



De l'entreprise à la filière pour une société durable : Quand des réseaux d'entreprises et des PME s'engagent

Jeudi 21 avril 2011 - IAE de LYON

Une opération collective initiée en 2009,

3 réseaux d'entreprises et 15 PME engagés dans une démarche stratégique de développement durable ... des acteurs issus d'un même territoire en synergie autour d'un programme commun.

Déroulement de la rencontre

Introduction :

Georges ZIEGLER, Vice-Président du Conseil Général de la Loire
Jean-Pierre BERGER, Vice-Président du CIRIDD

Résultats et enseignements de l'opération collective "Pôles et filières et développement durable" conduite par le CIRIDD

Table ronde : Céline DURIS (Logistique 42), Armand LULKA (Numélink), Nuna VOVOR (Pôle Agroalimentaire Loire)
- Denis COCCONCELLI, Lucile DUMAS et Sandrine MAILLET du CIRIDD

Quel est l'intérêt d'une approche par secteur d'activité, par filière ? Quelles en sont les spécificités ? Quelles en sont les limites ? Quels changements pour les réseaux participants ? Quels en sont les enseignements ? Comment s'en est saisi le CIRIDD pour monter d'autres opérations collectives ayant cette même approche systémique et territorialisée ?

Réflexions et productions collectives

Retour d'expériences d'entreprises engagées dans l'opération collective "Pôles et filières et développement durable" conduite par le CIRIDD

Témoignages d'entreprises : Jean-Louis BISSARDON (Bissardon), Catherine BOCQUET (SFI), Thibault BUSSIERE (CieNum), Marie-Violette GELLET (Doing), Henri PERRICHON (LTD)

En 2009, les entreprises ont déterminé, conforté ou enrichi leur stratégie d'entreprise dans une perspective de développement durable. Comment ont-elles avancé 2 ans après ? Quels changements notoires ? Comment est déclinée cette stratégie aujourd'hui ? Quelles actions mises en place ? Quelles innovations technologiques, sociales, organisationnelles ? Quels résultats ? Quels enseignements ? Quelles perspectives de marché ?

Echanges

Lecture des changements générés par l'engagement de l'entreprise dans une perspective de développement durable (Philippe Jury - CIRIDD)



Synthèse de la rencontre

I - Table ronde : résultats et enseignements de l'opération collective "Pôles et filières et développement durable" conduite par le CIRIDD

Céline DURIS (Logistique 42), Armand LULKA (Numélink), Nuna VOVOR (Pôle Agroalimentaire Loire) - Denis COCCONCELLI, Lucile DUMAS et Sandrine MAILLET du CIRIDD

Quel est l'intérêt d'une approche par secteur d'activité, par filière ? Quelles en sont les spécificités ? Quelles en sont les limites ? Quels changements pour les réseaux participants ? Quels en sont les enseignements ? Comment s'en est saisi le CIRIDD pour monter d'autres opérations collectives ayant cette même approche systémique et territorialisée ?

I - Préambule (Sandrine Maillet - CIRIDD)

Le programme « Pôles et filières et développement durable » porte sur une opération collective qui a permis d'engager trois réseaux d'entreprises et quinze entreprises afin qu'ils définissent et conduisent leur stratégie dans une perspective de développement durable.

La conception actuelle des opérations collectives au CIRIDD, dont le programme « Pôles et filières et développement durable », s'appuie sur une approche systémique et territorialisée pour une plus large diffusion et un changement profond en faveur de la durabilité. Cette approche s'appuie sur les bases et hypothèses évoquées ci-dessous.

1^{ère} hypothèse : les opérations collectives conduites par le CIRIDD vont rechercher in fine le changement d'un (des) système(s) en vue d'une société durable.

Approche systémique : si l'on se réfère au modèle de Transition Management¹ qui vise le changement de système, ce modèle introduit la notion de transition qui est un processus de transformation au cours duquel un système complexe passe d'un état d'équilibre dynamique (un régime) à un autre régime. Cette transition résulte de l'apparition de multiples changements qui se produisent à différents niveaux et dans différents secteurs de la société (technologie, économie, institutions, comportements, culture, écologie...) et qui se renforcent et s'amplifient mutuellement jusqu'à entraîner - en cas de transition réussie - une reconfiguration du système considéré. La gestion de la transition consiste en un effort délibéré pour canaliser les transitions en cours, en vue de conduire vers davantage de durabilité.

Système « sociotechnique » (définition)²: combinaison de règles et de normes, de pratiques et de marchés, d'organisations, d'infrastructures, de réseaux, de significations culturelles qui interagissent et s'auto-influencent. Exemple : transport routier : ensembles complexes d'artefacts (véhicules à moteur), d'infrastructures routières, de règles et de normes (code de la route, normes d'émission CO et CO₂, contrôles techniques, assurances obligatoires, etc.), des réseaux d'extraction, de raffinage et de distribution de carburant, des marques et des industries automobiles avec leurs réseaux de commercialisation et d'entretien, etc. A cela s'ajoutent des pratiques, des routines comportementales, des habitudes (significations symboliques et sociales / culturelles).

¹ Une gouvernance du changement sociétal : le Transition Management - Paul-Marie Boulanger

² Une gouvernance du changement sociétal : le Transition Management - Paul-Marie Boulanger



Le CIRIDD, dans le cadre de ces opérations collectives, vise à initier des changements à un niveau systémique en travaillant sur la partie du système constituée par les organisations et leurs interrelations, c'est-à-dire les filières (via la chaîne de valeur), ainsi que les parties prenantes de ses filières (les institutions, la recherche, etc.).

2ème hypothèse : l'approche sociologique de Françoise Quairel³ (maître de conférence) -

Selon Françoise Quairel, l'approche sociologique d'une entreprise est le fait que l'entreprise est « encadrée », inscrite dans un réseau d'acteurs qui répond davantage à ses valeurs.

A partir de différentes études et analyses, observations faites auprès d'entreprises, Françoise Quairel conclut que ce ne sont pas les normes ou exigences requises par les grandes entreprises donneurs d'ordre qui sont ressenties comme des contraintes extérieures et non comme des valeurs incontournables, que ce ne sont pas non plus les réponses aux pressions externes, les discours du « business case », etc. qui vont motiver la PME à s'engager et changer profondément, mais c'est plutôt l'inscription de la PME dans un réseau territorial, comme meilleure chance de développer la responsabilité sociétale (*) (RS) pour les PME. L'intégration du chef d'entreprise au sein de réseaux formels ou informels, crédibles au regard de ses objectifs et de ses valeurs, et promouvant la RS, va modifier son système cognitif et le conduire vers la pratique d'un management responsable. D'où l'importance des réseaux qui peuvent servir de relais au changement de culture du chef d'entreprise du fait d'une relation de proximité, de confiance et d'un partage de valeurs.

L'approche du CIRIDD vise à considérer la mobilisation des entreprises dans une démarche de RS, en s'appuyant sur des systèmes ayant des relations de proximité et de confiance avec les entreprises, pour induire un changement profond qui touche les valeurs de l'entreprise et une diffusion large via les apports des réseaux qui soutiennent l'innovation et qui ont cette capacité à mobiliser dans le temps et en continu. Le programme « Pôles et filières et développement durable » est une opération collective menée dans cette logique. Le CIRIDD en conduit actuellement deux autres dans cette même logique : action collective régionale sur la responsabilité sociétale et mise en place d'un club sur l'économie de fonctionnalité.

(*) **La responsabilité sociétale** des organisations est la façon dont les organisations contribuent au développement durable dans l'ensemble des composantes environnementales et sociales. Selon la définition de l'ISO 26000 (Norme internationale (1er novembre 2010) « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale »), la responsabilité sociétale est la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un **comportement éthique et transparent** qui,

- Contribue au Développement Durable, à la santé et au bien-être de la société
- Prend en compte les attentes des **parties prenantes**
- Respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement
- Et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations »

³ Management responsable et PME : une relecture du concept « responsabilité sociétale de l'entreprise » - Françoise Quairel - Marie-Noëlle Auberge



II - le programme (Sandrine Maillet - CIRIDD)

a - Objectifs

Le programme a pour objet de croiser développement durable, compétitivité, innovation et développement économique.

Les systèmes considérés sont les filières et l'objectif est de définir une stratégie pour la filière, dans une perspective de développement durable, afin d'engager des entreprises de cette filière dans une démarche de développement durable en s'appuyant sur des réseaux d'entreprises.

Ainsi ce programme vise à renforcer la prise en compte du développement durable au sein d'entreprises et de réseaux afin d'en faire un facteur d'innovation et de compétitivité.

Les réseaux Logistique 42, Numélink, le Pôle Agroalimentaire Loire et quinze entreprises de ces réseaux se sont impliqués dans la construction d'une vision stratégique d'entreprise et plus largement de réseau et de filière dans une perspective de développement durable.

Une dimension importante à retenir de ce programme est qu'il est expérimental. Il s'agit de produire de la méthode, des enseignements. Les enseignements à ce jour ont servi à concevoir les autres opérations collectives du CIRIDD.

b - Déroulement

L'étape 1 (2009) a porté sur l'opération collective elle-même. Trois réseaux d'entreprises (Logistique 42, Numélink, Pôle Agroalimentaire Loire) et quinze entreprises de ces réseaux ont participé. Ainsi, les entreprises participantes ont défini leur stratégie d'entreprise dans une perspective de développement durable et parallèlement, ont réfléchi ensemble, par réseau, à l'idée de « filière durable ».

Le programme souhaite s'appuyer sur une démarche qui permette de travailler de façon systémique, au niveau stratégique, et qui soit participative. Pour ce faire le CIRIDD a retenu la démarche « The Natural Step », qui se base sur un futur souhaité partagé.

Les trois réseaux et les quinze entreprises ont démarré le programme, tous en même temps (mai 2009) : accompagnement des entreprises, temps collectifs entre les réseaux, réunions inter-réseaux jugées intéressantes pour identifier des axes de travail communs. L'opération collective s'est terminée en octobre 2009.

L'étape 2 (2010 - 2011) consiste à capitaliser et diffuser les résultats, ainsi qu'à pérenniser la démarche auprès des trois réseaux, et à la démultiplier.

La diffusion des résultats s'appuie sur :

- un film documentaire (mis en ligne sur www.agora21.org/ddfilieres/) qui a pour but de donner envie aux entreprises de se mobiliser et de s'engager, et de démontrer l'intérêt d'élaborer une stratégie collective (en l'occurrence au niveau de la filière) dans une perspective de développement durable
- une page focus www.agora21.org/ddfilieres/
- deux rencontres-débats en Région Rhône-Alpes : la première le 29 avril 2010 dans la Loire et la seconde le 21 avril 2011 à Lyon.

c - Les résultats

Les entreprises

Toutes les entreprises engagées ont travaillé sur leur stratégie dans une perspective de développement durable. Elles ont interrogé leur cœur de métier, certaines l'ont remis en cause. Ce sont peut-être ces entreprises, ayant remis le plus en question leur cœur de métier ou dont le cœur de métier est « plus éloigné » du développement durable, qui ont les potentiels d'innovation les plus grands !

Elles ont toutes mis en place très rapidement des éco-gestes au sein de leur entreprise, elles ont également fait évoluer leur process, commencent à développer de nouveaux produits pour certaines, etc. Des équipes projets



ont été constituées dans les entreprises, produisant et relayant ce travail de réflexion. Un travail avec les parties prenantes, les fournisseurs par exemple, a également été entrepris.

Les changements de perception sur le développement durable sont importants par le fait qu'il puisse être intégré à la stratégie d'entreprise, mais aussi sur la gouvernance de l'entreprise. Le développement durable n'est pas un supplément d'âme ni une technique supplémentaire, c'est une manière de faire, de produire, de consommer. Il y a un changement radical de mode de pensée.

A ce jour, neuf à dix entreprises continuent, trois à quatre sont en « stand-by », deux ont arrêté complètement (voir l'avancement plus détaillé, paragraphe II - retour d'expériences).

Les réseaux

Réfléchir au niveau de la filière a été au départ difficile pour les entreprises, mais au fil du temps, les entreprises en ont vu l'intérêt, la cohérence avec ce qui était fait en interne : en s'appuyant sur le réseau, il y a possibilité de toucher la filière, les clients, les fournisseurs, voire peut-être les consommateurs.

Le réseau est un outil pour la filière. « Penser filière et agir réseau » a été le fil conducteur du travail mené dans ce programme.

Penser « filière » permet de donner une perspective, tout en travaillant au niveau de l'entreprise. Les entreprises sont ainsi amenées à repenser collectivement sur le Métier qui les fédère. Cela peut également conduire à une réaction en chaîne, c'est tout l'objet du programme.

En 2010 et 2011, la dynamique continue au sein des trois réseaux. Ils mettent en œuvre leur plan d'actions de développement durable.

III - Témoignages des réseaux : l'état d'avancement, l'intérêt du programme, les limites, les perspectives.

Question posée aux trois réseaux : quelle a été votre première réaction lorsque le CIRIDD vous a présenté le programme ?

Céline Duris (Logistique 42) : *c'était un peu une évidence de participer. Les transports sont assez mal perçus au niveau environnemental. L'engagement dans le développement durable pouvait permettre de faire changer la vision de la filière logistique.*

Armand Lulka (Numélink) : *la première réaction a été de penser que le numérique était plutôt un facteur de développement durable plutôt qu'un consommateur de planète. Les a priori ont évolué au cours du programme, car les entreprises se sont aperçues que leur activité pouvait générer aussi des impacts négatifs (notamment énergétiques) tout au long de la chaîne.*

Nuna Vovor (Pôle Agroalimentaire Loire) : *les entreprises étaient déjà sensibilisées. Les questions d'eau, d'énergie et de déchets sont des évidences pour les entreprises. Mais pour elles, le développement durable ne signifie rien. Cela reste un effet de mode, un mot qu'il est encore nécessaire de remplir. Mais lorsqu'on parle de stratégie, on constate beaucoup plus de réactions.*



Questions posées aux trois réseaux : qu'est-ce qui a changé fondamentalement depuis votre participation au programme Pôles et filières et développement durable ?

Quelles évolutions depuis la participation au programme en terme de mode de réflexion, mode de gouvernance, mode de faire, etc ?

Est-ce que la vision de votre réseau a changé ? En quoi ça a changé votre vision ou la perception que les parties prenantes ont de votre secteur d'activité ?

Concevez-vous différemment vos projets ? en y intégrant systématiquement des critères DD ?

Est-ce que cela a engendré de nouveaux repères dans vos différentes réflexions ?

Est-ce que cela a renforcé votre vocation de réseau ? Si oui, en quoi cela l'a renforcé ? (relation avec les entreprises)

Est-ce que cela a changé votre identité ?

Vos trois réseaux ont été sélectionnés dans le cadre de l'appel à projet « grappe d'entreprises », pensez-vous que la dimension développement durable a été un critère de distinction favorable ?

Nuna Vovor (Pôle Agroalimentaire Loire) :

Le programme a permis de refaire un travail stratégique et de décliner des pistes d'actions « durables » qui continuent de se traduire en actions opérationnelles aujourd'hui. A la fin du programme, il a fallu du temps pour traduire en action avec des objectifs clairs.

La stratégie a été déclinée sous des axes « innovation », « humain », etc.

Lorsque le programme « Pôles et filières et développement durable » a été proposé, l'association Pôle Agroalimentaire Loire n'avait que six mois. De ce fait, on n'a pas pu revoir fondamentalement la gouvernance.

Le principal frein est la mobilisation des entreprises. Aussi, le travail de mobilisation et de réseau est à continuer.

Céline Duris (Logistique 42):

Le programme a permis de redéfinir la stratégie du réseau, de décliner des projets plutôt innovants et de renforcer les actions déjà existantes (autour du fret ferroviaire et de la logistique urbaine).

Au cours de l'atelier « partie prenante : Logistique 42 a réussi à réunir une majorité d'acteurs du réseau et quelques acteurs du territoire.

La mise en place d'un label logistique durable est une des actions phares conduites actuellement par Logistique 42.

Le programme a ainsi permis de redynamiser la filière logistique (via le réseau), de faire émerger de nouvelles actions et d'anticiper les mutations technologiques.

La principale limite est effectivement la mobilisation des entreprises, elles n'ont pas le temps pour les actions collectives.

Dans le cadre de la réponse de Logistique 42 à l'appel à projet « grappe d'entreprises », un paragraphe a porté sur le développement durable et on s'est appuyé sur le projet pilote. L'inclusion du développement durable dans notre proposition a probablement joué en notre faveur.

Armand Lulka (Numélink) :

Numélink est un cluster sectoriel pour des entreprises du numériques. Il y a 145 adhérents dont 70 % d'entreprises. Sa mission est d'accroître la performance des entreprises.

La méthode The Natural Step ne vise pas à construire un chemin en partant de ce qui existe mais vise à déterminer un futur souhaité, ce qui est intéressant pour se projeter. Cela a permis de mettre en évidence que la raison d'être du numérique est de créer ou générer de la connaissance (c'est-à-dire de l'information utile).

Six entreprises ont été accompagnées dans le programme. A l'issue du programme, de nouvelles actions ont été déterminées, quatre entreprises ont souhaité un autre accompagnement de type plus opérationnel. Numélink a proposé à ces entreprises une opération collective portant sur le « marketing durable » afin de développer une offre commerciale / produit cohérente avec leur stratégie, conduite dans une perspective de développement



durable, et de valoriser les activités actuelles relevant du développement durable.

En 2011, une journée de sensibilisation autour du développement durable et du numérique est prévue pour d'autres entreprises membres du réseau.

Dans le cadre de la collaboration avec France - IT qui réunit les clusters numériques français, l'enrichissement d'une charte du numérique proposée par Numélink est en cours. Il s'agit notamment d'y intégrer des critères de développement durable. Un projet de label d'entreprise numérique responsable est également lancé.

Concernant la vocation du réseau, il n'y a pas eu de réécriture des statuts mais le programme a permis l'émergence de projets collectifs innovants. Dans le cadre d'appels à projets portés par Numélink, les projets proposés par les entreprises sont soumis à un comité réunissant des membres du réseau ainsi que des experts. Ce comité valide les projets qui seront accompagnés par Numélink. A l'issue du programme Pôles et filières et développement durable, le CIRIDD a été inclus dans ce comité.

Dans le cadre de la réponse de Numélink à l'appel à projet « grappe d'entreprises », il y avait un paragraphe « dédié » au développement durable.

IV - Comment le CIRIDD s'est-il saisi de ces enseignements pour les intégrer dans deux autres opérations collectives, comment les a-t-il traduits ? (Lucile Dumas - CIRIDD)

Le CIRIDD s'est servi des enseignements du programme « Pôles et filières et développement durable » pour construire deux autres opérations collectives : une action collective régionale sur la responsabilité sociétale (programme RS), et une action portant sur la mise en place d'un club sur l'économie de fonctionnalité (club fonctionnalité).

Ces enseignements portent sur trois volets : montage et mise en œuvre, échelle du projet, connaissance des réseaux.

a- Montage / Mise en œuvre

Planification de l'opération collective dans le temps : la question du phasage et de la temporalité :

- Anticiper davantage les étapes de l'opération collective à l'avance,
- S'appuyer sur les réseaux pour adapter le phasage : Ce sont les réseaux qui connaissent le mieux les entreprises. Il s'agit de faire en sorte que les réseaux aient un temps d'avance. Il faut leur donner les clés pour leur permettre d'être incitateurs des démarches vis à vis des entreprises en les associant dès le début et en passant plus de temps avec les responsables de réseaux,
- Prévoir le temps nécessaire sur certaines étapes pour s'adapter aux réseaux et aux entreprises : Par exemple, le recrutement et l'accompagnement lors desquels il faut prévoir plus de temps, notamment pour adapter le mode d'accompagnement au contexte des réseaux et des entreprises.
- Il faut encore anticiper ce qui apparaîtrait comme la dernière étape : la capitalisation. Or, le programme Pôles et Filières et Développement Durable nous enseigne également que cette étape de capitalisation doit être pensée plus en amont afin de porter un regard sur la totalité du parcours et préparer davantage l'objet de la capitalisation et les points à observer.

Concernant la phase de recrutement / Identification des réseaux et des entreprises bénéficiaires des opérations collectives et des accompagnements :

- Recrutement Réseaux : Le programme Pôles et Filières et Développement Durable nous enseigne que la phase de recrutement des réseaux peut être plus courte,
- Recrutement Entreprises : Par contre, la phase de recrutement des entreprises doit être plus longue. Dans le Programme Pôle et Filières, trois mois apparaissaient déjà trop courts. Ce temps doit être plus long (dans les programmes RS et club de fonctionnalité, on est plutôt de l'ordre de six mois à un an et demi) et cette étape doit



être menée dans un véritable partenariat avec les réseaux. Ce sont eux les porteurs de projets dans leur secteur ou territoire, et ils doivent être identifiés par leurs entreprises comme les porteurs de projets innovants,

– **L'accompagnement des réseaux en tant qu'organisation** : Dans le programme Pôles et Filières et Développement Durable, les réseaux n'ont pas été accompagnés en tant qu'organisation. Dans le cadre du programme RS, nous nous adaptons au réseau et, si cela correspond à son besoin et si le contexte le justifie, nous l'accompagnons comme une organisation.

b - L'échelle territoriale et/ou sectorielle

Dans le programme Pôles et Filières et Développement Durable, l'échelle était **départementale**. Cette échelle de proximité était très intéressante, mais il a été dit à l'issue du parcours qu'il était nécessaire de considérer l'échelle régionale pour la filière. Les programmes RS et club fonctionnalité sont tous deux à une échelle régionale.

Dans le programme RS qui démarre, nous avons les deux échelles. D'une part, le territoire, zone d'activité représentée par le PIPA (Parc Industriel de la Plaine de l'Ain) qui a reçu un accompagnement stratégique et qui propose la démarche à ses entreprises. D'autre part, nous sommes en partenariat avec les UIMM de plusieurs départements de la Région qui proposent également la démarche RS aux entreprises membres, afin d'aboutir à une réflexion "filiale" à l'échelle de la Région ou à des actions collectives.

Un autre enseignement du programme Pôles et Filières et Développement Durable porte sur l'absence des donneurs d'ordres alors que leur participation est essentielle si l'on considère un système économique, une filière (leur absence est due essentiellement aux critères d'éligibilité de certains financements).

Dans le programme RS, nous sommes également confrontés à cette question. Des grands groupes et donneurs d'ordres sont justement parfois intéressés par la démarche que nous proposons. Dans nos deux projets en cours, nous essayons justement de faire entrer au moins un donneur d'ordre ou un grand groupe dans nos travaux collectifs

c - Connaissance des réseaux / des enjeux du secteur et du territoire / et des interrelations entre entreprises

– **Une meilleure connaissance des réseaux permet encore d'adapter l'opération collective** au mieux, au sein du réseau et auprès des entreprises. C'est encore ce que nous enseigne le programme Pôles et Filières et Développement Durable.

Dans le programme RS, on prend en compte ces éléments, notamment avec l'UIMM (car il faut consolider le projet avec plusieurs chambres syndicales départementales). Mais on se rend déjà compte qu'avoir cette attention en début de projet prend énormément de temps > le temps de comprendre leur mode d'organisation, d'avoir un interlocuteur par département, qu'ils se réunissent, qu'on fasse valider la proposition de projet etc...

– **Les liens fonctionnels entre entreprises / les synergies** :

Au PIPA (Parc Industriel de la Plaine de l'Ain), les synergies d'entreprises sont envisageables. Les accompagnements intra-entreprises n'ont pas encore commencé mais ce sont des pistes d'action envisagées. Pour les UIMM, des partenariats ou mutualisations sont possibles, les rencontres inter-entreprises auront notamment ce rôle,

– **L'inter-relation entre les réseaux comme source d'innovation !**

Dans le programme club fonctionnalité, les actions collectives en cours et à venir fonctionnent justement sur la rencontre d'acteurs régionaux et les réseaux sont très présents. L'enjeu, dans ce cadre, est de faire se rejoindre les réseaux ensemble, mais aussi les institutionnels, les écoles/universités, financeurs etc...



V - Débat

Denis Cocconcelli (CIRIDD) souligne l'importance du recrutement des entreprises et interroge les participants : *Quelle est votre expérience autour du recrutement des entreprises ? Rencontrez-vous des difficultés identiques ? Comment analysez-vous ces difficultés ?*

Serge Zarembowitch (Conseil Général de la Loire) : *c'est un problème général pour toutes les actions collectives. Dans les pôles de compétitivité, les PME se disent que ces opérations ne sont pas pour elles. Dans le cas des grappes d'entreprises, c'est pareil, elles estiment avoir plus urgent à faire. Donc c'est vraiment une question générale ! Comment faire en sorte que les PME s'intéressent à autre chose qu'à leur quotidien alors que ce sont des démarches qui les concernent !!*

Renaud Reynes (ARDI Rhône-Alpes)

Ce qui est important c'est de voir très concrètement ce qu'une action collective va apporter.

Souvent le chef d'entreprise fait le pas lorsque cela va lui permettre une préservation de son chiffre d'affaire voire une augmentation.

C'est difficile pour la RSE et le développement durable qui se limitent encore trop à l'environnement.

Camille Dutheil (TNS) :

L'an dernier, une action collective avait été envisagée avec la CCI de la Drôme mais cela n'a pas marché.

A l'inverse, un programme conduit en Seine et Marne fonctionne bien : au total une trentaine d'entreprises depuis 2007. Les entreprises participent année après année. Un entrepreneur se lance parce qu'un autre s'est lancé. L'enjeu c'est la continuité !

Le meilleur argument c'est un chef d'entreprise qui a déjà suivi le programme et qui témoigne auprès d'un autre chef d'entreprise.

L'action de recrutement doit se faire tout au long du programme.

Armand Lulka (Numélink) ne pense pas que ce soit une problématique de temps de commercialisation.

En effet, ce n'est pas forcément simple pour les entreprises de connaître leurs disponibilités six mois à l'avance.

Quatre points semblent importants :

- *mettre les entreprises au cœur de l'ingénierie, dans le montage de l'action, dans le démarrage*
- *s'appuyer sur les clusters (ils connaissent le rythme des entreprises au fur et à mesure de l'année, ils gèrent la capacité d'investissement de leurs entreprises adhérentes, imagine-t-on à quel point les entreprises sont sollicitées ?)*

- *« marketer » ces actions collectives (et il vaut mieux peu d'entreprises motivées que beaucoup qui viennent à reculons)*

- *les entreprises qui ont participé doivent être valorisées et surtout les actions qu'elles ont mises en place. Pour cela, il faut prévoir un budget pour valoriser les entreprises qui se sont engagées dans le programme.*



II - Retour d'expériences d'entreprises engagées dans l'opération collective "Pôles et filières et développement durable" conduite par le CIRIDD

Témoignages d'entreprises : Jean-Louis BISSARDON (Bissardon), Catherine BOCQUET (SFI), Thibault BUSSIERE (CieNum), Marie-Violette GELLET (Doing), Henri PERRICHON (LTD)

En 2009, les entreprises ont déterminé, conforté ou enrichi leur stratégie d'entreprise dans une perspective de développement durable. Comment ont-elles avancé deux ans après ? Quels changements notoires ? Comment est déclinée cette stratégie aujourd'hui ? Quelles actions mises en place ? Quelles innovations technologiques, sociales, organisationnelles ? Quels résultats ? Quels enseignements ? Quelles perspectives de marché ?

I - Introduction (Sandrine Maillet - CIRIDD)

L'état d'avancement qui suit est la synthèse des questionnaires renseignés par sept entreprises et d'échanges téléphoniques de six entreprises. Deux entreprises n'ont pas pu être contactées.

Neuf à dix entreprises continuent. La dynamique est encore très vive avec parfois quelques périodes d'essoufflement souvent liées à des surcharges de travail. Elle n'est pas seulement portée par une seule personne dans l'entreprise, elle est portée soit par une équipe projet soit par plusieurs personnes dans le cadre de la mise en place des actions. En revanche, la stratégie d'entreprise dans une perspective de développement durable n'est pas forcément connue, ou partagée en interne au-delà de l'équipe projet qui avait été associée lors du programme.

Parmi les neuf à dix, quatre avaient déjà commencé avant leur participation au programme « Pôles et filières et développement durable ». Parmi ces entreprises déjà engagées, certaines affirment que le programme a permis de conforter, de structurer, de rendre cohérente leur démarche, pour d'autres, de renforcer leur lien avec les parties prenantes (mobilisation plus forte des collaborateurs, connaissance poussée de l'origine des matières premières, exigences plus fortes auprès des fournisseurs avec co-élaboration de cahiers des charges intégrant des dimensions plus fortes de DD). Pour une entreprise, visiblement, le programme n'a rien apporté de plus « on fait depuis longtemps et on continue », il n'a pas permis de répondre à une des problématiques qui était « comment fait-on avec les fournisseurs des pays émergents ? ».

Les cinq autres avaient entrepris peu ou pas d'actions, et plutôt de l'ordre des éco-gestes. Parmi les cinq, une avait déjà identifié les actions qu'elle souhaitait conduire, ce qu'elle a fait et le programme a visiblement peu apporté.

Parmi les neuf à dix, on peut dire que sept ont bien fait le lien entre leur stratégie déclinée dans une perspective de développement durable et la mise en œuvre des actions. Elles ont retravaillé cette stratégie, voire l'ont communiquée (à l'externe). Enfin, pour certaines (environ cinq au vu des questionnaires remplis), la stratégie d'entreprise conduite dans une perspective de développement durable a apporté des perspectives de marchés et d'innovations (notamment technologiques).

Trois à quatre entreprises sont plutôt en « stand-by », la dynamique s'est essoufflée. Une seule personne porte dans l'entreprise, les actions conduites sont très ponctuelles, de l'ordre de l'éco-geste, et pas forcément relié avec tout le travail effectué dans le cadre du programme (par exemple, une entreprise s'est engagée dans l'ISO 14000 mais ne fait pas du tout le lien avec les stratégies définies dans une perspective de DD en 2009). Parfois la faisabilité des actions d'envergure concernant le processus industriel a été lancée et l'entreprise a été confrontée, entre temps, à de sérieuses difficultés ou « accidents » qui l'ont stoppée dans sa dynamique.

Deux entreprises ont arrêté complètement la dynamique, pour des raisons structurelles ou de portage.



II - Témoignages d'entreprises

Question posée à SFI : vous avez conduit de nombreuses actions en matière d'éco-gestes, sans les citer toutes, pouvez-vous nous donner un ou deux exemples d'éco-gestes qui vous semblent les plus significatifs ?

Catherine Bocquet (SFI) : *parmi les éco-gestes mis en place, on peut citer tous ceux qui portent sur les consommables du personnel (gobelets personnels, tri du papier, etc.). Concernant l'essuyage des mains, chacun a sa serviette de couleur différente. La démarche suscite des débats et les solutions suscitent des rires. Finalement, par des gestes simples, on arrive à intéresser des personnes qui au départ ne s'en occupaient pas.*

Question posée à DOING : quelle dynamique interne la démarche de développement durable a-t-elle générée ?

Marie-Violette Gellet (Doing) : *c'était un projet personnel au départ. Cette démarche a induit une gestion participative de l'entreprise.*

Finalement, on a pu prendre conscience d'un changement de regard : renforcement de la cohésion d'équipe. Le développement durable est un sujet qui intéresse tout le monde.

Au départ, seulement trois personnes étaient engagées et finalement, toute l'équipe (neuf personnes) s'y met. Lors de la semaine du développement durable, les idées ont fusé !! Tous ensemble, on a mis des actions en place : par exemple, on a collé des bulles « le saviez-vous ? » (avec une question portant sur le développement durable) dans l'immeuble inter-entreprises, sans les signer Doing. Et à la fin de la semaine, on a distribué des sachets de graines (avec le logo cette fois). Toutes ces actions ne portent pas sur le cœur de métier de l'entreprise mais elles ont augmenté la participation et la cohésion d'équipe.

Lorsque l'on a proposé des groupes de travail « marketing durable » dans le cadre de l'opération collective de Numélink, toute l'équipe s'est inscrite et a participé !

Question posée à CieNum : quel changement dans la relation avec vos parties prenantes directes ?

Thibault Bussièrre (CieNum) : *l'impulsion du développement durable a été lancée il y a quatre ans par la direction à partir du constat que le Data Center est un très gros consommateur d'énergie.*

Le développement durable a beaucoup changé les états d'esprit dans la relation avec les clients.

Avant, il était nécessaire d'innover pour proposer des services assez bons et en adéquation avec le développement durable.

Aujourd'hui, CieNum propose aux clients des solutions beaucoup plus intéressantes en terme de consommation énergétique. C'est un argument de poids sur lequel on a la possibilité de communiquer.

Aujourd'hui, les clients demandent instinctivement le bilan carbone.

Question posée à SFI, Doing, CieNum : Vos trois entreprises participent à l'opération collective « Marketing durable ». Comment la stratégie développement durable a réinterrogé votre offre commerciale, votre offre produit ?

Catherine Bocquet (SFI) : *à notre niveau, un travail important en cours est réalisé sur l'offre commerciale.*

C'était une démarche presque inconsciente qui n'avait jamais été mise en avant. Cela a été pointé par le consultant marketing. D'où un travail sur l'axe communication en général mais aussi dans notre offre commerciale.

Dans l'étude pour un client, on mettra en avant la durabilité pour permettre au client de faire des choix pas uniquement sur le plan économique mais aussi sur l'aspect durable. On met en avant également le côté social, la dématérialisation. Ainsi, le travail actuel consiste à une reconstruction des offres.

Parallèlement, on opère une prospection commerciale sur des sujets où on a une vraie plus-value. Ex : visioconférence.

Question de Laurent Alliod (Dot River) : *est-ce que vous faites valider par quelqu'un ? Quelqu'un vous accompagne-t-il ?*

Catherine Bocquet : *nous allons engager une démarche avec l'ESC de Saint-Étienne pour établir un diagnostic à*



partir de l'ISO 26000 et s'appuyer aussi sur le label Made in respect.

C'est vrai qu'il est difficile de faire des choix car on manque d'éléments d'information (ex : papier d'imprimante). Un des points les plus difficiles est de mesurer l'impact d'une solution par rapport à une autre.

Marie-Violette Gellet (Doing) :

Au cours de la phase d'analyse des besoins, on essaie de prendre le contexte dans lequel se situe l'entreprise cliente. On essaie d'orienter les clients sur des orientations durables. L'enjeu est d'essayer de persuader le client que son idée n'est pas bonne si elle ne répond pas à des critères de durabilité. Parfois, on peut aller même jusqu'à la rupture des relations si on n'est pas d'accord.

On amène les clients à se poser les bonnes questions. C'est un exercice difficile.

Thibaut Bussière (Cienum) :

Nos solutions prochaines seront d'acquérir un terminal à moindre consommation énergétique, avec un service en Sas c'est à dire à la demande. Cela permettra de limiter la consommation énergétique sur un produit précis.

Question posée à LTD : au cours d'un atelier conduit dans le cadre du programme «Pôles et filières et développement durable », vous avez eu un déclic, vous avez dit « ce travail me permet d'écrire la première page de mon projet d'entreprise en y intégrant de plus une dimension de développement durable », quelles incidences dans la conception de votre projet ? En quoi cela a enrichi votre projet d'entreprise ?

Henri Perrichon (LTD) :

La logistique est souvent assimilée au transport, et les entreprises sont souvent considérées comme « les vilains petits canards » du développement durable.

En même temps, nous disposons d'un gros levier pour trouver des pistes d'amélioration.

LTD est une PME qui a un projet de relocalisation sur la métropole stéphanoise pour essayer d'être plus optimum et pour satisfaire un des plus gros clients dans le domaine de l'agroalimentaire.

La question qui se pose est « Comment nous, entreprise logistique sous-traitante, allons-nous être capables de se regrouper sur un même site pour que les deux métiers puissent être regroupés tout en étant séparés juridiquement. Comment optimiser les flux ? »

Sur ce groupe de travail, on a pu intégrer l'ensemble de la chaîne. On a impliqué notamment notre principal client dans le groupe de travail.

Concrètement ? Cela nous a permis d'avoir une approche à laquelle nous n'avions pas pensé au départ. On nous a dit : il faut avoir une vision du futur souhaité ! Donc, à la fin de la réunion, nous étions un peu paniqués. Mais nous avons été accompagnés étape par étape pour aboutir à cette vision.

Donc comment intégrer le client dans une gestion des flux responsable ? Comment dire au client : donnez nous un programme pour qu'on puisse optimiser notre surface ?

Désormais le premier réflexe est de poser les questions essentielles au client.

En interne, les employés vont à pied d'un site à l'autre, les outils de manutention sont mutualisés.

Aujourd'hui la 2^{ème} phase du projet est la relocalisation. C'est une nécessité économique. Le travail se fait avec beaucoup de partenaires.

Cette démarche est également un intérêt personnel.

Le travail s'est fait à travers des lectures et la sensibilisation, le projet d'entreprise n'aurait pas été pensé tel qu'aujourd'hui si LTD n'avait pas participé au programme.



Question posée à Bissardon : vous êtes depuis longtemps à l'écoute des « signaux faibles » provenant de la société (cf utilisation des transports en commun, retour des populations jeunes sur les marchés, etc.) ; et ces signaux faibles vous font dire que votre entreprise doit aller dans le sens du développement durable. Votre cœur de métier est proche du développement durable et il y a déjà quelques années que vous intégrez cette dimension dans l'activité de votre entreprise. Au moment où vous avez participé au programme «Pôles et filières et développement durable », le travail effectué vous a permis d'interroger votre projet d'entreprise (future implantation) dans une perspective de développement durable, vous avez dit que ce travail a conforté ce que vous aviez déjà identifié. En quoi vous a-t-il conforté ? Où en êtes-vous aujourd'hui ?

Jean-Louis Bissardon (Bissardon)

Le développement durable a toujours existé au sein de l'entreprise. 95 % des produits (jus de fruit) font l'objet d'un approvisionnement local.

L'entreprise prévoit la construction d'une nouvelle usine pour optimiser le stockage et la logistique.

Pour ce projet, l'intégration du développement durable porte sur l'orientation du bâtiment, l'installation des réfrigérateurs dans la partie nord et les autres équipements dans la partie sud. Il est prévu une gestion des déchets organiques par un système de méthanisation. En quelque sorte, il s'agit d'intégrer des éléments de bon sens.

Concernant la gestion des emballages, les bouteilles seront consignées à terme. Il est nécessaire de constituer un circuit de retour des bouteilles et un système de lavage sur le site.

Question posée aux cinq entreprises : en synthèse, quels sont les trois changements notoires induits par la démarche développement durable : est-ce sur le plan de la vision ? de la stratégie ? de l'innovation ? du management interne ? sur la relation avec vos parties prenantes ? sur la relation avec le réseau d'entreprises et les entreprises membres ? la réflexion conduite avec le réseau d'entreprises ? etc.

Jean-Louis Bissardon (Bissardon) :

Pour l'entreprise Bissardon, il s'agit de mettre en valeur la philosophie de l'entreprise (étiquette sur produits) pour être en adéquation avec la demande du client.

C'est une démarche d'avenir dans le sens où le choix du consommateur va conditionner l'entreprise au bout du produit. On s'aperçoit qu'il y a un réel changement des consommateurs qui font de plus en plus des petits gestes au quotidien.

Thibault Bussière (CieNum) :

L'innovation joue un rôle très important : solutions pour consommer moins d'énergie, réutilisation de la chaleur.

Marie-Violette Gellet (Doing) :

La démarche a permis de mettre au cœur de l'entreprise les valeurs humaines.

La cohésion d'équipe a permis de montrer à chacun que les responsabilités n'étaient pas personnelles.

Par exemple, plus un seul employé ne part le soir sans éteindre la lumière.

Catherine Bocquet (SFI) :

Il s'agit de donner un rôle au client. Le numérique est un outil qui va permettre à d'autres filières d'évoluer sur le développement durable. SFI a créé un blog sur lequel on poste des retours d'expériences. Sensibiliser les clients dans la prestation et même au-delà.

Henri Perrichon (LTD) :

Cela a permis de changer le comportement quand on aborde le client, de positiver et apporter un plus dans l'entreprise. L'orientation marketing ne doit pas être oubliée.



Il s'agit aussi de mettre des logiques théoriques en pratique. Par exemple : comment placer mes produits dans l'entrepôt au bon endroit ?

Laurent Alliod (Dot river) : *et le pilier social du développement durable ?*

Henri Perrichon (LTD) :

La logique de placement des produits permet de ne pas repartir trop fatigué le soir et permet de faire autre chose ! Il s'agit aussi de réduire les tâches répétitives.

On participe à l'amélioration des conditions de travail.

III - Lecture des changements générés par l'engagement de l'entreprise dans une perspective de développement durable (Philippe Jury - CIRIDD)

La lecture des différentes expériences peut nous conduire à identifier les changements à différents niveaux :

- au niveau du quotidien de l'entreprise et de son environnement : par exemple, les écocgestes chez SFI, aller à pied entre les deux sites pour LTD, les bouteilles consignées chez Bissardon
- au niveau des produits et des projets : par exemple le bâtiment de Bissardon.
- au niveau de la stratégie marketing, de recherche & développement ou de production : par exemple, SFI, Doing et CieNum qui s'engagent dans une action sur le marketing durable.
- au niveau des valeurs et de la stratégie : quelles valeurs humaines sont placées au cœur de l'entreprise ?
- au niveau de l'identité : ce sont les réflexions sur le cœur de métier ou les phrases traduisent comment l'entreprise perçoit sa relation avec la société et la nature : « j'ai des impacts .. », « je contribue à .. », « je suis interdépendant », ..
- Au niveau de mission ou du projet d'entreprise
- Au niveau de la vision d'entreprise, du sens : par exemple, Bissardon parle de philosophie de l'entreprise.

Il est important de parler des éco-gestes. Leur premier intérêt est qu'ils donnent souvent un retour très concret et rapide : une forme de récompense qui incite à aller plus loin. Selon la théorie de l'engagement, « il importe d'obtenir de la part des gens des actes, en commençant modestement par des actes dits « préparatoires », peu coûteux, mais qui rendent plus probable la réalisation ultérieure d'actes plus engageants » (Joule et Girandola - 2007).

Dans le meilleur des cas, comme en témoignent Doing et SFI, ces actions permettent de renforcer la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance à tel point que des valeurs communes émergent ou sont renforcées.

La cohésion d'équipe est très importante car elle permet de résister aux chocs. Elle développe la capacité de résilience, c'est-à-dire la capacité à résister à une crise extérieure (crise financière, crise énergétique qui se profile après le pic du pétrole, ...).

Mais, dans certains cas, les éco-gestes s'arrêtent s'ils ne s'intègrent pas dans une stratégie d'entreprise conduite dans une perspective de développement durable. Les salariés peuvent être très démotivés, voire rentrer en rébellion (Par exemple : à quoi sert-il de trier le papier pour recyclage si d'autres activités de l'entreprise qui ont un impact négatif sur l'environnement continuent sans effort de réduction de ces impacts ?).

D'où l'importance de pousser les changements jusqu'au niveau de la stratégie, ou même plus haut de la mission et de la vision, du sens.



Enfin, l'importance des témoignages d'entrepreneurs est à souligner. Ils peuvent donner envie de s'engager parce qu'ils touchent chacun à un niveau qui n'est pas que rationnel, mais aussi émotionnel ou dans l'envie de leur ressembler. Selon le modèle transthéorique du changement (Carlo DiClemente et James Proschaska) qui distingue 6 étapes de changement (pré-contemplation, contemplation, préparation, action, maintien, terminaison), le désir de mimétisme est souvent ce qui permet de dépasser de la contemplation à la préparation à l'action, que ce soit par un « éveil émotionnel » ou en nourrissant les imaginaires par des exemples réussis.

Comme cela a été évoqué, lorsque les entreprises qui commencent à mettre en œuvre des actions sont très vite confrontées à un besoin d'information qui leur permette de conforter leur choix pour telle ou telle solution. C'est en fait un signe caractéristique du passage à l'action : à ce stade et pas avant, les entreprises ont besoin de trouver des informations détaillées qui leur permettent de faire leurs choix.

Au stade suivant du maintien, il est important d'éviter les « rechutes », c'est-à-dire d'éviter les situations dans lesquelles les personnes ou l'entreprise risquent de revenir à leurs anciens comportements. C'est peut-être ce qui est arrivé aux entreprises qui sont aujourd'hui en stand-by ?

.....

Avec le soutien de :



et la participation de Logistique 42, Numélink, Pôle Agroalimentaire Loire

.....

Pour en savoir plus : www.agora21.org/ddfilieres/ Contact : Sandrine MAILLET/CIRIDD - sandrine.maillet@ciridd.org - tél : 04 77 92 23 44