

« Programme d'accompagnement de 15 PME au management du développement durable »

Réunion d'information 17/02/09



CHAMBRE RÉGIONALE
DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE
MIDI-PYRÉNÉES

Au service des entreprises



ORDRE DU JOUR

- ◆ 17h : Accueil et ouverture par Daniel Thébault
- ◆ 17h10 : Le développement durable : un facteur de compétitivité pour l'entreprise (Alan Fustec)
- ◆ 17h40 : Présentation du programme régional (Pierre Nègre/ Elise De Geetere)
- ◆ 17h50 : Méthodologie d'intervention (Anne-Marie Nestier/ Paul Boulanger)
- ◆ 18h : Information sur les Assises du développement durable
- ◆ 18h05 : Echanges
- ◆ 18h30 : Pré-enregistrement des candidatures d'entreprises
- ◆ 18h45 : Cocktail

Réunion d'information des entreprises

DANIEL THEBAULT

Président de la Commission Industrie
à la CRCI Midi-Pyrénées

Le développement durable : un facteur de compétitivité pour l'entreprise

ALAN FUSTEC

Président de GOODWILL-MANAGEMENT

SOMMAIRE

- ◆ **Introduction: le monde a changé**
- ◆ En comprendre les conséquences pour garder une longueur d'avance
- ◆ Votre projet de développement durable
- ◆ RSE et capital immatériel : La création de valeur est au rendez-vous !
- ◆ Conclusion

INTRODUCTION

- ◆ **Il faut protéger l'environnement des dégradations (réchauffement, désertification, déforestation, déchets...): tous les indicateurs sont à l'orange ou au rouge....et tout le monde (ou presque) le sait.**
- ◆ En outre, les ressources deviennent rares: pétrole et aussi divers minerais, ressources halieutiques et agricoles (la superficie mondiale des surfaces cultivables stagne depuis 2000 mais la population croît de 1,2 % par an)
- ◆ Or dans le même temps les nouveaux géants ont faim. Au rythme actuel la Chine consommera en 2016:
 - ◆ 35 % de la consommation mondiale de charbon
 - ◆ 34 % de l'acier
 - ◆ 31 % du Nickel
 - ◆ 29 % de l'énergie
 - ◆ 28 % du cuivre

INTRODUCTION

- ◆ **Les questions sociales sont également cruciales**
- ◆ 2 habitants de la planète sur 3 courent le risque de manquer d'eau douce (consommation multipliée par 6 en 20 ans) .
- ◆ Un quart de l'humanité consomme une eau polluée (1000 fois plus de produits chimiques fabriqués par an qu'en 1935)
- ◆ Il y a également beaucoup à faire en France:
 - ◆ 1 million d'enfants pauvres,
 - ◆ Développement de travailleurs pauvres notamment à cause de l'immobilier
 - ◆ Taux moyen de fréquence d'accidents national = 26,9 dans les meilleures entreprises = 5
 - ◆ Écarts de rémunération hommes-femmes 20 %

SOMMAIRE

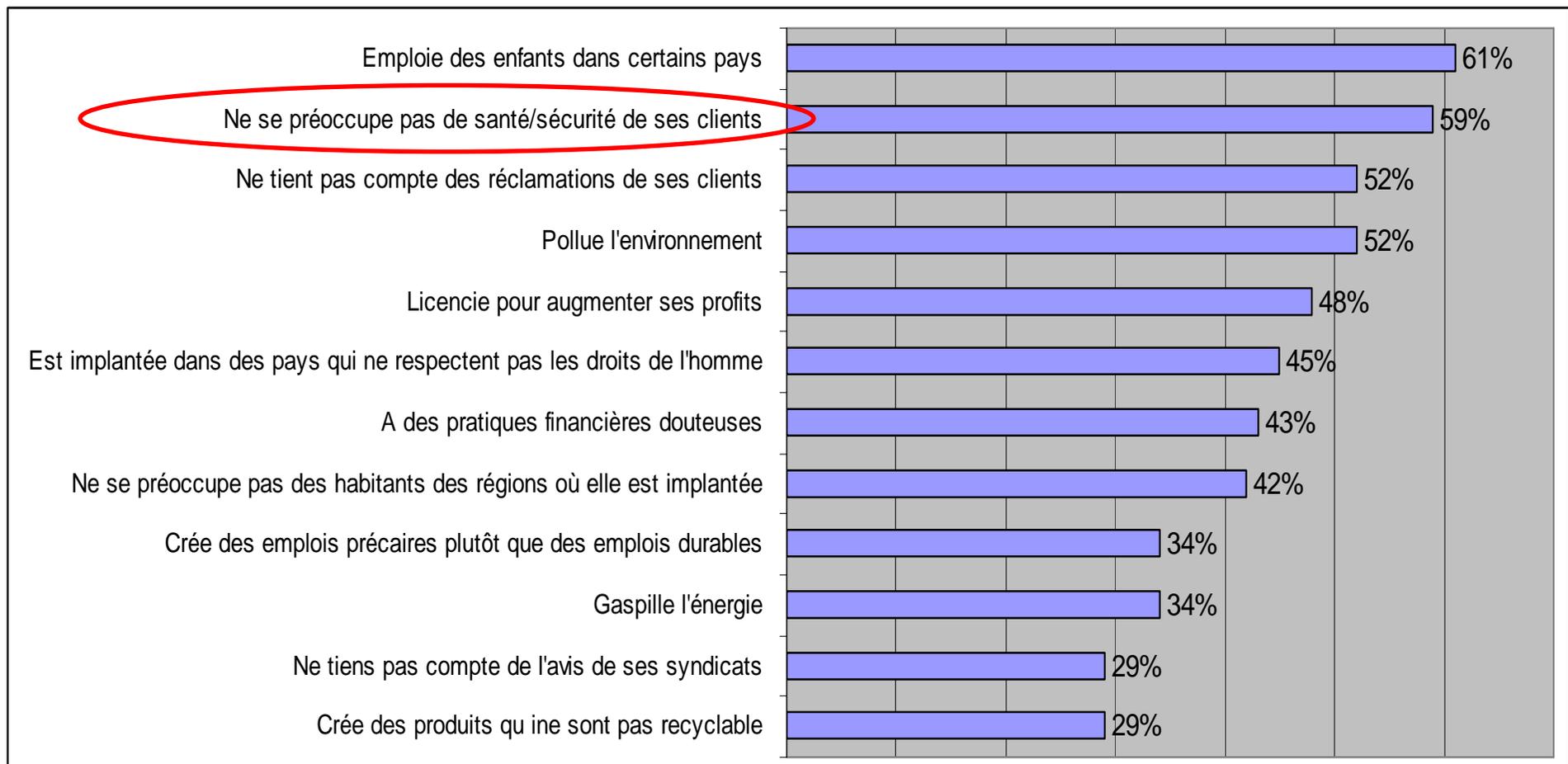
- ◆ Introduction: le monde a changé
- ◆ **En comprendre les conséquences pour garder une longueur d'avance**
- ◆ Votre projet de développement durable
- ◆ RSE et capital immatériel: La création de valeur est au rendez-vous !
- ◆ Conclusion

COMPRENDRE LES CONSEQUENCES...

- ◆ **Un vaste changement de mode de fonctionnement de l'économie est engagé**
 - ◆ Réglementation: Reach, Biocide, VHU, Normes euro, demain Kyoto II.
 - ◆ Réformes des politiques d'achat publiques (16 % du PIB de l'Union Européenne) et aussi privées
 - ◆ Nouvelles attitudes des partenaires financiers
 - ◆ Nouvelle sensibilité du client, risque de réputation: **que se passe-t-il en ce moment dans la tête de nos clients ?**

COMPRENDRE LES CONSEQUENCES...

◆ Raisons des baisses de réputation d'une entreprise (IFOP)



COMPRENDRE LES CONSEQUENCES...

◆ Dans la tête du client

◆ L'exigence **d'éthique et de transparence** croît et les moyens de défense du consommateur aussi:

- ◆ Loi européenne anti cartel. EX: Heineken, Bavaria et Royal Grosloch condamnées. 219 M€ pour Heineken soit environ 10 % de l'EBIT
- ◆ 55 % plaintes à la DGCCRF pour le secteur bancaire: manque de clarté des conditions
- ◆ Très mauvaise réputation des opérateurs téléphoniques (selon UFC-Que Choisir: 90 % des forfaits comportent des services non demandés et non utilisés)
- ◆ Arrivée prochaine des Class Action en Europe
- ◆ Renforcement des directives européennes dans ces domaines

COMPRENDRE LES CONSEQUENCES...

- ◆ **Dans les actes du client....**
 - ◆ Un quart des consommateurs européens boycottent des produits (Crédoc 2007). Chez les CSP + : 50 %
 - ◆ Forte influence de l'internet sur ces comportements:
 - ◆ 1/3 des 72 millions de blogs parlent de consommation
 - ◆ Montée en puissance des sites de comparaison

COMPRENDRE LES CONSEQUENCES...

- ◆ **La nécessité est mère de l'invention (Platon): l'intégration de la «nécessité environnementale»: catalyseur d'innovation.**
 - ◆ Scania : L'hybride à l'éthanol
 - ◆ Valeo: énorme effort sur les moteurs thermique: - 300 % d'émission de NOx pour le diesel et 50 % de CO2 pour diesel et essence à 15 ans
 - ◆ Renault : Voitures Electriques (Israël)
 - ◆ Gruau et Bolloré: Minibus Hybride et 100 % électrique
- ◆Ca bouge tous les jours...

Et chez vous ?



SOMMAIRE

- ◆ Introduction: le monde a changé
- ◆ En comprendre les conséquences pour garder une longueur d'avance
- ◆ **Votre projet de développement durable**
- ◆ RSE et capital immatériel: La création de valeur est au rendez-vous !
- ◆ Conclusion

VOTRE PROJET

- ◆ Les actes de management sont-ils rentables et/ou responsables ?
Surtout pas de logique binaire !

Actions → Pas rentables Rentables



RSE

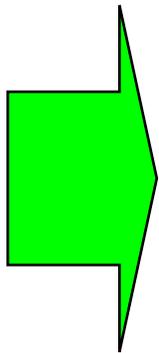
Développement Durable Militant	Actions rentables et responsables à maximiser	
Très Très méchant	Zone de Dilemme Ethique	

Très nombreuses
possibilités pour
agrandir cette
case sans jamais
en sortir vraiment

Pas RSE

VOTRE PROJET DD

◆ Responsable et rentable:



- ◆ Offre verte
- ◆ Réduction des coûts
- ◆ Réduction des risques : Impact de la politique RSE de + 8 % à - 6% sur le cours de bourse, selon les travaux de l'équipe ISR de la Société Générale.
- ◆ Développement du capital immatériel

VOTRE PROJET DD

◆ Les 7 domaines de la RSE:

- ◆ le respect des droits fondamentaux de la personne
- ◆ la politique managériale et sociale de l'entreprise
- ◆ la politique de gestion des relations client
- ◆ La politique de gestion de la relation fournisseur
- ◆ le gouvernement d'entreprise
- ◆ la protection de l'environnement
- ◆ les relations avec la société civile

◆ Il existe plusieurs référentiels complets en conformité avec tous les standards internationaux (ONU, OCDE, UE)

- ◆ SD21000, SME-Key, Sigma, Thésaurus-RSE....

VOTRE PROJET DD

◆ Recommandation

- ◆ Allouez vos ressources (temps, argent) à des actions de changement plutôt qu'à des opérations coûteuses de diagnostic fin
- ◆ Enclencher vos plans d'action en écoutant les signaux faibles du marché plutôt que d'engager un lent dialogue avec les parties prenantes
- ◆ Agir et investir pour réduire la conso d'énergie plutôt que faire un bilan carbone
- ◆ Enclencher une démarche d'éco-conception avant de faire des ACV

Bref, travailler sur le contenu plus que sur le contenant (dans un premier temps seulement)

SOMMAIRE

- ◆ Introduction : le monde a changé
- ◆ En comprendre les conséquences pour garder une longueur d'avance
- ◆ Votre projet de développement durable
- ◆ **RSE et capital immatériel : La création de valeur est au rendez-vous !**
- ◆ Conclusion

PERFORMANCE ECONOMIQUE

- ◆ **Quelle est la valeur de votre entreprise ?**
 - ◆ **Entre 2 et 5 fois la valeur comptable**
 - ◆ **Le goodwill = la capacité à créer de la richesse dans le futur**
 - ◆ **La richesse future provient du capital immatériel**
 - ◆ **Pour être rentable demain, il faut : des clients, des hommes, des savoir faire...rien de tout cela n'est au bilan.**
 - ◆ **...**

PERFORMANCE ECONOMIQUE

◆ Les actifs immatériels et leurs critères

- ◆ **Le capital client** (fidélité, solvabilité, rentabilité, dynamique des secteurs...)
- ◆ **Le capital humain** (motivation, savoir être, compétence, climat, leadership...)
- ◆ **Le capital organisationnel** (politique qualité, sécurité, orientation client, processus de contrôle, supply chain, réseau de distribution...)
- ◆ **Le système d'information** (couverture métier, ergonomie, fiabilité, coûts....)
- ◆ **Le capital de savoir** (RetD, secrets de fabrication, brevets)
- ◆ **Le capital de marque** (notoriété, réputation, singularité,...)
- ◆ **Le capital partenaires** (nombre par produit stratégique, satisfaction du client, fidélité,....)
- ◆ **Capital actionnaire** (réserves financières, patience, influence, conseil)

PERFORMANCE ECONOMIQUE

Analyse
financière

Notation
RSE

Approche
Capital
Immatériel

Questions clés	<u>Salariés</u>		<u>Fournisseurs</u>		
	Clients	Actionnaires	Environnement		
Quels volumes ? Quels équilibres ?	revenus créances	charges	fonds à rémunérer	charges dettes	parfois une charge
Que fait l'entreprise pour ses parties prenantes ?	qualité satisfaction éthique	respect salaires conditions de travail	gouvernance transparence	équité vigilance	protection précautions
Quelle est la valeur des parties prenantes pour l'entreprise ?	fidélité santé rentabilité	fidélité compétence motivation	maturité patience	loyauté qualité	valeur emplacements et ressources

CONCLUSION

- ◆ Le développement durable n'est pas une discipline. C'est un nouvel état d'esprit économique et social qui englobe toutes les disciplines ou presque.
- ◆ Il ne s'agit plus de savoir si,....il s'agit de savoir comment transformer en profondeur nos modes de production.
- ◆ Ce sont les plus créatifs et les plus actifs sur ce terrain qui seront les gagnants de demain.

« Lorsqu'une entreprise bouge moins vite que son environnement elle est en danger »

Jack Welch

Présentation du programme régional

Pierre NEGRE/ Elise DE GEETERE

Service QSEDD CRCI

FORMATION-ACTION : opération pilote régionale

- ◆ Partenaires de l'opération : DRIRE, Conseil Régional, IdéeMIP (SCIBER, CICF), SYNTEC et le réseau des CCI ;
- ◆ 15 consultants séniors formés au management du développement durable suivant l'ingénierie pédagogique mise au point par IdéeMIP ;

ACCOMPAGNEMENT DES 15 PME

- ◆ **Sur la base d'une proposition d'intervention par le consultant, le programme comprend :**
 - ◆ 2 jrs : réalisation d'un diagnostic initial
 - ◆ 8 jrs : définition d'une stratégie et mise en œuvre du plan d'actions
 - ◆ 1 j : suivi et bilan du projet
- ◆ **Partage d'expériences avec le groupe d'entreprises sélectionnées**
- ◆ **Création d'un Club d'entreprises DD**

Méthodologie d'intervention des consultants

Anne-Marie NESTIER / Paul BOULANGER

Représentants des consultants stagiaires de
l'ECMDD

LES ETAPES-CLES DE L'ACCOMPAGNEMENT

- ◆ Diagnostic stratégique
- ◆ Elaboration d'une stratégie et d'un plan d'action
- ◆ Conduite de projet opérationnelle
- ◆ Suivi-évaluation et débouchés possibles

METHODOLOGIE D'INTERVENTION

◆ DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Objectifs

Identification des parties prenantes et enjeux dans les différentes sphères d'influence de l'entreprise :

- Environnemental
- Social et droits fondamentaux de la personne
- Politique commerciale
- Politique achat
- Gouvernance (mode de management)
- Politique sociétale (relations avec la Société Civile)

METHODOLOGIE D'INTERVENTION

◆ DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Moyens utilisés

Identification des parties prenantes et enjeux dans les différentes sphères d'influence de l'entreprise - état des lieux (suite) :

- ◆ Questionnaire administré en face à face, entretiens directifs et semi-directifs qualitatifs, sur la base d'un référentiel « développement durable »
 - Avec la Direction de l'entreprise
 - Avec tous les services (chefs de service concernés)
- ◆ Travail de synthèse du consultant : dégager les grands thèmes, les axes de progrès et d'amélioration

METHODOLOGIE D'INTERVENTION

◆ DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Résultat attendu : debriefing

Identification des thèmes d'actions prioritaires de l'entreprise, des « grands sujets » susceptibles de constituer le plan d'action

Livraison d'un rapport intermédiaire présentant les grands axes de travail du plan d'action.

Mise en place du pilotage de projet par thème – désignation des chefs de projet internes à l'entreprise.

Durée totale de cette phase « diagnostic » : 2 jours

METHODOLOGIE D'INTERVENTION

◆ STRATEGIE ET PLAN D'ACTION OPERATIONNEL

Objectifs

Examen des propositions du rapport intermédiaire, choix des actions prioritaires

Faire le tri entre tous les axes identifiés, étudier la faisabilité et la rentabilité court, moyen et long terme de chaque action

Affiner les objectifs du rapport intermédiaire, les responsables et les ressources affectés aux différentes actions.

METHODOLOGIE D'INTERVENTION

◆ STRATEGIE ET PLAN D'ACTION

Moyens utilisés

Séances de brainstorming en comité de pilotage

- ◆ Techniques de créativité (Metaplan, ou autres)
- ◆ Travail de synthèse du consultant : dégager les catégories homogènes de réponses, les classer et les ordonner par ordre de priorité

METHODOLOGIE D'INTERVENTION

◆ STRATEGIE ET PLAN D'ACTION

Résultat attendu : Plan d'action détaillé (2 jours dans l'entreprise, 1 jour de rédaction par le consultant)

- identification des axes de priorité
- planification dans le temps (calendrier probable des actions)
- estimation budgétaire et de ROI

Pas plus de 3 ou 4 thèmes

Durée totale de cette phase « plan d'action » : 3 jours

METHODOLOGIE D'INTERVENTION

◆ CONDUITE DE PROJET

Objectif : accompagner l'entreprise pour la faire avancer

- **Action opérationnelle sur les 3 ou 4 projets**
- **Accompagner les chefs de projet de l'entreprise (les coacher : infos manquantes, aide à la décision, collecte de documents, contacts experts, montage des étapes-clés du projet,...)**
- **Au rythme des compétences ou niveaux des chefs de projet : débutants ou avancés (le point une fois par mois, ou tous les 15 jours par demi-journées)**

METHODOLOGIE D'INTERVENTION

◆ CONDUITE DE PROJET

Moyens utilisés

- **Coaching, motivation**
- **Animation, créer du rythme dans le projet**
- **Demi-journées de rencontre pour faire le point, comptes-rendus d'avancement.**

METHODOLOGIE D'INTERVENTION

◆ CONDUITE DE PROJET

Résultat attendu

- **Du concret : des solutions, des leviers d'action , des résultats perceptibles et visibles**

Exemples :

diminuer la consommation d'énergie de la production, sélectionner un nouvel itinéraire optimisé du transport des marchandises, mettre en place un plan de formation et des financements, trouver des fournisseurs qui respectent l'environnement, etc...

Durée totale de cette phase « projet » : 5 jours

METHODOLOGIE D'INTERVENTION

◆ SUIVI-EVALUATION

Objectif

- **Bilan de l'action dans l'entreprise en concertation avec la chambre consulaire locale**
 - Faire le point de l'état d'avancement
 - Envisager la poursuite autonome de l'action dans l'entreprise
 - Recueillir d'éventuels besoins complémentaires de conseil, accompagnement, formation , sur des thèmes précis

METHODOLOGIE D'INTERVENTION

◆ SUIVI-EVALUATION

Moyens utilisés

- **Entretien avec la Direction et le Comité de pilotage**
 - Une demi-journée avec le consultant
 - Une demi-journée avec les partenaires de l'opération collective
- Benchmark avec les autres entreprises participantes : retours d'expériences croisés

METHODOLOGIE D'INTERVENTION

◆ SUIVI-EVALUATION

Résultat attendu

- **Synthèse des apports de l'opération pour l'entreprise**
 - Points forts et points faibles de la démarche
 - Résultats obtenus
 - Impacts sur l'organisation de l'entreprise
 - Décisions stratégiques prises
 - Emergences de « comportements durables »

MOYENS HUMAINS (charge de travail)

PHASE		Jours entreprise	Hors entrep	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 13	M 14
Diagnostic stratégique		2															
	Entretiens avec la direction			■													
	Synthèse & proposition de chantiers				■												
Stratégie et plan d'actions		2	1														
	Séance de travail du Comité de Pilotage					■											
	Plan d'actions détaillé + rédaction					■	■										
Conduite de projets		5															
	Définition initiale des projets					■											
	Accompagnement (par 0,5 jour)							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Suivi-évaluation		1															■

METHODOLOGIE D'INTERVENTION

◆ DEBOUCHES POSSIBLES DE L'OPERATION

- Des échanges de bonnes pratiques au sein d'un club d'entreprises
- La délivrance d'un signe de reconnaissance en « référence »



MODALITES PRATIQUES

CRITERES D'ELIGIBILITE

- ◆ Etre basé en Midi-Pyrénées ;
- ◆ Etre une PME au sens Européen
 - ◆ Effectif < 250 pers
 - ◆ CA ≤ 50 M€ (ou total bilan ≤ 43 M€)
 - ◆ Appartenance à un groupe < 25 %

MODALITES DE SELECTION DES 15 PME

- ◆ **Candidatures**
- ◆ **Visites d'opportunité/ faisabilité par CRCI/ CCI sur la base d'un outil réseau afin de :**
 - ◆ Vérifier les critères d'éligibilité
 - ◆ Évaluer la motivation et le niveau d'engagement de la Direction
 - ◆ Situer l'entreprise par rapport aux 3 piliers du développement durable
- ◆ **Sélection par le Comité de pilotage des 15 PME et affectation aux consultants**
- ◆ **Confirmation aux entreprises pour prise de contact et rédaction d'une proposition par le consultant**
- ◆ **Retour du bulletin d'inscription à la CRCI**
- ◆ **Contractualisation avec le consultant**
- ◆ **Démarrage de l'accompagnement à partir du mois d'avril 2009 → avril 2010**

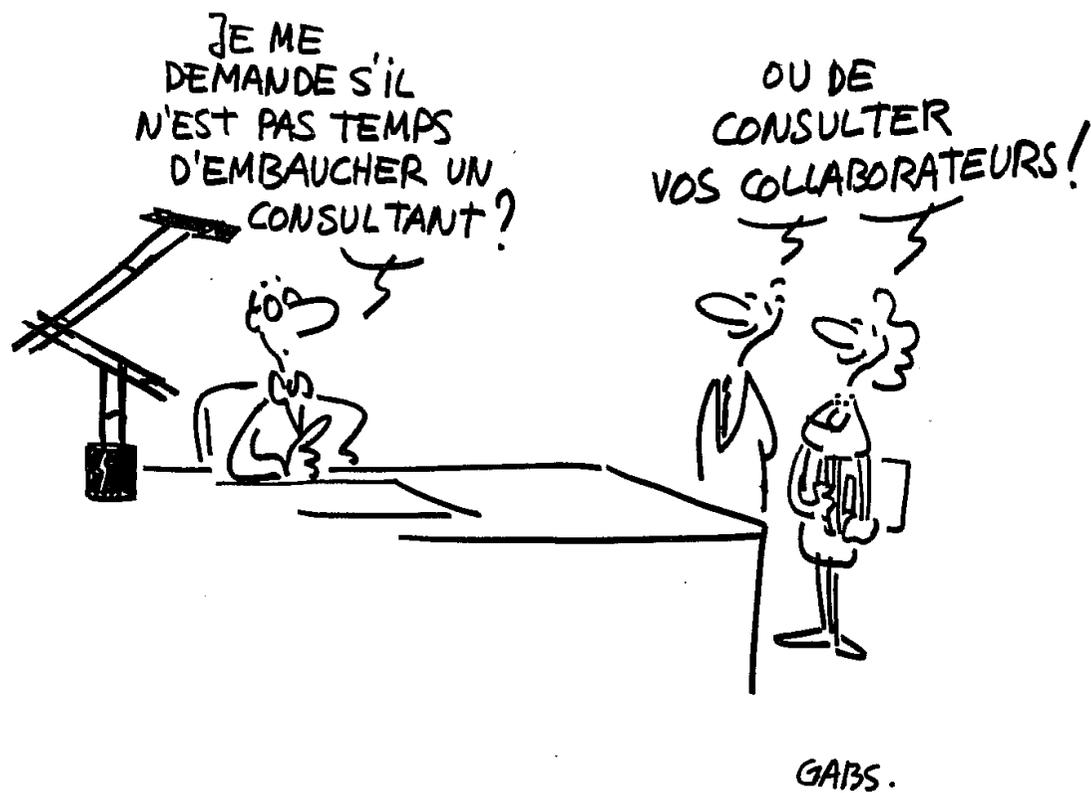
COÛT POUR L'ENTREPRISE

1540 € HT = 20 % du coût des 11 jrs de conseil

**Chèque libellé à l'ordre du consultant
à adresser à la CRCI avec le bulletin d'inscription**

JE ME
DEMANDE S'IL
N'EST PAS TEMPS
D'EMBAUCHER UN
CONSULTANT ?





INFORMATION

Les 3^{ème} Assises du développement durable :
Le 9 avril 2009 à l'ESC Toulouse

ORDRE DU JOUR

- ◆ 17h : Accueil et ouverture par Daniel Thébault
- ◆ 17h10 : Le développement durable : un facteur de compétitivité pour l'entreprise (Alan Fustec)
- ◆ 17h40 : Présentation du programme régional (Pierre Nègre/ Elise De Geetere)
- ◆ 17h50 : Méthodologie d'intervention (Anne-Marie Nestier/ Paul Boulanger)
- ◆ 18h : Information sur les Assises du développement durable
- ◆ 18h05 : Echanges
- ◆ 18h30 : Pré-enregistrement des candidatures d'entreprises
- ◆ 18h45 : Cocktail