

INTERVENTIONS et ATELIERS

Symposium « Clés de succès pour l'accompagnement des PME vers le développement durable » Lundi 9 novembre 2009

Ouverture

Hélène Blanchard, Vice-Présidente de la région Rhône-Alpes, déléguée à l'Environnement et la Prévention des risques

Benoit Soury, Vice-Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Lyon, Directeur général de La Vie Claire

Christian Brodhag, Directeur de recherche, École nationale supérieure des mines de Saint-Étienne

Philippe Alameda, Directeur, Centre international de ressources et d'innovation pour le développement durable

Plénière 1 : Enquête sur l'utilisation des outils de diagnostic « développement durable »

Le CIRIDD a réalisé, avec l'aide d'enseignants-chercheurs de l'ESC Saint-Étienne et de l'Université Lyon 3, une enquête nationale sur les conséquences de l'utilisation d'un outil de diagnostic « développement durable » pour une PME. Cette enquête a montré que ces outils sont intéressants pour sensibiliser les entreprises au développement durable mais qu'ils ne sont pas toujours suffisants pour passer du diagnostic à l'action. Au delà des outils en eux-mêmes, plusieurs facteurs apparaissent importants et pourraient être pris en compte plus systématiquement dans l'accompagnement de PME vers le développement durable.

Intervenants :

[Isabelle Blaes](#) Responsable de projets, CIRIDD

[Alain van Cuyck](#) Maître de conférence, Sciences de l'information et de la communication, Université Lyon III

[Frédéric Richard](#) Enseignant Chercheur, ESC Saint-Étienne

Atelier 1 : Gouvernance: Construire sur une base commune

Un développement est qualifié de durable lorsqu'il répond aux besoins des générations actuelles et futures : besoins d'utilité, de qualité, de sécurité et de précaution, de diversité et de respect, de valeurs et d'éthique, de sens ... Ces besoins collectifs sont ressentis de manière plus ou moins importante selon les parties et sont exprimés de manière différente. Pour que l'entreprise puisse se développer durablement, elle va devoir interagir avec l'expression de ses nombreuses parties prenantes.

Cet atelier illustrera, études et expériences à l'appui, en quoi le dialogue avec les parties prenantes est un exercice souvent difficile, mais indispensable à la réussite à long terme d'une démarche sincère de développement durable. Les intervenants chercheront également à mieux définir les conditions de réussite d'une vraie coopération entre les parties prenantes et à formuler des propositions concrètes permettant de créer ces conditions.

- **La performance sociétale via l'alignement cognitif**
Après avoir interviewé 210 managers dans 19 multinationales rigoureusement sélectionnées pour permettre des comparaisons pertinentes, ainsi que 217 représentants de plus de 180

organisations sociales concernées, les chercheurs du projet Européen RESPONSE ont montré que « l'alignement cognitif » entre dirigeants et parties prenantes est un déterminant important de résultats en matière de Responsabilité Sociétale. C'est seulement lorsque toutes les parties accordent leur mode de pensée sur des problèmes sociétaux de façon similaire qu'un mécanisme de coopération peut se développer.

Intervenante :

[Susan C Schneider](#), Professeur en gestion des ressources humaines à HEC Université de Genève.

- **La consultation des parties prenantes, un exercice difficile mais nécessaire**
La concertation avec les parties prenantes est un des fondements du développement durable et conditionne la légitimité et l'efficacité des stratégies d'entreprises, sous réserve qu'elle dépasse le simple exercice de dialogue. Le Comité 21 a fait de la concertation pluri-acteurs une de ses missions premières et a développé des règles déontologiques et opérationnelles pour l'animation de ces démarches (au sein du Comité 21, dans les entreprises, dans les collectivités, au niveau local, au niveau des groupes). Réunissant les directions stratégiques de l'entreprise (ressources humaines, finance, marketing...) cet exercice d'ouverture est essentiel à la conduite de toute stratégie de développement durable. Il permet de mieux faire comprendre l'action de la direction de développement durable de l'entreprise à l'interne comme à l'externe tout en permettant aux parties prenantes de challenger les politiques mises en place.

Intervenante :

[Dorothee Briaumont](#), Directrice, Comité 21

- **Témoins :**
 - [Nataly Ferrand](#), Dirigeante, SIEGL
 - [Pierric Chalvin](#), Délégué général, Unitex

Atelier 2 : Questionner la stratégie : changement ou rupture ?

Certaines méthodologies d'accompagnement se limitent à l'observation et à l'évolution des résultats opérationnels et des pratiques comportementales dans une logique d'évolution continue, sans forcément questionner les éléments stratégiques au regard du développement durable. Cette approche pragmatique et rapide en apparence peut parfois faire perdre un temps précieux à certaines entreprises et les faire passer à côté de vraies opportunités de redéploiement stratégique qu'une démarche de développement durable peut créer. En même temps, les démarches incrémentales ont le mérite d'offrir un cadre pragmatique avec des résultats rapidement mesurables, y compris en terme économique.

En s'appuyant sur des exemples de stratégies réussies, l'atelier tentera de répondre aux questions suivantes :

- Faut-il appréhender le développement durable dans une logique incrémentale et/ou dans une démarche de rupture ?
- Quels modèles innovants de (re)déploiement stratégique existent ?
- Quelles propositions pouvons nous formuler pour la prise en compte du développement durable au niveau stratégique dans les PME ?
- **Développement durable : changement ou rupture ?**

Dans la grande majorité des cas, les changements liés à une démarche de développement durable, parfois très significatifs, ne modifient pas profondément le « business model » existant de l'entreprise. Ce sont plutôt des approches incrémentales qui visent à corriger autant que possible les défauts environnementaux des produits ou des procédés industriels existants.

Plus rarement, les entreprises se lancent dans une modification radicale du « business model » en misant sur le développement durable pour changer et la valeur offerte au client et la chaîne de valeur. Il s'agit alors d'innovations de rupture.

Intervenante :

[Bénédicte Faivre-Tavignot](#) Directeur pédagogique du mastère spécialisé d'HEC « management du développement durable »

- **L'économie de la fonctionnalité : un nouveau modèle économique pour le développement durable ?**

Dans un contexte de croissance ralentie, les entreprises proposent aujourd'hui une offre fondée sur l'innovation servicielle qui consiste à intégrer un éventail croissant de services articulés avec leur offre de base. Cette stratégie de migration de la valeur vers la production de nouvelles fonctionnalités associées à des produits, transforme profondément la configuration des systèmes productifs. Cette évolution progressive d'une économie de produits à une économie de fonctions n'est pas sans conséquences en termes de développement durable. Elle contribue en effet à l'émergence d'une « nouvelle économie » de la fonctionnalité, fondée sur un modèle économique qui privilégie la valeur d'usage d'un bien plutôt que sa valeur d'échange. Elle consiste à préserver la ressource et à en optimiser l'exploitation et la valorisation pour produire une offre servicielle dont l'usage durable est à l'origine de la création de valeur.

Intervenant :

[Jacques Lauriol](#) Professeur - Département Management et Stratégie Esc Rouen

- **Discutant : Olivier Dubigeon, Sustainway**

Session Poster et signatures

12 espaces de présentation, dialogues autour de posters ouverts aux CCI, partenaires (Comité 21, librairie), développeurs d'outils DD.

Signatures d'ouvrages par des intervenants.

Plénière 2 : Mobiliser les équipes dans la durée

Alors que la place accordée à la mobilisation des équipes pour le développement durable est aujourd'hui reconnue comme un critère de performance pour les entreprises et les collectivités locales, les acteurs qui souhaitent mobiliser les salariés autour de cet enjeu se trouvent souvent démunis, face à l'ampleur de la tâche à accomplir. Au delà du diagnostic, de la sensibilisation et de la formation, il faut entretenir la mobilisation : « Le Développement Durable, c'est une course de fond. ». L'un des éléments clés du succès pour mobiliser les équipes dans la démarche développement durable tient à la dynamique créée au sein des différentes entités pour toucher les personnes amenées à changer leurs habitudes. Le Comité 21 et le cabinet des Enjeux et des Hommes ont publié un guide pratique sur la mobilisation des équipes, à destination des entreprises et des collectivités locales. Patrick Widloecher, Conseiller Développement durable du Président du Groupe La Poste et Déontologue, a su mobiliser l'ensemble du personnel du Groupe La Poste derrière un projet d'entreprise qu'il a initié.

Intervenants :

[Agnès Rambaud-Paquin](#), Directrice associée, Des enjeux et des Hommes

[Dorothee Briaumont](#), Directrice, Comité 21

[Patrick Widloecher](#), Conseiller Développement durable du Président de La Poste

Atelier 3 : Nouvelles formes de management

L'environnement de l'entreprise a largement évolué depuis les 30 glorieuses. Il subit une transformation radicale depuis le milieu des années 90 et la mise en place de la société de l'information.

Chaque période (30 glorieuses, 20 périlleuses, et aujourd'hui), du fait des spécificités de son environnement économique et sociétal, a contraint les entreprises à adopter des modes de fonctionnement spécifiques : nous sommes passés de l'ère industrielle (production de masse, organisation pyramidale, management par l'obéissance) à l'ère informationnelle (production sur mesure, organisation neuronale, management participatif)

Cette nouvelle ère informationnelle induit une nouvelle approche des relations humaines dans l'entreprise, de nouvelles formes d'organisation, de nouvelles architectures qui font écho à la dimension sociale/ sociétale du développement durable.

L'atelier explorera de nouvelles formes d'organisation et de management et tentera de formuler des réponses, des pistes d'exploration ou des propositions d'expérimentations en regard des questions suivantes :

- . Y a-t-il un mode d'organisation favorable ou nécessaire à une démarche vers le développement durable ?
- . Comment appréhender à la fois le global et le local, le long terme et le court terme, la complexité et l'opérationnalité ?
- . Y a-t-il des pratiques favorisant l'émergence de l'intelligence collective ?

Cet atelier sera animé par Philippe Jury, Responsable Veille Recherche & Développement au CIRIDD et comprendra une alternance entre exposé et échanges avec la salle.

- **L'agilité, une nouvelle forme de management pour le développement durable ?**

Dans le contexte évolutif de l'ère informationnelle, le manager a dû développer des compétences et comportements nouveaux. Manager agile est-il un nouveau type de management adapté au développement durable ?

Intervenant :

[Jérôme Barrand](#) Responsable de l'Institut d'Agilité des Organisations, Grenoble Ecole de Management

- **Intelligence collective globale**

L'intelligence collective est la capacité d'un groupe d'individus à visualiser un futur et l'atteindre en contexte complexe.

L'intelligence collective est également une nouvelle discipline de recherche. Elle consiste en l'exploration du vivant social, les formes collectives qu'il prend, les différents types de conscience qui se manifestent, les différentes capacités d'être et de faire qui en émergent. Plusieurs formes d'intelligence collective existent (originelle, en essaim, pyramidale), l'intelligence collective globale est la prochaine étape de l'intelligence collective et de l'évolution. L'humanité est au cœur de cette transition aujourd'hui, et cela comprend l'entreprise.

Intervenant :

[Jean-François Noubel](#) Chercheur en Intelligence Collective et Fondateur de « The Transitioner »

Atelier 4 : L'accompagnement des PME vers le développement durable : quelle posture adopter ?

Que l'accompagnateur d'une démarche vers le développement durable soit une des personnes de l'entreprise ou un intervenant externe, la posture qu'il prend vis à vis des personnes accompagnées n'est pas neutre.

Les questions abordés dans cet atelier seront:

- L'accompagnateur doit-il être un expert en Développement Durable ? Un conseiller ? Un coach ? Un facilitateur ?
- Peut-il y avoir co-accompagnement entre dirigeants de différentes entreprises,
- Comment prendre en compte la dimension humaine dans l'accompagnement vers le développement durable ?

- **L'expérience du CJD dans les cercles de dirigeants**

Fidèle à sa vocation de «laboratoire du patronat», le Cercle des Jeunes Dirigeants a lancé depuis plus de cinq ans une vaste expérimentation dans 700 entreprises volontaires pour sensibiliser ses membres à une autre vision de la performance, plus respectueuse des parties prenantes et moins axée sur la maximisation des profits à court terme. Les Cercles de Dirigeants que le CJD développe, constituent une forme de co-accompagnement mutuel qui vient rompre le rive d'isolement de chaque dirigeant et crée un contexte favorable à la Performance Globale des entreprises.

Intervenant :

[Gontran Lejeune](#), Président National du Centre des Jeunes Dirigeants

- **La facilitation, une posture adéquate pour accompagner les démarches de développement durable ?**

La facilitation est une pratique de management collaboratif autant qu'une attitude. La facilitation consiste à développer une collaboration pertinente en vue d'engager et de réussir un projet, une évolution au sein d'une organisation. Le facilitateur ne se pose pas comme un expert, mais crée les conditions, anime, catalyse une dynamique. La Facilitation de Projet développe entre les parties prenantes une intelligence collective (penser ensemble) et une dynamique de co-action (agir ensemble) centrée sur le projet.

Plus les projets sont transverses (parties prenantes multiples), plus les projets sont complexes (enjeux multiples), plus la Facilitation de Projet apporte valeur ajoutée, à court, moyen et long terme.

Intervenant :

[Olivier Réaud](#) Fondateur d'In Principo (Paris, Lyon) et Facilitateur. Il intervient sur le thème du management des communautés projet à Paris Dauphine dans le cadre du Master en Intelligence Economique et à HEC Challenge Plus.

- **Atelier participatif : Prendre en compte la dimension humaine dans l'accompagnement**

Animatrice : [Claire Delepau](#), Coach et fondatrice de Terre de sens

Atelier 5 : Intérêt, limites et nouvelles formes d'Opérations collectives

L'enquête nationale présentée en séance plénière du matin a souligné qu'une dimension collective d'accompagnement (opération collective, effet miroir, cercles d'entreprises, ...) est un facteur essentiel de mobilisation. Pourtant, un des freins au passage à l'action persiste lorsque l'entreprise réalise que son changement de comportement risque d'être un changement précurseur, mais isolé, par rapport à ses concurrents, ses clients, ses fournisseurs, soit la majorité de son environnement économique. Regrouper des entreprises dans une opération collective de façon arbitraire risque de ne pas avoir tout l'effet escompté.

L'atelier tentera de répondre aux questions suivantes :

- Quel sont les facteurs qui permettent aux opérations collectives d'induire un changement dans les entreprises et d'avoir un effet d'entraînement le plus large possible ?
- Quelle valeur ajoutée collective les différents types d'opérations collectives peuvent-ils produire (approche filière, territoire, cluster, pôle de compétitivité, écosystème d'affaires) ?

- **RSE et PME : des réseaux de passage dans les territoires ?**

- *Chacun connaît des entreprises pionnières qui ont su saisir le développement durable comme opportunité, pourtant ces expériences ponctuelles de pionniers ne donnent actuellement pas lieu à mimétisme. Dans le processus de diffusion des innovations, plusieurs chercheurs soulignent la nécessité de réseaux sociaux qui permettent le passage vers le plus grand nombre d'utilisateurs. Ces réseaux représentent une architecture sociale informelle sur laquelle repose le développement de l'innovation.*

L'innovation managériale constituée par l'introduction d'objectifs environnementaux et sociaux dans les stratégies des PME dispose d'outils (lignes directrices, autodiagnostic, etc ...), mais il y a peu de relais, de médiateurs qui permettent le passage et l'appropriation de ces outils. Les arguments du business case et de l'intérêt bien compris de l'entreprise ne sont pas pertinents pour les chefs d'entreprise, parce que, souvent, ces derniers ne disposent ni de l'envie, ni des compétences (ni des ressources pour les acquérir) pour les traduire dans leur activité.

L'importance de la proximité dans le management des PME conduit à penser que la solution pourrait se trouver au niveau de l'accompagnement de réseaux constitués sur une échelle territoriale définie.

Intervenante :

Françoise Quairel, maître de conférences en science de gestion à l'université Paris-IX Dauphine et membre du Centre de recherche européen en finance et en gestion (CREFIGE). Elle participe aux travaux des groupes environnements et responsabilité sociale du Conseil national de la comptabilité et de l'AFNOR (ISO). Elle est membre associée du Conseil national du développement durable

- **Innovation et création de valeurs sociales et environnementales au sein des filières économiques en Rhône-Alpes**

Ce programme pilote, initié par le CIRIDD et actuellement en cours de réalisation, vise à démontrer que le développement durable, pris dans son acception la plus globale, est un levier de la compétitivité et de l'innovation des PME et PMI à condition que celles-ci pensent et agissent collectivement. Il invite les entreprises à « faire partie des solutions et pas des problèmes » dans le cadre d'un futur souhaité, partagé par le territoire et ses entreprises. Le programme repose sur une approche de la durabilité à la fois collective, à l'échelle du réseau d'entreprises, et individuelle, à l'échelle de l'entreprise, en accompagnant chacun de ces deux niveaux dans la formulation de leur vision stratégique ou futur souhaité. Il repose également dans l'identification des actions, de court, moyen et long terme, balisant le chemin qui reste à parcourir entre ce futur souhaité et la situation présente. Le programme s'adresse à trois types d'acteurs : les PME-PMI, les réseaux auxquels appartiennent ces PME-PMI et les animateurs de ces réseaux dont il renforce compétences et capacités d'action dans une logique de subsidiarité. Trois réseaux d'entreprises du département de la Loire et 6

entreprises de chacun de ces réseaux bénéficient de l'appui du CIRIDD, d'un consultant maîtrisant la méthode The Natural Step et de 3 consultants membres de Réseau CIRIDD Consultants.

Intervenant :

[Sandrine Maillet](#), Responsable de projet, CIRIDD (Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Développement Durable)

- **Atelier participatif : Les facteurs humains et territoriaux dans la constitution de collectifs d'entreprises**
Animatrice : [Anne Killi](#), Consultante senior, Ingeniors