



---

## QUALITE ET AVOCAT

COLLOQUE DU 18 SEPTEMBRE 2003

Troisième table ronde :

### Qualité et prospective

**Jean-Jacques UETTWILLER**, *membre du Conseil National des Barreaux, Président de la Commission Prospective*

**Abdoulaye Garba TAPO**, *Ministre de la Justice du Mali*

**Melanie Lima FERREIRA**, *Barreau du Portugal*

**Frank DIEM**, *Rechtsanwalt*

**Daniel PRICKEN**, *Barreau de Liège*

**Steven MORRIS**, *Solicitor*

**Philippe TUFFREAU**, *membre du Conseil National des Barreaux*

**Jean HURTEL**, *Auditeur ICA du groupe AFAQ*

**Olivier PEYRAT**, *Directeur Général, Groupe AFNOR*

**Claudine BROSSARD**, *Responsable du Développement Durable, Groupe AFNOR*

### **Jean-Jacques UETTWILLER**

Notre table ronde abordera trois aspects : les expériences étrangères ; la question du droit et de la qualité ; la normalisation internationale. La démarche de certification s'apparente aux aspects formels et matériels de la qualité et peu à la qualité scientifique alors que celle-ci est notre premier devoir déontologique.

### **Abdoulaye Garba TAPO**

Je ne peux que vous remercier de votre invitation. Je dois humblement reconnaître que je ne viens pas en qualité d'expert en certification, car cette notion est nouvelle pour moi. Je viens d'un barreau malien qui regroupe environ 400 avocats pour 10 millions d'habitants, qui exercent en général de façon individuelle et qui font face à des réalités différentes de celles de la France.

Nous envisageons la qualité davantage sous l'angle du respect des règles élémentaires de déontologie de l'avocat. Je ne pense donc pas que la certification telle que vous l'envisagez soit à l'ordre du jour au Mali. Cependant, je m'imprègne de cette nouvelle notion. Par ailleurs, je suis très intéressé par l'idée de réunions d'avocats provenant de différents barreaux et nous pourrions organiser des rencontres, dans le cadre africain, entre des avocats afin de réfléchir à la qualité et aux moyens de parvenir à la satisfaction des clients.

### **Jean-Jacques UETTWILLER**

Je tiens à souligner que le Conseil National des Barreaux est prêt à collaborer avec des barreaux d'autres pays sur ce genre de sujet et il existe un forum naturel de discussion qui est l'Union Internationale des Avocats.

## **I. Démarches communautaires et internationales**

### **Melanie Lima FERREIRA**

I am responsible for the Quality Department of a young law firm with official certification. First incorporated in 1993, the firm employs seven partners, 55 attorneys and 15 employees. It is one of the largest firms in Portugal with its head offices located in Lisbon.

The certification process started in 1999 and we secured certification in 2001. We are currently faced with a number of difficult transitions, which must be overcome by December 5th. It has proven difficult for us to oblige everyone working with us to comply with these very strict standards, mainly the new ones. There are about 654 law firms registered at the Portuguese Bar Association. It has been very difficult for us to reduce all our skills and deadlines and to submit them to auditing procedures.

As our client needs represented the most important element, we had to value their opinions and requirements. For our firm, the main benefit of certification was the reduction of cost and the annual assessment of the system. In this regard, we have to evaluate clients complaints. The certification process improves the transparency of our internal communication and encourages the full involvement of our employees.

Our Portuguese Bar Association does not allow publicity and doesn't recognise Portuguese lawyer specialisation. Since we are mainly involved in tax, corporate and mergers with a lot of foreign clients, the certification provided a means of organising our skills. The most important thing is client confidence. We want to associate our expertise and awareness of

clients objectives and our capability to achieve those objectives. Finally, the certification process was not essential but very useful.

### **Frank DIEM**

I have been a lawyer for twenty years and when I decided to leave of my previous law firm I created a new law firm based on quality measures.

I decided to form a small law firm, which should stay small with 12 lawyers, allowing me to achieve one of my first goals. Subsequently, we set up a network of small and middle size law firms, capable work for bigger clients if necessary with the help of associated law firms. This works because we have a quality management system, which binds all the firms.

Our quality management system was established in 1992, when I didn't have any idea about ISO. Instead, I rethought my former work as a lawyer by establishing a system based on good running and client focus. I wrote a booklet about this and someone in the German Chamber read that and brought into the Bar Association where I preside over the comity for quality management.

We established a commission before getting in touch with the law society of England and started reading the publication they made. In this manner, we learnt quite a lot about quality management and organisation. When ISO came into our lives, we had already decided to do something that would be dedicated to quality management. The system should serve our ideas. If we talk about quality management in Germany, we do not necessarily talk about ISO. We talk about ISO if we speak about certified law firms because it was the only system open enough to give all law firms enough space to realise their particular ideas on a common platform. This is the only reason why we follow ISO. I think my law firm, which is certified to the new 9001 norms, follows the way of total quality management and ISO merely represents one step ahead.

I would like to explain the general framework in Germany, the possible conflicts and the way of resolution, the international prospective from the German point of view, opportunities and risks and finally some conclusions. Regarding high quality management, there are several aspects, which I have discovered to be similar to those in France. Besides, a rapid change in client needs, we also have an improvement of the legal service quality which is urge by our clients. Over the long run, we will all have to achieve some cost reduction. In this regard, we need to development the motivation of our employees because they have to be decided to do the very best. Especially on contract law liability and warranty, the result of the legal situation is another issue in our process for deciding on quality management. Finally, there are clients and suppliers who are certified by themselves and require to be certified in a way that allows them to fulfil their own requirements. Marketing tools which quality management could also be are the final aspects in a long chain of arguments for the decision we made.

In Germany, we have a certain regulation to consider. The legal framework is composed by the national code of rules and ethics. In addition, we have a criminal code and a fair trade law. All of these laws apply to the legal business and have to be taken into consideration in the formulation of a quality management system. In Germany, the first item to be taken into account is the professional code, which does not include a particular requirement of quality management. Therefore, one is free to decide. Quality management is the self-evident consequence of the professional code and our professional code and total quality management have no conflict with each other. Total quality management drives all our efforts to provide services that are client focused and planned for the long-term.

One element is mandatory: quality management. There is some potential for conflict if you want to certify a law firm as one has first of all to consider the procedure of audit. The lack of auditing competence is something that can cause severe problems, the danger of violation of private secrecy.

The main issue is the marketing of the certification: our law firm does not market it. However, we do not have the QM logo or ISO logo on our papers. It features in our web site because we have a chance to explain it in order to demonstrate transparency between the clients and the law firms. The next step was to communicate to all the law firms. Also we stated in the contract with the certification authority that they may only certify quality management systems focused only on the management of the law firm. If they tried to say anything about the quality of the legal work they would not be certified because we have to avoid giving the client the impression that a certified lawyer is better than any another.

We try to ensure that the all rules will be in accordance to the CCB regulation. If you respect different national systems, conflicts may appear. All lawyers working in Germany must take into consideration the professional code. Furthermore, the auditor has to demonstrate that he has worked as a lawyer for at least three years or he must have comparable experience. One important issue is to guarantee professional secrecy.

We recommend that the CCBE take this problem as a serious problem for itself and find a common platform for certification of law firms. Maybe CCBE would be able to do something similar to what we did with the accredited certification authorities. Perhaps they can establish something with an EU base where we can get our certification for a common standard. It could be a very interesting standard for quality within Europe. That is why we recommend a European solution for the certification process.

Client focused quality management is essential in law firms and in the daily competition against tax advisers, banks, insurance, and so on.

The promotion of quality allows the client believe that management is well organised and that the substantive legal work will be done carefully. For the client, that organisation represents a good point. Promotion of quality is independent of the size of the company and certification makes communication easier for a law firm. Clients expect reliability, competence and a satisfactory relation between price and performance. In conclusion, there is no substitute to quality, with one exception: total quality.

## **Daniel PRICKEN**

Depuis trois ans, l'Ordre des avocats de Liège s'est intéressé de près à la qualité, au point de créer une commission *ad hoc* qui a été chargée de nouer des contacts avec le CNB.

Concernant le statut d'avocat, toutes les règles rappelées ce matin – le devoir de probité, les obligations de diligence, le secret professionnel, la confraternité, l'indépendance – sous-tendent la profession en Belgique comme en France. Tous les problèmes rencontrés en France quant à l'application de la norme ISO à un cabinet d'avocat se retrouvent donc en Belgique.

Depuis les années 70, la Belgique s'est engagée dans un processus fédéral qui a abouti à l'explosion de l'Ordre national des avocats de Belgique au début de l'année 2001. Cet Ordre était composé paritairement de représentants flamands et francophones. En juillet 2001, une loi a été édictée pour dissoudre l'Ordre national des avocats de Belgique et créer deux ordres distincts.

L'OBFG est l'homologue belge du CNB pour la partie francophone et germanophone du pays. Il s'intéresse à la qualité de manière périphérique. Il se montre sensible à une certaine forme de littérature écrite par des spécialistes de marketing. Laurent Marlière a publié notamment l'ouvrage *Le marketing à l'usage des avocats*, qui a attiré l'attention des avocats sur la possibilité de se faire certifier ISO 9001.

La plupart des grandes entreprises considèrent leurs cabinets d'avocats comme de véritables sous-traitants. Je citerai un article du 18 décembre 2001 de Laurent Marlière : « *Le secteur du droit, qui était largement resté monopolistique, a longtemps échappé aux besoins de la clientèle ; pourtant on assiste aujourd'hui à un véritable consumérisme juridique. Un des éléments stigmatisant le besoin d'une plus grande attention à la clientèle a été la concurrence*

*intra- et extra-professionnelle grandissante. Il est apparu que le meilleur avocat ou le meilleur notaire n'était plus le meilleur juriste mais que le professionnel du droit le plus compétent maîtrisait aussi un ensemble de domaines qui sortent du champ purement technique du droit. Ce phénomène est d'autant plus important qu'une série d'études publiées ces dernières années démontrent que ni le client individuel ni le client d'entreprise ne se fonde exclusivement sur la prestation juridique de l'avocat pour juger de la qualité de son conseil. Dans le top 5 des critères les plus importants cités par les clients, on retrouve la disponibilité, la qualité de la relation personnelle, la communication sur les dossiers, la réactivité et les réponses opérationnelles. »*

Un bâtonnier écrivait que les avocats devaient se fixer des règles pour éviter que leur responsabilité soit mise en cause, qu'ils devaient délimiter leur champ de compétences et n'accepter aucun mandat excédant celui-ci, qu'ils devaient s'entendre avec son client sur la question des honoraires et l'informer *a priori* de sa méthode de calcul, qu'ils devaient avec régularité, pendant la durée du mandat, tenir leur client informé de l'état de l'affaire, qu'ils devaient aussi prendre l'habitude d'interroger régulièrement le client sur son degré de satisfaction. Selon ce même bâtonnier, l'avocat doit se fixer une procédure systématique de clôture et d'archivage des dossiers impliquant d'adresser aux clients un courrier explicite les informant que la mission prend fin et annonçant la restitution des pièces ; il doit faire preuve d'un minimum de psychologie avec le client en veillant par exemple à ne pas refuser systématiquement de le prendre au téléphone. Dans cette liste de recommandations, il n'est pas question de management de la qualité ni de normes ISO, mais cette liste de conseils de prévention aurait pu apparaître dans un fascicule destiné à préparer le cabinet à la certification.

Cependant, beaucoup d'avocats belges s'imaginent qu'en introduisant, dans leur cabinet, des notions comme la culture d'entreprise et le *client care*, ils vont remettre en cause la quintessence de leur profession. Or la démarche qualité n'est pas destinée à entraver la déontologie. Elle peut favoriser au contraire les principes de probité, de diligence, d'honnêteté dans la pratique de la profession. Malgré le coût de la démarche, il faut réussir à convaincre les avocats de l'intérêt de la démarche qualité. L'un des obstacles de la démarche est lié au fait qu'en Belgique comme en France, lorsqu'un avocat indépendant quitte le cabinet après avoir participé à un processus de démarche qualité, il perd le résultat de la démarche. Les conseils en qualité, les certificateurs, les auditeurs sont totalement inactifs à l'égard des cabinets d'avocat. La promotion en direction des cabinets d'avocat devrait être développée.

Enfin, je crois à l'intérêt de la norme ISO 9001. Si elle est adoptée en Belgique, ce sera grâce à l'exemple des Français.

## **Steven MORRIS**

I am a partner at Howard Kennedy, which is a central London firm of 58 partners, where I am the risk manager partner. I would like to highlight some important issues. In the first place, in England, we are seeing increasing numbers of claims for professional negligence against firms of solicitors. Consequently, risk management is becoming more important than ever before. During the last twelve months, many firms' professional indemnity premiums have doubled. Secondly, there is a clear relationship between good practice management and risk management. Accreditation is being promoted in England as a risk management tool. Thirdly, it is my prediction that in England the most important accreditation will be Lexel. In my view, the only question is the timetable within which the majority of firms will be seeking Lexel accreditation.

What is the benefit of accreditation and management standards for lawyers and clients? In England, quality means excellence but in the business world, the main issue is what the client

desires or needs. The quality of services to the client is the main point of focus in quality management.

I believe that we still need management standards. Today's clients are better educated and demand higher services. Secondly, from the point of view of the law firms, high quality service can be a real competitive advantage. Thirdly, the point I raise at the beginning is an increase in the number of claims against solicitors and only those who don't comply with those standards have a world against.

In England, there are three principles standards applicable to solicitors. The first is ISO 9000, the second is Lexel and the third is Investors in People. In England, certification is not common. The main problem with ISO 9000 is that there are no references to finance control, to business planning and to marketing. However, Lexel is different. In 1998, it was a quality mark awarded by the Law Society. Independent assessors review the activity of the firm and report to the Law Society, which then decides to grant or not certification.

Lexel provides several advantages. Firstly, it can assist in the provision of a more effective risk management operator. Secondly it can reduce the number of mistakes being made. Thirdly, it can reduce overheads. Finally, it can assist in the effective management of the firm. Among solicitors in private practice, only 2% or less obtain the Lexel accreditation. However, I see things changing in the future.

The increase in insurance premiums is a significant factor. People who are likely to get discounts on premium payments are those with Lexel accreditation. Government and the Law Society are also aware of the need of regulation of disciplinary matters.

Investors in People is the standard focusing in investing in people. But very few firms are certified with this certification.

There is a distinction between the bar and the solicitor profession. The clients of the barrister tend to be solicitors, a most sophisticated clientele in terms of the knowledge they have about the people they want to instruct at the bar. Therefore, they reflect a more competitive market, which is driving people to seek accreditation. Among the solicitors, it could be expensive for one partner or professionals to implement the accreditation process.

To conclude, I would like to emphasise the fact that, in my opinion, Lexel is not something simply for the partners of the firms but it affects everyone in the organisation.

## **II. Droit et qualité**

### **Philippe TUFFREAU**

La démarche qualitative est constituée d'un premier stade de remise en cause, de détection des dysfonctionnements et de recherche des remèdes. Le deuxième stade est la veille qualitative. Après avoir obtenu le bénéfice de la certification, l'avocat a le devoir de rester en éveil pour détecter les nouvelles sources de dysfonctionnements. Vice-président de la Commission Prospective, je suis chargé de rechercher les dysfonctionnements dans le comportement de nos confrères.

Je vous propose trois pistes de réflexion. La première concerne la relation clientèle. La deuxième est liée à la transparence juridique – le devoir professionnel et déontologique de donner des conseils avisés en amont du procès ou pendant le procès –, et la transparence économique à travers la question des honoraires. Nous devons donner des explications sur les conditions dans lesquelles nous sollicitons une prestation. Enfin, la troisième piste de réflexion concerne la loyauté.

Il apparaît nécessaire de restructurer nos cabinets d'avocat pour réunir les compétences et fidéliser ainsi la clientèle. Il faut également favoriser la formation des jeunes et la formation

continue. Enfin, il faut sacrifier le nombrilisme, et c'est à ce prix que le travail fourni sera de qualité.

J'ai créé en province un cabinet d'affaires et j'ai suscité un rapprochement avec un cabinet d'expertise comptable dans le cadre du réseau EXAEQUO, et une structure spécialisée dans les ressources humaines.

Les avocats peuvent se faire certifier et bénéficier d'une formation ad hoc. Il faut aussi qu'ils garantissent au justiciable une décision de qualité. Ce travail appartient également aux magistrats, qui doivent avoir conscience de la nécessité d'un travail commun avec les avocats pour valoriser la décision de justice.

## **Jean HURTEL**

Je suis un auditeur d'AFAQ, qui audite au sein des professions juridiques, et c'est à ce titre que je vais vous livrer mon sentiment quant au bénéfice qu'a pu apporter la mise en œuvre des systèmes de qualité.

Les bénéfices se situent au niveau interne et au niveau externe par rapport aux clients. Il existe différents types de structures. La mise en place d'un système de management de qualité au sein des grandes structures a permis d'améliorer la maîtrise de leur activité, d'apporter un réel système d'amélioration continue et de l'efficacité du fonctionnement de l'entreprise, de continuer leur développement de façon harmonieuse.

Dans les structures de petite et de moyenne taille, l'apport principal a été de passer d'une vision de profession libérale à une vision d'entreprise. Les notions de client et d'écoute clients se sont développées. La notion de management d'objectifs et de définition de ces derniers est apparue grâce à la norme. La notion de management de ressources humaines et de management des moyens informatiques s'est également développée. Cela s'est traduit par un véritable décloisonnement, une meilleure répartition des différentes responsabilités, des formations plus importantes et plus ciblées de tous les acteurs, une amélioration de la polyvalence des personnels, un accroissement de sa motivation et une participation accrue du personnel à l'amélioration continue. La communication interne s'est également améliorée. Les résultats obtenus concernent essentiellement la diminution de la perte de temps et du nombre d'anomalies et donc la satisfaction des clients.

Le client est au cœur d'un système de management de la qualité. En général, les enquêtes de satisfaction montrent que les améliorations se situent au niveau de l'accueil téléphonique, physique, de la prise de rendez-vous, de la disponibilité du professionnel, de l'écoute de ses attentes et de ses besoins, du respect de la diligence, des délais et la transparence des honoraires. La certification du système par ces différentes structures garantit aux clients une amélioration continue de sa satisfaction par rapport à ses besoins et à ses attentes.

Les freins à l'efficacité des systèmes de management de la qualité sont apportés par les partenaires juridiques de ces structures. Les différentes professions réglementées travaillent dans le but de la satisfaction de leurs clients qui attendent une justice rapide et efficace. Ces professionnels forment un réseau dont l'efficacité dépend des maillons les plus faibles.

Lors des audits, nous constatons que la maîtrise et l'amélioration apportée par la mise en œuvre d'un système sont souvent limitées par le manque de conformité et de diligence des prestations fournies par les autres partenaires. Si l'ensemble des structures juridiques évolue dans leur réflexion sur le concept de la qualité, cela pourrait avoir un impact important sur l'amélioration de l'efficacité et de la rapidité de la justice dans notre pays.

## **Message d'Olivier PEYRAT**

Retenu à Buenos Aires pour une réunion internationale en matière de normalisation, je suis heureux de pouvoir intervenir à ce colloque, compte tenu de ma connaissance de votre profession et du fait également que nous avons parfois recours aux services d'avocats.

Il nous apparaît primordial, tout d'abord, de souligner un élément important et novateur de votre profession, auxiliaire de Justice : la prise en compte par votre déontologie de la certification, comme en témoignent les articles 10.4 et 10.9 du Règlement Intérieur Harmonisé des Barreaux de France. Cette initiative est des plus intéressantes car elle a permis d'envisager sereinement les questions liées à la certification des cabinets d'avocat volontaires. Au sein de votre profession et en France, la norme, en matière de management de la qualité pouvant donner lieu à certification pour les cabinets d'avocat volontaires, est la norme internationale ISO 9001 version 2000. Il est intéressant, à ce sujet, de remarquer que nos amis anglais ont retenu une autre approche en élaborant une norme nationale spécifique en la matière, Lexel, pouvant donner également lieu à certification. La profession, en France, a souhaité ne retenir qu'une norme qui soit la plus lisible possible pour tous les clients et partenaires des cabinets, que ces clients et partenaires soient français ou étrangers.

La mise en œuvre de ce dispositif déontologique a d'ailleurs induit le développement de la certification selon ce référentiel international au sein de la profession d'avocat et l'avènement d'un certain « exemple » français.

Dans ce contexte, il convient de souligner l'évolution de la profession d'avocat, compte tenu de la rigueur économique qui marque désormais l'exercice professionnel, de l'exigence toujours plus accrue des clients, de la complexité croissante du droit, de l'internationalisation des échanges et du retour de l'Etat à un rôle régalién.

Ces évolutions justifient l'intérêt de la profession pour la normalisation, d'une manière générale et pour la certification qu'elle induit, en particulier.

Il faut bien préciser que l'intervention de la norme dans le cabinet n'est pas de nature à nuire aux prestations de l'avocat mais, bien au contraire, permet d'en faciliter l'exercice en le libérant de contraintes de gestion et d'organisation. Il peut ainsi mieux se concentrer sur son métier.

Il faut donc se féliciter du développement de la certification vous concernant, tant au niveau des cabinets, des institutions ou encore des organismes techniques de la profession.

Dans ce contexte, je ne peux que me réjouir de la certification AFAQ ISO 9001 version 2000 du Conseil National des Barreaux pour ses activités de « Gestion administrative et comptable du financement de la formation professionnelle dispensée par les centres régionaux de formation professionnelle des avocats ».

## **Claudine BROSSARD**

Parmi les définitions du développement durable qui existent, celle qui fait aujourd'hui l'unanimité est issue de la commission mondiale pour l'environnement et le développement dite "Commission Brundtland" qui date de 1987 : « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre les capacités des générations futures à répondre aux leurs ».

Deux concepts sont inhérents à cette notion :

- ▼ le concept de "besoin", et plus particulièrement les besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la priorité ;

▼ l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale imposent sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir ".  
*Source Rapport Brundtland Our Common Future 1987.*

Concrètement, cela signifie concilier simultanément efficacité économique, équité sociale et préservation de l'environnement dans un cadre de bonne gouvernance, afin de faire face aux problèmes posés par notre mode de développement actuel.

En effet, au cours des cinquante dernières années, les préoccupations environnementales n'ont cessé de croître. Le développement industriel, l'augmentation de la production, de la consommation et de l'urbanisation, découlant notamment de la croissance démographique, engendrent des impacts de moins en moins réversibles.

Ces impacts environnementaux, à l'échelle planétaire, se traduisent par la réduction de la diversité biologique, la raréfaction de certaines ressources, une augmentation et une globalisation de la pollution de l'air mais aussi de l'eau et des sols...

Ces impacts sont également sociaux. Les inégalités entre les différentes régions du monde se creusent, la pauvreté augmente, le travail des enfants perdure, l'alphabétisation est insuffisante...

Notre mode de développement actuel a donc ses excès et ses limites.

Le développement durable a pour objectif d'établir un nouvel équilibre entre l'homme et son environnement. Il faut concrètement faire preuve de pédagogie pour bien faire comprendre les enjeux et aider chacun à les traduire. Les objectifs globaux du développement durable sont assez faciles à comprendre. En revanche, ils sont difficiles à mettre en œuvre : on ne peut pas faire du prêt-à-porter, du prêt-à-penser.

## **LES ACTEURS CONCERNES PAR LE DD**

Historiquement, le développement durable est un concept provenant du cri d'alarme des scientifiques et des ONG dans les années 70. Les Etats ont pris conscience de l'importance de ce nouveau mode de développement intégrant les conséquences de l'industrialisation à moyen et long terme. Leur engagement s'est formalisé lors du Sommet de Rio en 1992 par une déclaration sur l'environnement et le développement.

Les entreprises se sont engagées sur le sujet vers la fin des années 90. En effet, piliers de la vie économique, les entreprises sont incontournables pour contribuer à un développement durable. Quelle que soit leur taille, multinationales ou PME, quel que soit leur domaine d'activité, industrie ou service, et quel que soit leur statut, entreprise publique ou privée, les sociétés peuvent et ont intérêt à mettre en place une démarche de développement durable.

Le développement durable consiste à traiter au même niveau stratégique des questions sociales, environnementales et économiques. Jusqu'à présent, l'entreprise se préoccupait essentiellement du marché. Désormais, elle doit envisager le moyen et le long terme et raisonner du berceau à la tombe, sur l'ensemble du cycle de vie du produit.

De même, avec l'entrée en application du décret 116 de la loi française sur les nouvelles réglementations économiques, dite Loi NRE, les entreprises ou les groupes cotés en bourse vont devoir publier leurs chiffres environnementaux et sociaux dans leurs rapports annuels.

Ce qui ne les oblige pas à élaborer une stratégie de développement durable, mais les y incite fortement. En effet, comment communiquer des résultats pertinents si ces préoccupations ne sont pas prises en compte dans la stratégie de la société ?

Les collectivités locales et territoriales sont actives dans la mise en oeuvre de la Stratégie Nationale de Développement Durable. En effet, après avoir contribué à son élaboration, elles doivent maintenant répondre à son programme d'action qui prend en compte notamment :

- "la dimension urbaine et bâtie des territoires",
- "la dimension rurale et naturelle",
- "mieux associer les collectivités locales à la gestion des territoires".

Les PME-PMI sont quant à elles soutenues dans leurs démarches par les plus hautes instances françaises. La Stratégie Nationale de Développement Durable a pour objectif d'"aider les entreprises, notamment les PME, à prendre en compte individuellement et concrètement le développement durable".

## LES INITIATIVES

Le développement durable correspond à la convergence d'un certain nombre de mouvements. Au sein de l'ISO même, les consommateurs, le TC 207 (environnement), le TC 176 (qualité) considèrent que le développement durable constitue le prolongement de ce qu'ils faisaient jusque là, et qu'ils sont chacun légitime pour être le porteur du développement durable. Les spécialistes de l'analyse de la valeur pensent de même. Le handicap de ce triptyque économique, social et environnemental, c'est qu'en faisant un peu d'environnement, de social... on pense faire du développement durable. Bien entendu, non! Toute organisation se pose depuis longtemps des problèmes de management, d'environnement. Ce qui est nouveau, c'est l'ambition des résultats, l'intégration en amont des stratégies, les synergies à mettre en place.

Ce n'est pas parce que moi entreprise XX, j'ai mis en place une démarche Q, intégré les concepts d'une démarche environnementale, que je suis certifiée ISO 9001-V2000 et/ou ISO 14000, que j'ai intégré les concepts du DD. En effet je ne me suis pas forcément intéressée à mon implantation, au transport, à l'insertion du personnel, aux conditions de travail de mes salariés ... les parties intéressées ne sont pas toujours prises en compte. En revanche, il paraît pertinent qu'un processus global permette à l'entreprise d'identifier les enjeux et les parties intéressées.

C'est la raison pour laquelle AFNOR a constitué un groupe de travail qui a rassemblé des pouvoirs publics, des entreprises (PME comprises), des associations, des syndicats, des cabinets de conseil.

Le groupe a produit un texte le SD 21000 "Sustainable development". Élément nouveau et original, le texte validé accompagné d'un questionnaire, a été soumis à un large débat public via le site AFNOR.

Le guide comporte deux parties. La première vise à sensibiliser les entreprises. La seconde porte sur la mise en place d'un référentiel; elle est largement inspirée de la norme ISO 9004. Beaucoup d'entreprises ont déjà adopté ce mode de fonctionnement, elles sont en terrain connu et n'ont que quelques éléments à ajouter... Le document peut aussi être abordé par des sociétés qui ne connaissent pas l'ISO 9004. Il a été conçu pour être progressif. Toute entreprise peut identifier quelques enjeux et les enrichir à chaque boucle d'amélioration continue. (PlanDoCheckAct)

Parallèlement une offre d'édition AFNOR sur le thème du développement durable et de la responsabilité sociale des entreprises se développe. De même la filiale CAP AFNOR propose des formations sur cette thématique. Un site est à votre disposition : [www.sd21000.org](http://www.sd21000.org)  
En conclusion outre le fait d'inciter l'ensemble des acteurs à se mobiliser et à prendre en compte cette problématique, je propose à votre profession de réfléchir ensemble à la valeur ajoutée que vous pouvez apporter à vos clients dans la mise en œuvre du développement durable dans la stratégie de leur entreprise.