

Exposé SMIA 2005

Premières expériences d'un projet pilote : guide du management durable dans les PME

Les PME au cœur du développement durable

Les PME sont un acteur de la vie économique et sociale incontournable puisqu'elles représentent 99,7% des entreprises du canton et emploient 70% de la population active. Les PME constituent donc l'épine dorsale de l'économie suisse. Dans ce contexte, impliquer les PME pour les inciter à prendre en compte les principes du développement durable dans leur gestion quotidienne constitue un défi majeur.

Dans le cadre de l'Agenda 21 du canton de Genève, le service cantonal du développement durable, dans un objectif d'information et de formation de la société civile, a édité et publié un guide pratique « PME et développement durable ».

Ce guide répond à une demande croissante d'information de la part des PME, structures qui bien souvent manquent de temps et d'outils pour aller plus loin voire pour aborder simplement le développement durable.

Un outil élaboré pour et avec les entreprises

Elaborer un outil développement durable pour les PME implique de travailler avec les destinataires à savoir les PME. Dans un premier temps, une enquête sommaire a été réalisée afin d'identifier les besoins et interrogations des PME genevoises en la matière. Un tel outil ne devait en effet pas être le fruit de la réflexion d'experts mais plutôt répondre aux attentes des futurs usagers du guide.

Dans un deuxième temps, un groupe de travail a été constitué pour l'élaboration du guide. Toujours dans cette optique de répondre aux attentes des acteurs concernés, le groupe réunissait outre des représentants d'entreprises et des spécialistes de divers domaines de l'entreprise, les représentants des PME genevoises. Ainsi, la Chambre de commerce et d'industrie de Genève (CCIG) et la Fédération des entreprises romande (FER) ont été des partenaires actifs dès la première étape de ce projet au côté du service cantonal du développement durable et d'Environnement-info ainsi que des autres services de l'administration.

Au delà de l'intérêt d'un partenariat entre service public et milieux économiques pour l'élaboration d'un tel outil, un autre bénéfice réside dans l'accueil réservé à ce dernier. En effet, le guide "PME et développement durable" étant également porté par les représentants des entreprises, ces dernières sont plus enclines à lui réserver un accueil favorable.

Un outil pratique décliné et aisément accessible

L'objectif premier de cette action est d'inciter les responsables d'entreprises à intégrer, dans leur gestion quotidienne, les principes d'un développement durable.

A cet effet, le Guide pratique « PME et développement durable »

- constitue un outil pratique destiné aux petites et moyennes entreprises (PME) facilitant l'adoption de pratiques conformes aux principes du développement durable ;
- expose des exemples concrets d'actions qui peuvent être entreprises au sein d'une PME : responsabilité sociale, gestion des ressources, etc. ;
- fournit des méthodes et instruments afin d'intégrer le développement durable au sein d'une PME : listes de questions, grilles d'évaluation, tableaux types, etc. ;
- présente des sources possibles de soutien aux PME ;

Il se décline en trois produits :

- Une **plaquette** de 80 pages : "Développement durable : quelques propositions d'actions pour les PME" propose 20 fiches pratiques condensées et les pistes principales pour s'initier à la démarche du développement durable
- un **classeur** très complet : "PME et développement durable : guide pratique" composé de 30 fiches thématiques, tableaux et conseils;
- un **site Internet** donnant accès à toutes les fiches du classeur et aux tableaux de bord qui faciliteront la gestion quotidienne de l'entreprise, que ce soit pour analyser sa politique d'achat, calculer sa consommation d'eau ou établir la liste d'actions de son programme de développement durable.

Le guide « PME et développement durable » a été largement diffusé parmi les entreprises du canton (environ 12 000 envois) et fait l'objet de présentations lors de conférences et séminaires destinés aux responsables d'entreprises.

Toutefois, compte tenu de l'importance des enjeux et afin d'accompagner la diffusion de ce guide, il est apparu nécessaire de réaliser quelques expériences pilotes afin de mettre en pratique ce guide au sein des entreprises.

Ces expériences pilotes ont été réalisées auprès d'une vingtaine de PME de février à juin 2005. Bien que fondée sur une participation volontaire, certains critères ont été définis pour sélectionner ces entreprises, dans le but de représenter au mieux le tissu économique du canton. Ainsi, les entreprises participantes proviennent de secteurs d'activité différents et sont de tailles variées (de 4 à 300 salariés).

La démarche comportait 3 phases:

1. Introduction au développement durable, présentation du guide, explication générale de la démarche aux responsables
2. Visite du site et discussion relative aux activités de la PME ; questionnaire d'évaluation afin d'identifier les priorités, les points forts et les points faibles de la PME
3. Recherche, à l'aide du guide, de solutions avec le responsable et élaboration d'un plan d'actions

Cette démarche qui se déroulait sur 2 demi-journées présentait les avantages majeurs pour le responsable d'entreprise de prendre peu de temps et d'être assez globale. La gratuité était bien sûr un élément attractif.

L'évaluation et le bilan ont permis aux entreprises de comprendre la portée concrète du développement durable, de prendre conscience des possibilités d'amélioration en la matière et de voir comment le transposer de manière simple et pratique dans leur gestion

quotidienne. Cette première approche avait en effet pour vocation de montrer aux PME que même au sein de petites structures des actions dans le sens du développement durable peuvent être effectuées.

Ces expériences pilotes ont également permis de confirmer que certaines règles devaient être respectées pour aborder de manière concrète le développement durable.

Les "règles d'Or" à respecter :

- Fixer des objectifs réalistes
- Donner du sens à un projet
- Impliquer tout le personnel
- Mettre en place un dispositif de suivi
- Faire preuve de souplesse
- Formaliser son engagement dans l'organisation de l'entreprise
- Inscrire son projet dans la durée
- Dialoguer avec tous les partenaires concernés
- Evaluer ses résultats et les communiquer
- Etablir des partenariats

Une approche pragmatique visant des actions simples

Cette démarche n'avait pas pour objectif de faire un audit externe de l'entreprise, ni de faire entrer les entreprises dans un programme complet de développement durable ou de les amener à une certification, démarches qui peuvent paraître lourdes ou inaccessibles aux petites structures. C'est pourquoi les actions proposées dans ces expériences pilotes peuvent toutes être envisagées sans trop d'investissement (que ce soit en termes de temps ou en termes financiers).

Ainsi, des actions telles que :

- Réduction de la consommation de papier et utilisation de papier recyclé
- Tri et collecte sélective des déchets
- Economie d'énergies : remplacement des ampoules et/ ou audit détaillé de sa consommation
- Nettoyage des locaux avec des produits écologiques
- Achats plus responsables
- Promotion des transports publics ou des modes de déplacement doux
- Formation continue du personnel

Sont des actions relativement simples à mettre en place et constituent un premier pas vers une réflexion plus globale sur l'entreprise et le développement durable.

En parallèle, la réflexion doit également s'ouvrir aux parties intéressées (clients, fournisseurs, communes, voisinage, associations, institutions publiques ...). L'entreprise est en relation de différentes façons avec toutes ces entités et elle doit se poser la question de savoir comment améliorer chacune de ces relations dans le sens du développement durable. La PME sera d'autant plus intégrée sur son territoire et respectée qu'elle prendra en compte les avis de ces parties intéressées.

Quelques exemples tirés des expériences pilotes

Afin de mieux comprendre notre démarche auprès des PME, voici quelques exemples d'entreprises ayant participé à une expérience pilote et ayant mis en œuvre des actions couvrant les 3 domaines du développement durable. Ces exemples ont également été repris car des idées innovantes ont émergé lors des évaluations.

Ex 1 : entreprise d'hébergement de sites Internet (emploi 16 personnes).

- ✓ Recyclage du papier et carton, de l'aluminium, des piles, du matériel électrique et électronique
- ✓ Diminution prévue de la consommation en eau (Fr. 1'500.- par mois) liée au remplacement de 3 climatiseurs à eau par un climatiseur à gaz
- ✓ Utilisation des transports publics et promotion de la mobilité douce
- ✓ Horaires flexibles pour les femmes ayant des obligations familiales
- ✓ Développe ses propres produits (logiciels) avec des ressources locales
- ✓ Hébergement gratuit de sites Internet pour certaines associations

Idée : Diminution de la consommation de papier liée à la facturation : prix d'abonnement moins élevé pour un paiement électronique.

⇒ Les factures papier ne constituent plus que 30 % du total

Ex 2 : laboratoire pharmaceutique (emploi 31 personnes)

- ✓ Délocalisation de la logistique (entrepôt de 400 m²)
⇒ réduction de trafic camion de moitié
- ✓ Réduction de la consommation d'eau (~10'000 m³ par an) : remplacement d'une climatisation à eau par un compresseur à air.
- ✓ Utilisation de cartons en matière recyclée et recyclage des cartons, métaux ainsi que des appareils électriques et électroniques.
- ✓ Durant la rénovation des locaux : installation d'un système d'éclairage indirect avec sonde de présence et de luminosité.
- ✓ Recyclage des cartouches de toner dans un carton de la Croix Rouge.
- ✓ Dons de matériel à une association oeuvrant en Côte d'Ivoire.
- ✓ Nouvel aménagement des bureaux dans un concept de « bureaux à vivre ».
- ✓ Evite les discriminations et soucieux d'intégrer les groupes de population défavorisés

Idée : Remplacement des chips de rembourrage en polystyrène des colis (24'000 par an) par des coussinets à air. Utilisation de caisses boomerang réutilisables pour les livraisons.

Ex 3 : entreprise de fabrication de plafonds métalliques et de luminaires (emploi 100 personnes)

- ✓ Récupération papier & carton, métaux, emballages de boissons, bois, piles et accumulateurs, déchets électroniques et déchets spéciaux
- ✓ Rénovation du bâtiment : installation de vannes thermostatiques, d'isolation intérieure, et de double vitrage
- ✓ Etudes pour diminuer le bruit des machines
- ✓ Réduction (isolation) des vibrations d'une presse
- ✓ Achat de consommables (ex. papier WC) à une société employant des handicapés. Accorde la priorité aux fournisseurs locaux
- ✓ Recherche à concilier vie professionnelle et vie familiale ou privée (temps partiel, horaires souples)

- ✓ Politique d'information transparente, de formation continue, d'encouragement et de subventionnement des formations
- ✓ Politique de bureau sans fumée

Idée : Groupement des commandes auprès des fournisseurs afin de réduire les transports; Membre d'une centrale d'achat de courant électrique permettant de réduire les frais d'approvisionnement

Ex 4 : Boulangerie (emploi 15 personnes)

- ✓ Recyclage du papier & carton, des emballages de boisson (verre, PET, aluminium) et des déchets organiques
- ✓ Ampoules basse consommation dans les locaux
- ✓ Récupération de la chaleur des compresseurs de froid pour le préchauffage de l'eau chaude de l'immeuble
- ✓ Réduction de la consommation d'eau par le changement du système de production de froid
- ✓ Isolation phonique d'une aspiration de ventilation
- ✓ Entreprise non fumeur
- ✓ Utilisation de papier recyclé (facturation, administration).
- ✓ Visite de l'entreprise par les enfants des écoles voisines.
- ✓ Dons de produits pour les fêtes locales, ou à des associations locales.
- ✓ Evite les discriminations à l'embauche, entreprise formatrice
- ✓ Accorde la priorité aux fournisseurs/producteurs locaux

Idée : Faire la promotion auprès des clients d'un concept de réceptions-cocktails durables clé en main : produits issus de l'agriculture biologique locale et du commerce équitable, vaisselle compostable, tri des déchets

Ces quelques exemples illustrent parfaitement le type d'actions qui peuvent être entreprises dans les petites structures. Ces actions sont diverses et peuvent s'appliquer à différents secteurs. En ce sens, elles sont reproductibles.

Au final, ces expériences de mise en application du guide « PME et DD » ont fait émerger les enseignements ou remarques suivant(e)s :

- Le développement durable est pour beaucoup d'entreprises synonyme d'environnement. Les aspects sociaux sont souvent plus sensibles et relativement plus délicats à appréhender. Par contre, les aspects santé et sécurité sont relativement bien acceptés par les entreprises qui sont, pour la grande majorité, très sensibles à ces domaines.
- Les entreprises ont semblé très satisfaites du travail d'audit et d'accompagnement. Les responsables ont participé activement à l'évaluation de leurs activités et ont bien accepté la mise en évidence de leurs points faibles.
- Des actions parfois minimales constituent un premier pas vers une démarche plus globale de développement durable. Il est vrai que les actions formellement acceptées sont souvent des petites actions non contraignantes et que certaines entreprises peinent à s'engager plus en avant sur la voie du développement durable.
- Certaines entreprises avaient déjà mené des actions sans pour autant savoir ou voir qu'elles pouvaient relever du DD, en particulier lors de déménagement, de rénovation et de mises à jour de processus

Les entreprises qui s'engagent dans des démarches de développement durable négligent souvent ou ne pensent pas à développer la communication qui doit accompagner toute action. Or, c'est un point prépondérant.

Communiquer sur ses actions de développement durable permet, en premier lieu, de conforter en interne les employés dans leurs efforts et de les inciter à continuer dans cette voie. En effet, la communication, interne et externe, est également perçue comme une preuve de reconnaissance des efforts entrepris par tout le personnel.

Pour l'entreprise, mettre en place des actions ne suffit pas, il faut également les faire connaître afin de :

- donner une image « responsable » de l'entreprise
- mettre en valeur des actions environnementales (véhicules propres, peintures sans solvants, écolabels)
- créer ou confirmer les bonnes relations avec la communauté locale et les « parties prenantes »

Dans cet esprit, les expériences pilotes du guide « PME et développement durable » vont être valorisées à travers une brochure et un film. Ces deux supports de communication seront présentés lors d'un séminaire professionnel consacré au développement durable dans les PME.

Relevons enfin que de nombreuses informations et aides sont à la disposition des entreprises. Cette démarche peut tout à fait être conduite en interne par le responsable d'entreprise. S'approprier la démarche est un pas simple à franchir. Le guide « PME et développement durable » a été réalisé dans cette optique et en ce sens, il constitue un outil complet d'aide à la décision.