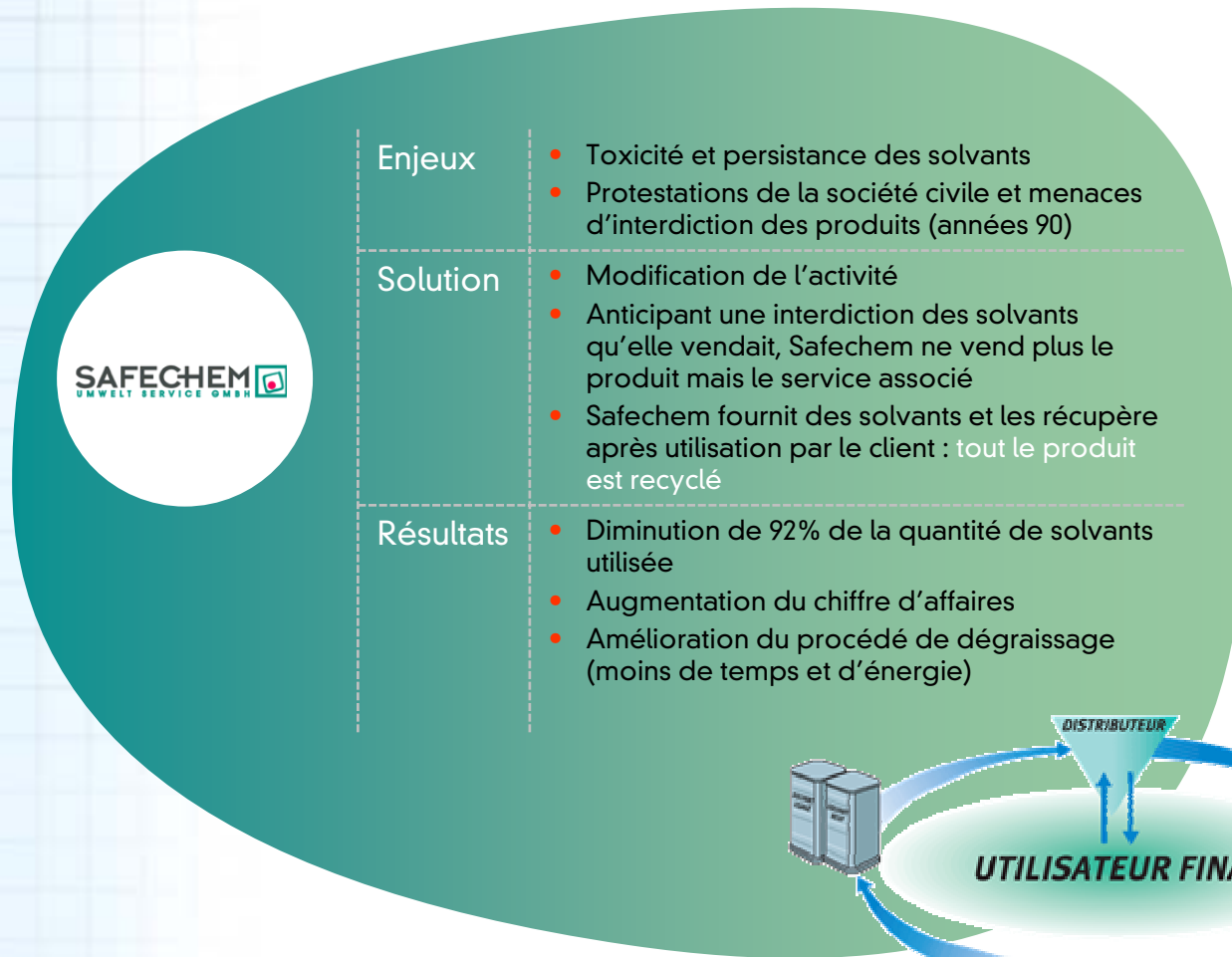
Zoom sur une entreprise :
SAFECHEM

2 3

Exemples

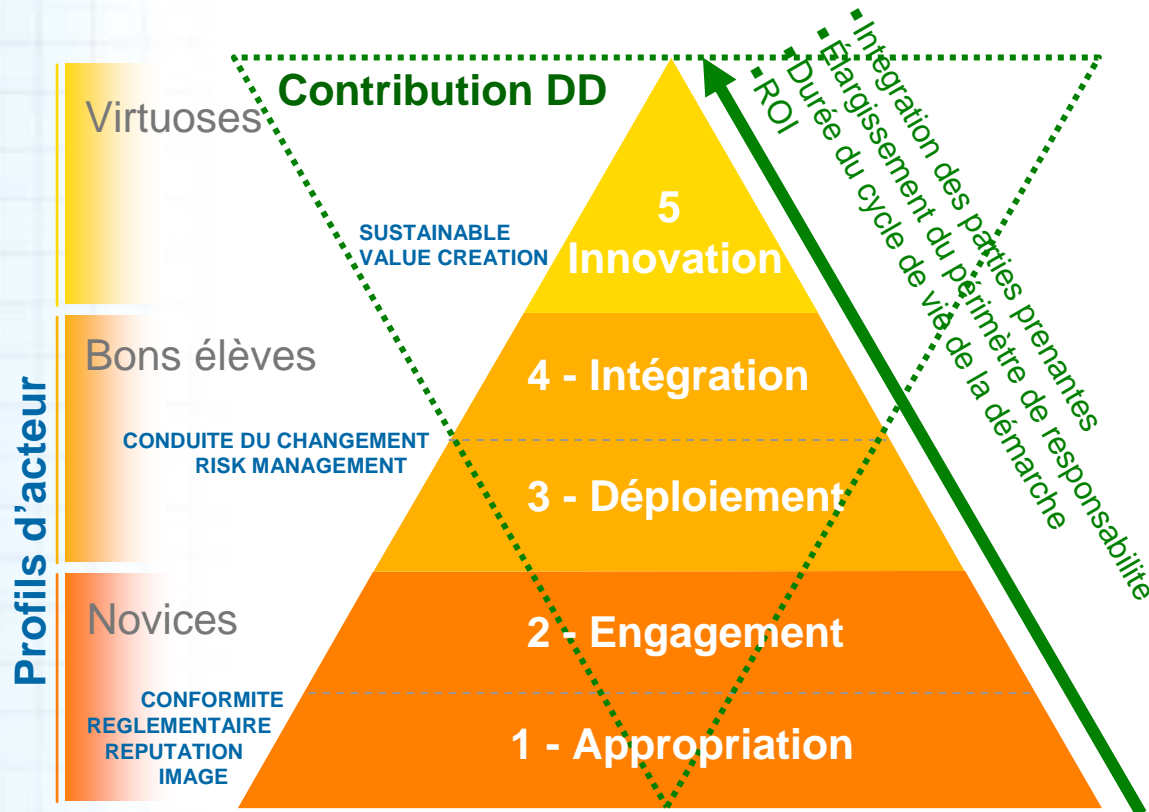
Virtuoses

- **Activité** : Fournisseur de solvants chlorés et non chlorés
- Filiale de **Dow**, en Allemagne
- **CA 2002** : 12 M€
Taux de croissance : 4%/an
- **Effectifs** : 28 salariés





les états généraux
des entreprises et du développement durable



Synthèse

Motivation & Démarches

- La **contribution** de ses démarches **au DD** peut se présenter sous forme d'une pyramide inversée
- Plus on progresse dans la pyramide,
 - ▶ plus l'entreprise intègre les **parties prenantes**
 - ▶ plus l'entreprise élargit son **périmètre de responsabilité**
 - ▶ plus les démarches engagent l'entreprise sur le **long terme**
 - ▶ plus le **Retour sur investissement** est élevé



les états généraux
des entreprises et du développement durable

Contact

Maximilien Rouer - BeCitizen
mr@becitizen.net

Maximilien.Rouer@becitizen.net – 02/06/05



Ministère de l'Écologie
et du Développement Durable