

Commissariat général
à la stratégie
et à la prospective



Noël Leuthereau-Morel

11 mars 2014

Compte-rendu de la réunion de travail du GT 1: "La RSE, levier de compétitivité et de mise en œuvre du DD, en particulier pour les PME" - mardi 11 mars 2014 à 10h00

20 présents (voir la liste en annexe)

Ordre du jour:

- Introduction de la séance ; débriefing du compte rendu de la réunion de bureau du 4 février dernier.
- Présentation par le Cedap de son projet de mutualisation de démarches RSE des fédérations professionnelles.
- Présentation par Synpase du Label Prestadd.
- Débriefing des interventions, de l'agenda et des objectifs fixés pour le Groupe de Travail 1.
- Présentation du projet d'AFNOR Certification sur sa démarche d'évaluation.
- Fin du débriefing et conclusion. Programme séance d'avril ; préparation intervention plénière.

I- Introduction :

- Le 25 mars sera présenté un plan du pré-rapport qui sera présenté en juin
- Le 17 novembre sera organisé au CESE une conférence où sera présenté un état de lieux du travail des groupes de travail.

La réunion s'est tenue de 10h00 à 17h30

II- Auditions

1. Présentation par le Cedap du projet de mutualisation de démarches RSE des fédérations professionnelles.

Intervenant : Frédéric Cuchet, secrétaire général du Cedap ; Jean-Pierre Audoux, directeur général de la Fédération des Industries Ferroviaires et président de la commission développement durable du CEDAP.

Il y a 7 ans, le Cedap a mis en place un référentiel qui à ce jour, reste une démarche non encore aboutie. 240 organisations professionnelles de tous les secteurs d'activités sont aujourd'hui membres du Cedap. Ses objectifs sont notamment de développer des formations, de faire un benchmark des bonnes pratiques et d'apporter un soutien aux organisations professionnelles, notamment via ses forums de réflexions, son réseau et ses centres d'expertise et de recherche.

Dans le cadre de son action en faveur de la mutualisation de démarches RSE, le Cedap a constaté des inégalités entre les grands groupes et les PME/PMI qui ne la maîtrisent pas parfaitement. Ces dernières sont donc défavorisées lors du lancement d'appels d'offres prenant en compte des critères RSE, puisqu'elles n'en maîtrisent pas toutes les connaissances. La RSE reste cependant une réalité incontournable pour les PME auxquelles les organisations professionnelles sont attachées notamment en raison de ses enjeux sociaux. C'est dans le cadre de ces démarches qu'intervient le Cedap.

Ses **objectifs** sont de sensibiliser les organisations professionnelles à la RSE, d'effectuer des benchmark et de proposer des bonnes pratiques pour structurer les démarches qui existent tout en identifiant les acteurs clés. Le Cedap a identifié quels sont aujourd'hui les enjeux pour les organisations professionnelles : ils recouvrent la veille et l'information des adhérents, leur défense et leur représentation, la promotion du secteur, l'appui et la mutualisation des bonnes pratiques, ainsi que la fédération des entreprises autour de la RSE. A partir de ces enjeux, le Cedap a élaboré ses axes stratégiques : il met en place des actions incontournables pour ses adhérents, et propose également des pistes optionnelles de recherches et de formation. Pour aller plus loin, il a mis en place une labellisation avec des tierces parties (ISO 26 000, Unep) et des outils de dialogue avec les parties prenantes.

Le Cedap souhaite **agir** sur trois niveaux en construisant un guide d'évaluation, en formant, et en créant un label RSE. Ses objectifs sont d'aider au déploiement de la démarche dans les différents secteurs et d'optimiser les coûts de l'investissement des organisations professionnelles dans la RSE. Les freins qu'elle a pu rencontrer dans cette démarche sont notamment les incertitudes liées au financement, ainsi qu'à la difficulté de réunir sur un même travail plusieurs acteurs différents.

Annexe 1 : document "Présentation Cedap pour plateforme RSE 11 mars 2014_V1"

Echange questions-réponses :

Le projet du Cedap est **financé** par la Contribution des membres et des partenariats, mais il n'entretient pas de lien hiérarchique avec les organisations professionnelles. Le budget qui lui est consacré s'élève aujourd'hui à 50 000 €. Il n'existe pas en général de recours au financement public, mais comme la RSE relève de l'intérêt collectif, la question se pose du soutien possible par l'Etat (verbal, indicatif, financier) ou tout du moins d'un soutien symbolique.

Le Cedap a constaté dans le cadre de sa démarche que les étapes de réflexion et d'action en matière de RSE en sont à différents stades selon les secteurs d'activités. Les transports publics, le secteur de la propriété ou de l'agroalimentaire sont ainsi par exemple en phase avec ces questions notamment en raison de l'intérêt de leurs clients sur ces questions. Cette **approche sectorielle** intéresse particulièrement le Cedap qui souhaite dans l'avenir créer une labellisation par secteur. Ce travail ne viendra cependant que dans un deuxième temps, puisqu'il convient en priorité d'identifier les règles à appliquer. Plus généralement, une dizaine d'organisations professionnelles se détachent par leur forte activité dans ces domaines, mais il n'existe pas pour le moment, au sein du Cedap, de **cartographie générale** en raison de la naissance récente de ce mouvement. Il observe également que l'action dans le domaine de la RSE n'est pas seulement liée à l'impact environnemental, aux

demandes des clients ou au niveau d'organisation du secteur, mais également à la proximité des compétences, que l'on peut trouver chez ces différents acteurs, avec la RSE.

Afin d'**améliorer** son travail avec les organisations professionnelles sur les questions liées à la RSE, la Cedap coopère avec l'AFNOR sur la création d'un guide applicable aux organisations professionnelles qui ont en moyenne dix salariés et un réseau important, mais leur diversité rend le travail complexe (organisations professionnelles à vocation sociale, technique). Elle constate que le meilleur moyen de lever les **freins** aux démarches RSE est de travailler au dialogue entre les acteurs, mais également à la recherche d'un tronc commun, car si trop de particularismes existent, cela peut se révéler être un obstacle à une démarche collective. C'est pourquoi la Cedap travaille actuellement à la mise en place de **démarches collectives** de dialogue afin d'inciter les organisations professionnelles à travailler avec les organisations salariales. La structuration de ce dialogue avec les parties prenantes devra faire partie de cette démarche.

2. Présentation par Synpase du Label Prestadd.

Intervenants : Charlotte Haroug, chargée d'affaires juridiques et de projet développement durable, Synpase ; Philippe Abergel, délégué général, Synpase.

Le Synpase est un syndicat professionnel, créé en 1988, dont la vocation est la représentation et la défense des intérêts des prestataires de services de l'audiovisuel scénique et évènementiel. Il présente sa démarche de mutualisation des organismes dans le cadre de l'élaboration du label Prestadd, outil de branche initié par un syndicat professionnel ayant pour vocation de réunir les acteurs de toute une filière autour d'une même démarche d'intérêt général.

Depuis 2004, les entreprises de l'évènementiel et du spectacle doivent être labellisées notamment sur des exigences de dialogue avec les partenaires sociaux pour bénéficier de fonds publics. Il existe une multitude de labels généralistes, mais il n'en existait pas pour le secteur de l'évènementiel, d'où la création du label Prestadd.

Le Label Prestadd est un **outil** d'accompagnement. Il est attribué en fonction des réponses à un questionnaire couvrant trois volets de la RSE sur des critères objectifs, à proportion égale. C'est une démarche collaborative et participative qui cherche à contribuer à la diffusion de bonnes pratiques à son réseau. La délivrance du label est accordée tous les trois ans avec un objectif d'amélioration continue pour l'entreprise en bénéficiant. Ce label est certifié Ecocert, qui a contribué à la création du questionnaire.

La **gouvernance** s'organise via des commissions qui décident de l'attribution du Label. Un comité d'éthique composé des entreprises déjà labellisées, des donneurs d'ordre et d'un comité d'experts, vote les évolutions du label.

Le **profil** des entreprises bénéficiant aujourd'hui du Label est varié : il mélange des grandes entreprises ainsi que des PME. 2014 sera la première année de renouvellement de l'attribution du Label et pourra permettre de porter un regard rétrospectif sur l'évolution de la démarche.

Les **questionnaires** accessibles en ligne aux entreprises afin de déterminer leur degré d'implication dans la RSE contiennent des questions sur des domaines variés tels l'énergie, les transports utilisés, les déchets, les éco-gestes, l'écoconception et la biodiversité. D'un point de vue des questions d'organisation et de politique salariale, il y est question de la formation des salariés, de la prévention des risques, de la politique RH, et, dans un volet économique, de la gouvernance et de la structure du marché. L'utilisation de l'outil internet permet également de diffuser et de partager les bonnes pratiques en matière de RSE.

Le **coût** de la labellisation pour l'entreprise est évalué en fonction de son chiffre d'affaire. Dans sa démarche, Prestadd n'a pas de but lucratif. Il n'existe pas pour le moment d'audit généralisé, mais un audit en fonction d'entreprises tirées au sort.

Annexe 2 : document "Presentation_Prestadd"

Echange questions-réponses :

Le label Prestadd a été lancé en raison de l'**intérêt** d'un administrateur qui avait compris l'importance du sujet et l'intérêt des entreprises d'y participer. En effet, l'avantage de la démarche de labellisation est réel aujourd'hui pour les entreprises car elle leur permet d'effectuer des économies et de s'adapter aux exigences du client. L'importance de la RSE a crû ce qui rend le risque de non-investissement plus grand encore, d'autant plus que les clients commencent à développer leurs propres démarches de RSE. Dans la mise en place de ce label, Synpase n'a pas souhaité avoir recours à de grands auditeurs afin de ne pas exercer une trop grande pression sur les entreprises, ce qui risquerait d'être contre-productif. Au **niveau international**, la labellisation n'a pas d'intérêt particulier puisque les entreprises labellisées travaillent plutôt au niveau national. Néanmoins, Synpase coopère avec ses homologues étrangers, notamment allemands. La concurrence avec les entreprises étrangères se fait ressentir dans le cas d'appel d'offre auxquelles des entreprises étrangères peuvent également répondre. La labellisation n'est cependant pas un critère de sélection particulier à ce niveau.

Depuis trois ans qu'existe le label, Synpase y a consacré un **budget** de 40 000 euros et l'emploi d'un salarié. Des **freins** ont néanmoins été rencontrés dans ses démarches, relevant pour l'essentiel des difficultés à trouver des ressources publiques. Certaines fédérations considèrent également que la norme ISO 26000 est suffisante pour ne pas en chercher de plus spécifique. Enfin, si l'investissement humain dans les entreprises peut permettre une dynamique RSE, son absence elle peut également constituer un frein.

S'agissant de ses **projets** avenir, Synpase travaille sur une mise en valeur des entreprises labellisées, mais cette démarche n'est pas aboutie pour l'instant. De plus, s'il n'existe pas à l'heure actuelle d'autre label métier, Synpase précise avoir souhaité commencer de cette façon afin de potentiellement se développer par la suite.

3. Présentation par AFNOR certification de son retour d'expérience de la norme AFAQ 26 000

Intervenants : Alain Jounot, responsable du département commercial innovation développement, Afnor Certification ; Florence Meaux, directrice générale, Afnor Certification.

L'association AFNOR et ses filiales constituent un groupe international qui conçoit et déploie des solutions fondées sur les normes. Elle s'organise autour de quatre grands domaines de compétence : normalisation, éditions de solutions, services d'information technique et professionnelle, formation, et certification. AFNOR Certification, est un organisme de certification et d'évaluation de systèmes, services, produits et de personnes en France. Il évalue la performance, la qualité de l'organisation, les produits, les services ou les compétences. On la retrouve notamment sous des marques tels NF, CE, AFAQ (AFAQ ISO 9001, AFAQ ISO 14001, AFAQ 26000...) et l'Eco-label européen.

La norme ISO exige des démarches RSE crédibles passant par une évaluation par une tierce partie. Depuis 2007 ont été mis en place la norme AFAQ 1000NR qui est un outil d'évaluation des pratiques et des résultats en matière de développement durable basé sur la norme alors à venir ISO 26000, et marquant l'évolution des systèmes. Alignée sur les lignes directrices de l'ISO, elle comporte sept questions centrales et sept principes. Elle permet de se faire une meilleure représentation de la démarche stratégie ainsi que des pratiques et des résultats. Depuis 2010, ce sont ainsi 200 évaluations en entreprises (dont 85% de PME) et organisations de toute taille qui ont eu lieu.

La méthode d'évaluation et de certification se fonde sur la recherche de modèles et d'épreuves objectives et pertinentes systématiques par l'auditeur. Sa validité s'apprécie en fonction du degré de prévision de l'évaluation dans une recherche constante de fiabilité et son objectivité selon le niveau de concordance des différents évaluateurs. Trois critères sont pris en compte dans les résultats : environnementaux, sociaux et économiques, ainsi que 5 critères de pratiques managériales stratégiques et opérationnelles autour de la vision en termes de RSE et de gouvernance ainsi que l'intégration de ces pratiques et la communication faite autour du projet.

Le processus d'évaluation débute par une préparation et une évaluation hors site. Sont identifiées les parties prenantes et recueillies les données. S'en suit une évaluation sur site, ainsi qu'une restitution et une remise du rapport.

L'expérience a montré que les PME se sont lancées après les grands groupes dans la RSE, malgré leur atout naturel en termes d'implantation et d'enracinement territoriale. Cependant, la complexité du sujet et le manque de moyens impliquant une rentabilité incertaine peut expliquer ce retard. Il est néanmoins ressorti de ces évaluations que la motivation première des entreprises à entreprendre une démarche RSE reposait sur l'attente plus forte des clients à des performances économiques répondant aux attentes de la société, et à une réduction des coûts de fonctionnement. Les clients d'AFNOR Certification sont en général familiers du système de management et sont dans une situation financière saine. Leurs motivations à entreprendre la démarche reposent majoritairement sur la sauvegarde de la planète et sur la prise en compte de l'attente croissante des consommateurs en matière de RSE.

La méthode pour mettre en place la RSE est au centre des préoccupations des PME. 90% d'entre elles se sont ainsi appuyées sur leurs systèmes de management et sur des méthodes diverses pour l'impulser. Les freins les plus importants relèvent du degré de motivation des collaborateurs, qui peut également être un facteur de succès selon les méthodes et l'implication d'un dirigeant d'entreprise et de ses collaborateurs.

De cette évaluation, il ressort que les points forts des PME résident dans le leadership, la gouvernance et la loyauté des pratiques RSE qui est généralement intégrée que progressivement dans la gestion de l'entreprise. En matière de ressources humaines, les conditions de travail et le niveau de dialogue social sont bons. S'agissant des méthodes de production enfin, les attentes des clients sont bien prises en compte. Néanmoins, il existe des faiblesses s'agissant des achats ou de la responsabilité pour la chaîne d'approvisionnement. Au niveau de l'ancrage territorial, les questions de transport et la contribution au développement environnemental sont également peu pris en compte par les entreprises dans leur démarche.

La question de la rentabilité de la RSE freine les PME mais la plupart des patrons n'ont pas d'objectifs économiques en la matière. Afin que la démarche fonctionne, les PME espèrent que la RSE reste une démarche volontaire, mais ont également besoin d'information et de formation. Elles attendent également une prise en compte de la RSE dans le cadre des marchés publics. Le soutien des organisations professionnelles et des grands groupes vis-à-vis de leur supply chain est également une pierre angulaire de la démarche RSE.

Annexe 3 :

Echange questions-réponses :

AFNOR Certification dans sa **démarche** se distingue de Vigéo : elle n'effectue pas de notation déclarative, ne se spécialise pas sur la RSE et n'effectue pas d'analyse différenciée par métiers. Dans le cadre de son évaluation, elle a constaté une grande diversité et complexité des démarches RSE notamment par la reconnaissance de l'agenda 21. L'application de la norme ISO 26 000 reste cependant sporadique.

Parmi les principales **actions à mener** il a été évoqué que chacun des secteurs devait être capable de mener des audits ou d'organiser des auto-audits sur les questions de RSE, tout en ayant une

approche plus collective. Il a été constaté que très peu d'entreprises sont capables de lire des normes et il doit donc être mené un travail pédagogique sur l'ISO 26 000 pour le leur permettre. Des outils opérationnels permettraient également de hiérarchiser les parties prenantes et un appui pour l'accès aux aides publiques serait nécessaire.

Afin d'identifier les **parties prenantes**, AFNOR Certification utilise la norme SD21 000 qui cadre les enjeux significatifs via une méthode de hiérarchisation par un certain nombre de questions posées à l'entreprise. Celle-ci reçoit un soutien lui permettant une cartographie de ses interlocuteurs potentiels (environ 50 parties prenantes en général). L'intérêt des entreprises est alors mis en avant : la hiérarchisation des parties prenantes s'en déduit et permet un choix plus pertinent et utile car ayant davantage une fonction de levier.

Le **coût** de la prestation est évalué par entreprise de 8000 à 12 000 euros au minimum soit 1200 à 1400 euros par jour d'évaluation, selon le travail préparatoire nécessaire. Un travail est également effectué avec les organisations professionnelles afin de réduire la durée de l'évaluation, mais pour une même durée des services qui y sont associés.

Le **suiti** s'effectue selon le contrat passé avec l'entreprise. Des réévaluations à intervalle régulier sont possibles ainsi que des demandes d'actualisation d'une feuille de route.

L'expérience d'AFNOR Certification démontre que sur les 200 entreprises évaluées, la performance économique, la réduction des coûts via des économies d'énergie et être plus à même de répondre aux attentes des parties prenantes sont parmi les premières **motivations** d'une démarche RSE.

Lorsqu'elle travaille avec les petites structures, le travail d'évaluation peut se faire sans préparation préalable. AFNOR Certification travaille actuellement avec l'UNEP pour mieux comprendre les modèles et mettre en place un guide de lecture illustratif.

III- Débat interne et calendrier de la plateforme

Débat interne après auditions :

- Objectifs devant être recherchés :
 - Valorisation des petites initiatives de RSE, sans gros budget ;
 - Travail en faveur de la reconnaissance des démarches RSE des entreprises ;
 - Besoin d'harmonisation du travail des cabinets de conseil ;
 - Malgré la dynamique positive actuelle, il convient d'éviter de faire de la RSE une simple « mode » et la pérenniser. Elle ne doit être un simple outil de communication ou de marketing. Pour cela, il convient de disposer d'indicateurs, d'objectifs, de structures, et du soutien d'institutions.
- Observations :
 - La RSE idéale n'existe pas ; c'est un processus qui débute à partir d'un sujet particulier et avance vers les autres enjeux si le processus est bien accompagné.
 - Le partage du pouvoir avec les parties prenantes n'a pas lieu au début de la démarche RSE.
 - Question du financement et les approches varient selon les projets présentés : pour certains, il semble qu'il n'y ait pas de progrès sans financement, quand pour d'autre, il est possible d'avancer même dans financement.
 - On parle régulièrement de la démarche RSE mais de son contenu.
 - Les démarches RSE ne concrétisent pas suffisamment les questions se rapportant à l'employabilité.
 - S'agit des outils de pilotage, ils varient d'une démarche à l'autre pouvant être très vagues, sans information sur la dimension des projets, la gouvernance, les partenariats avec les parties

prenantes, et sans indicateurs ni objectifs pour le projet ; équilibrés ; ou mettant en place une notation aussi bien sur les critères sociaux qu'économique et environnementaux

- Le facteur humain pour la participation d'une entreprise à la démarche RSE est important. La RSE a besoin de motivation personnelle, d'individus qui y croient, la porte et s'engagent.
- Questions nécessitant un approfondissement :
 - Peut-on faire de la RSE sans le savoir ? En le niant ?
 - Les territoires sont-ils des parties prenantes de la RSE (la discussion sera abordée durant la séance sur les parties prenantes) ?
 - Quel est l'impact de la structure portant la RSE : une structure légère induit-elle une plus grande capacité d'innovation quand une grande structure dispose d'une plus grande capacité à imposer ?
 - La RSE n'est-elle qu'un atout supplémentaire pour les entreprises qui portent financièrement bien ou est-ce une pratique quotidienne de la plupart des entreprises ? Y a-t-il possibilité de dédramatiser le sujet ?

Échéances et organisation des séances :

- Préparation de la réunion plénière de la plateforme prévue le 25 mars où sera présenté un projet de plan pour un rapport intermédiaire :

L'utilité du rapport et du rapport intermédiaire sera de faire des recommandations aux décideurs à travers notamment un document pragmatique pour les PME. L'introduction devra être courte, stratégique et avoir un caractère politique. Le pré-rapport devra comporter 10 à 15 pages ainsi qu'une synthèse des auditions et des annexes mentionnant les préconisations de la plateforme. Le travail de définition des termes sera à coordonner avec le GT4. Il conviendra ainsi également de s'intéresser et de définir les questions du territoire. Le lien devra être fait entre les thématiques traitées dans les séances et le développement du rapport intermédiaire. La question du périmètre s'est également posée : seront essentiellement pris en compte certaines ETI ainsi que les PME-PMI. La question de la responsabilité sociétale des organismes (RSO) ne sera pas abordée pour le moment. S'agissant du contenu, devront y être présentés les constats et un état des lieux établi par le GT1 sur les questions de RSE et de:

- motivations et enjeux,
- promotion et communication sur la démarche,
- labellisation,
- parties prenantes,
- compétitivité,
- marchés publics,
- freins rencontrés dans la démarche,
- compétence des acteurs.

Pourront être notamment utilisées les statistiques existantes sur un nombre de PME concernées (bases de données de l'Insee, Label Lucie, Afaq 26000, etc.) pour délimiter une cible à court terme et être clair. Il a été acté que ce document était évolutif et pouvait être amené à changer d'ici sa remise.

- Préparation de la réunion plénière de la plateforme prévue le 24 juin 2014 : premières préconisations sur les 4 thématiques traitées par le GT1
- Il a été convenu que les débats pourraient être consultés par thèmes (selon l'objet de la séance) sur le site de la plateforme.

Calendrier prévisionnel des auditions :

- **3 avril 2014**, de 14h00 à 17h00 : auditions sur le thème des parties prenantes avec le Medef et Orseu sur la mise en place d'un guide, la DIRRECTE, et le Comité 21 (lien envisagé avec les travaux voir du GT2). Organisation par Michel Laviale.
- **6 mai 2014**, de 14h00 à 17h00 : auditions sur le thème de l'accompagnement et du financement avec une diversité des secteurs d'entreprises (artisanat, formation), l'Upa, la cci France. Organisation par Jan-Erik Starlander.
- **4 juin 2014**, de 14h00 à 17h00 : auditions sur le thème de la compétitivité avec Philippe Chesneau, Odile Uzan, Pierre Bardelli et le Medef. Organisation par Pierre Bardelli, Philippe Chesneau, Michel Laviale et Odile Uzan,
- **18 juin 2014**, de 14h00 à 17h00 : auditions sur le thème donneurs d'ordre – sous-traitant et marchés publiques et privés avec la CGPME, le Medef, Orseu, et éventuellement de la Direction des Affaires juridiques du Ministère de l'économie. Organisé par Gérard Bruno.
- **2 juillet 2014**, de 14h00 à 17h00 : auditions sur le thème de la labellisation et premières préconisations et premiers avis du groupe basé sur le travail dans les autres groupes.