

Développement Durable & Performance



Mettre en oeuvre le Développement Durable en entreprise en 12 points



Alain Fernandez Nodesway

Ce document est exclusivement disponible en [téléchargement libre](http://www.piloter.org) sur le site www.piloter.org pour les lecteurs de l'ouvrage : [Les nouveaux tableaux de bord des managers](#)

Le développement durable

Mettre en oeuvre le Développement Durable en entreprise en 12 points



Utilisation et copyright

Ce livre blanc est sous copyright et protégé par le droit d’auteur.

Il est formellement interdit de prélever des extraits, de le fractionner, de le modifier ou d’ôter la mention de l’auteur ou du copyright de couverture et de bas de page.

Ce livre blanc doit rester entier.

Le livre blanc “ développement durable” est gratuit et exclusivement réservé aux acheteurs de l’ouvrage Les nouveaux tableaux de bord des managers, dernières éditions

D’autres dossiers sont à télécharger sur le site :

<http://www.piloter.org/livres-blancs-pdf/>



© Alain Fernandez 2011

Le développement durable

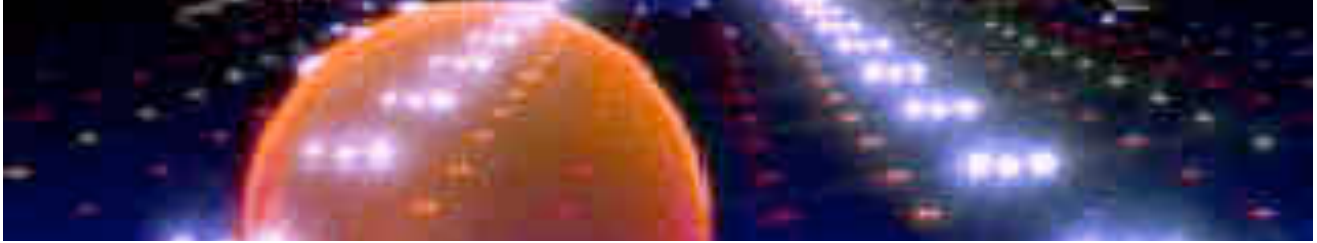
Mettre en oeuvre le Développement Durable en entreprise en 12 points

Qu'est-ce que le développement durable ?	Du rapport Brundtland de 1987 à la réalité d'aujourd'hui en passant par la naissance de la nouvelle puissance des citoyens responsables...
Le développement durable, comment faire ?	Comment agir ? Le développement durable confronté aux réalités du terrain...
Le tableau de bord du développement durable	Comment concevoir et réaliser le tableau de bord du développement durable. Le Triple Bottom line (People, Planet, Profit) et les trois axes de mesure de la performance...
Les indicateurs de performance du développement durable	Comment mesurer la performance du développement durable ? Quels sont les indicateurs clés ?
Le projet développement durable en entreprise	Les bonnes bases du projet développement durable en entreprise , la gouvernance, la gestion des risques et la coopération...
La norme ISO 14001, le référentiel 14000	Présentation du référentiel 14000, rôle et portée de la norme ISO 14001
Normes, référentiels et réglementation	Les référentiels SA 8000, SD 21000 et Eco Audit EMAS (Environmental Management Audit System) Système de management environnemental et d'audit...
La performance financière du développement durable	Les indices de mesure de la performance financière Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good, Aspi Eurozone
Notions essentielles partie I	Notions du développement durable première partie de Agenda 21 à ISR.
Notions essentielles partie II	Notions du développement durable seconde partie de Kyoto à Triple Bottom Line
Références, sites web et ouvrages spécialisés	Liens directs vers le site dédié pour une liste à jour des références choisies du développement durable en entreprise
En complément, Comment expliquer le développement durable	Comment expliquer le développement durable ? Le développement durable et pêche à l'anchois. Avec Le peforlogue.net

Voir aussi les mises à jour éventuelles sur le [site portail www.piloter.org](http://www.piloter.org) chapitre [Développement durable](#)

Le développement durable

Qu'est-ce que le développement durable ?



Le pouvoir des citoyens responsable

Le développement durable traduction française de Sustainable development, thème d'actualité par excellence, n'a pas fini de faire couler l'encre.

Il s'agit en effet de réformer les processus de décision afin de prendre en compte d'une part la Responsabilité Sociale des Entreprise sujet particulièrement sensible maintenant que nous atteignons l'équateur de la mondialisation et d'autre part les impacts sur l'environnement, notamment le changement climatique, aujourd'hui et pour les générations à venir. Vaste programme

La définition du développement durable proposée par le rapport Brundtland de 1987 est la plus souvent retenue : "*Le développement durable (Sustainable development) répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs...*" (1)

En français, Sustainable development a été traduit par développement durable.

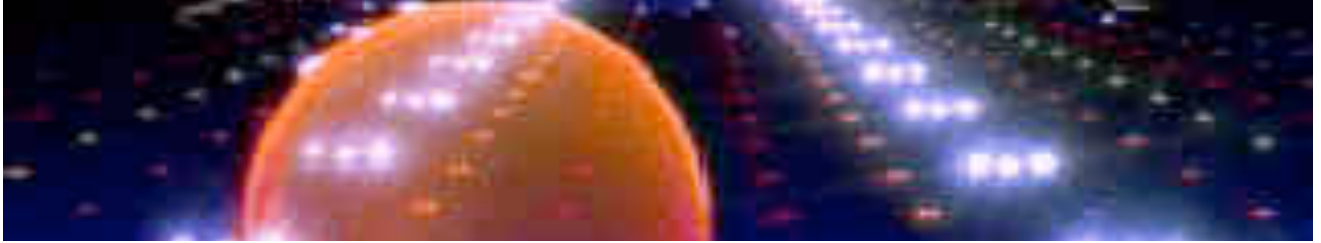
Les termes développement (sous-entendu économique (2)) et durable ne sont pas vraiment faits pour être rapprochés. Il serait préférable d'utiliser le terme de développement soutenable, traduction plus mot à mot de l'anglais (en espagnol on parle de desarrollo sostenible).

Malgré la précision du concept (voir la définition complète (1)), les opportunistes n'ont pas hésité à galvauder la notion pour y faire entrer n'importe quoi, du slogan publicitaire à la déclaration politique la plus racoleuse en passant par les gesticulations électorales compassionnelles.

Pourtant, en tout cas en ce domaine, il n'est pas vraiment utile de persister à nous vendre des salades. Pris individuellement, l'homme est raisonnable. A part quelques hurluberlus pseudo-scientifiques, nous sommes quasiment tous convaincus de l'épuisement des ressources (3), du réchauffement planétaire et de l'accélération de la pauvreté des pays du sud. Nul besoin de nouvelles démonstrations. Le stade de la prise de conscience est déjà atteint.

Le développement durable

Qu'est-ce que le développement durable ?



Notes de bas de page :

(1) "Le développement durable répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. Au sens plus large, le développement durable vise à favoriser un état d'harmonie entre les êtres humains et entre l'homme et la nature" Rapport Brundtland

2) Economique oui. A moins d'espérer une nouvelle définition du PIB Produit Intérieur Brut qui intégrerait d'autres paramètres de progrès lire à ce sujet l'excellent petit livre [les nouveaux indicateurs de richesse](#)

(3) L'entrée prochaine dans la cour des grands des pays du sud comme la Chine, l'Inde ou encore le Brésil (plus de 2,5 Milliards d'habitants) est aussi quelque part le déclencheur de la prise de conscience écologique. Tant que l'Occident étendu au Japon était seul à profiter des ressources, tout allait pour le mieux...

Le développement durable

Le développement durable, comment faire ?



Le développement durable comment agir ?

Nul besoin de nouvelles démonstrations. Le stade de la prise de conscience est déjà atteint. Mais seulement voilà. Il y a le sacro-saint taux de croissance. Et l'augmentation du taux de croissance, d'environ 2,2% minimum selon les experts, c'est la réduction du chômage. Paraît-il en tout cas.

Alors comment faire ? Ce ne sont pas vraiment les vernis de type pacte écologiste ou engagement pour l'environnement qui seront susceptibles de provoquer un passage à l'acte généralisé et significatif (voir la question du [protocole de Kyoto](#)).

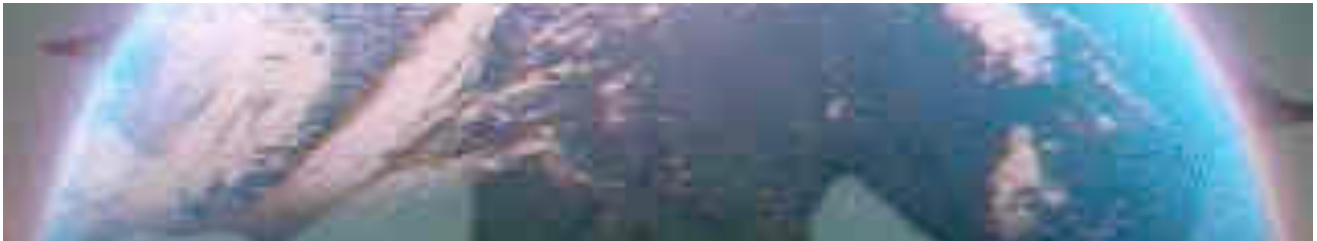
Ne nous méprenons pas. Un industriel pourra ainsi être tout à fait d'accord avec le constat écologiste. Seulement il vous dira oui, moi je veux bien, mais je fais comment avec la concurrence si mes coûts de production augmentent ? On fait comment avec l'emploi dans la région si je dois licencier ? Toujours l'éternel chantage au chômage.

Le changement, est plutôt à chercher du côté des nouveaux acteurs. Le public lui-même. A travers ONG (Rio 1992), actions citoyennes et class actions (affaire Kasky vs Nike) ou actions spontanées et systématiques (OGM), Le public prend position et exprime son désaccord avec une culture du profit faisant fi des valeurs morales, sociales ou écologiques. Ce type d'action collective et massive est bien plus à même de faire sérieusement bouger les choses. En effet, le public, ce sont aussi les clients. Et c'est bien la question économique qu'il s'agit de pointer là. Le boycott ou la perte de notoriété avec la dégradation d'une image de marque chèrement acquise sont autant d'outils infaillibles à la disposition des citoyens responsables et pleinement informés.

Du point de vue de l'entreprise, il est urgent de réviser la définition de la performance et de rompre l'équation simpliste : "améliorer la performance, c'est augmenter la productivité". La performance peut être et doit être envisagée différemment.

Le développement durable

Le tableau de bord du développement durable



Les axes du développement durable

Le développement durable est habituellement exprimé ainsi : "concilier protection de l'environnement, efficacité économique et équité sociale". (Agenda 21). Décliné au niveau de l'entreprise dans le cadre de la RSE Responsabilité Sociale de l'Entreprise, on parle alors de Triple Bottom line (People, Planet, Profit) et la performance en matière de développement durable s'exprime selon **3 axes**.

☑ **Environnemental ("Planet")**

Respect des écosystèmes quelle que soit l'activité de l'entreprise. Contrôle du réchauffement climatique (gaz effets de serre), gestion active des ressources naturelles renouvelables, maîtrise de l'utilisation des ressources fossiles (donc épuisables), traitement des déchets, des toxiques, Maintien de la biodiversité naturelle, garantie de la disponibilité et de la qualité de l'eau...

☑ **.Social ("People")**

Respects des fondamentaux sociaux et humains quelle que soit la localisation de l'activité : conditions de travail, salaires, non-discrimination, sécurité. Ni exploitation, ni mise en danger des salariés ou de la communauté environnante. Contribution au développement.

☑ **Economique ("Profit")**

Quête légitime du profit mais en respect de règles éthiques élémentaires comme celui des règles de saine concurrence, le rejet de la corruption et pourquoi pas l'aide au développement local. Voir aussi Not Just For profit

Respecter le Capital naturel (*Natural Capital*) tout comme le capital humain (*Human Capital*). L'idée bien sûr est de cesser de se focaliser exclusivement sur la performance financière et de prendre en compte les aspects et impacts humains et environnementaux dans leur globalité. Cette définition pourrait aussi être interprétée comme la volonté de continuer à réaliser le maximum de profit mais, c'est le *mais* qui est important, en limitant les dommages causés aux écosystèmes et en respectant les règles éthiques pour les humains, employés ou non (voisinage de l'entreprise, consommateurs...).

En tout cas, le point essentiel est la responsabilité de l'entreprise.

Le développement durable

La performance du développement durable



Les indicateurs de performance du développement durable

Triple Bottom Line

Lors de la conception d'un [tableau de bord de pilotage](#) ou d'un tableau de bord projet, les indicateurs de portée sociétale sont sélectionnés en adoptant la même méthode que pour les traditionnels KPI Key Performance Indicators.

Pour ceux qui pratiquent déjà la méthode [Gimsi](#), rien de bien nouveau. Ils savent déjà pertinemment qu'une démarche de progrès ne se mesure pas uniquement en quantités, temps et coûts. L'ensemble des facettes de la performance mérite d'être pris en compte.

Communication

Il est tout à fait juste de dire qu'un [indicateur de performance KPI](#) est aussi un instrument de communication. La remarque est d'autant plus vraie dans le cadre d'une politique de développement durable. Si la mise en oeuvre d'une politique de Développement Durable est une démarche que l'on peut qualifier de "stratégique", elle est tout sauf secrète. La communication est un des principaux fondements de la démarche. Pour cela, selon les lois en vigueur ou les référentiels de normalisation adoptés, des indicateurs bien identifiés devront régulièrement être publiés comme le préconisent [le référentiel éco Audit EMAS](#) ou la [loi NRE de 2001](#) par exemple.

Ce qui n'empêchera pas l'entreprise qui le souhaite, de devancer la réglementation en bâtissant un fond d'indicateurs pertinents, véritable référentiel commun, préalable à une stratégie fondée sur la communication étendue. Le référentiel du GRI The Global Reporting Initiative est une excellente base de travail pour constituer ce fond.

Le développement durable

La performance du développement durable



Les indicateurs de performance du développement durable

Des indicateurs clairs et précis

Pour conclure ce paragraphe, une recommandation de la commission du parlement européen (EMAS)

"Les indicateurs doivent être compréhensibles et sans ambiguïté

Pour garantir la crédibilité et le contrôle du management, il est important que les indicateurs ne créent pas de fausse impression ou n'induisent pas le public visé en erreur. Les indicateurs doivent être clairs et compréhensibles pour les utilisateurs et répondre aux besoins de ces derniers en matière d'information. Ils doivent être cohérents et porter sur les données essentielles." cf eur-lex.europa.eu)

The Global Reporting Initiative

The Global Reporting Initiative (GRI) a développé une série de guides en ligne pour aider les organisations à bâtir des rapports compréhensibles et diffusables. Ces guides qui concernent Les aspects économiques, environnementaux, sociaux (droits de l'homme, travail, responsabilité, société) sont en disponibles en suivant ce lien : Global Reporting Initiative guidelines

The Global Reporting Initiative

Le PIB Produit Interieur Brut utilisé pour mesurer la richesse des nations n'est pas vraiment l'indicateur le mieux adapté pour évaluer la performance en terme de développement durable. D'autres indicateurs comme l'IDH développement humain, le BIP 40 inégalité et pauvreté, l'ISS santé sociale pour ne citer que ceux-ci sont plus adéquat à la mesure de la richesse véritable. On en parle ici sur le [blog du perfologue](#) avec quelques références en commentaire.

Le développement durable

Le projet développement durable



Les bonnes bases du développement durable

"Good governance and sustainable development are indivisible. Kofi Annan "

Une bonne gouvernance et les outils de pilotage adapté, la maîtrise complète de la gestion des risques, la volonté de développer les démarches coopératives, voilà de bonnes bases préalables à la mise en oeuvre d'une démarche de développement durable.

La gouvernance

Une "bonne" gouvernance prenant effectivement en compte les intérêts spécifiques des parties-prenantes et non uniquement ceux des actionnaires majoritaires ou/et de l'équipe d'exécutifs est un préalable indispensable au démarrage d'une démarche de développement durable. La transparence et la lisibilité des résultats et de la politique d'entreprise, tout comme la communication étendue intra et extra entreprise conjugués à une prise de décision concertée, préparent les fondations de la démarche. Lire notamment le [dossier consacré à la gouvernance](#)

Ainsi que le site consacré au [tableaux de bord de pilotage](#).

La gestion des risques

La responsabilisation de l'entreprise est un volet essentiel d'une politique de développement durable. Une gestion des risques complète s'impose : identification des menaces et dangers potentiels, mise en place des processus de suivi des risques, analyse des solutions pour garantir la continuité des activités, actions préventives, actions correctives, plan d'urgence, procédures de gestion de crises, assurance et financement. Sans oublier la gestion active et efficace de l'expérience acquise lors des crises précédentes. Voir la [gestion des risques projet](#) sur le site [chef de projet](#) ...

Le développement durable

Le projet développement durable



Les bonnes bases du développement durable

"Good governance and sustainable development are indivisible. Kofi Annan "

Une démarche coopérative

Tous les actions visant à développer les habitudes coopératives sont bien sûr de la première importance quel que soit le contexte. C'est d'autant plus vrai dans une démarche de développement durable fondée sur le progrès "solidaire" et la communication étendue. L'amélioration continue de la coopérativité (et donc sa [mesure](#)) doit devenir rapidement un [critère de performance](#).

Maîtriser la gestion de projet

[Voir le site gestion de projet](#)

Ca coûte ou ça rapporte ?

Il est bien évident que la mise en place d'un programme de Développement Durable entraînera des coûts supplémentaires et grèvera les budgets en tout cas dans un premier temps. Il s'agit en effet de financer l'ensemble des frais liés à la mise en oeuvre des changements de pratiques, respect des exigences des normes et réglementations, programme de formation. Mais à terme, et là on parle bien de "durable", les gains seront significatifs autant en termes de nouveaux marchés que d'économie de ressources et de diminution des incidents/accidents de toute sorte grâce à la mise en place d'une politique dynamique de gestion des risques.

Le développement durable

ISO 14001 le développement durable



La norme 14001, le référentiel 14000 du développement durable

ISO 14000 Management environnemental

Comme l'indique le sigle ISO, cette norme a été réalisée par l'International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)

Le terme de management environnemental doit être entendu comme le management des interactions humaines (et les impacts) avec l'environnement. Comme le précise le site ISO.org : "En clair, il s'agit de ce que l'organisme réalise pour réduire les effets nuisibles de ses activités sur l'environnement".

Dans sa logique, le référentiel ISO 14000 est assez similaire au classique ISO 9000 de management de la qualité. Dans les deux cas, l'idée est bien de certifier le processus et non le ou les produits réalisés, le résultat du travail.

Le système de management environnemental sera certifié par un organisme tierce partie accrédité, indépendant de l'entreprise.

Amélioration permanente de la performance

Tout comme ISO 9000, ISO 14000 exige des organismes ayant choisi de mettre en oeuvre cette norme, une amélioration permanente de la performance, en matière de management environnemental dans ce cas précis.

Le développement durable

ISO 14001 le développement durable



La norme 14001, le référentiel 14000 du développement durable

Le référentiel ISO 14000

- 🌐 # ISO 14001 Spécification et lignes directrices pour son utilisation.
- 🌐 # ISO 14001 est une norme générique. Elle est suffisamment flexible pour être utilisée par toute entreprise, quels que soient les types de produits ou services réalisés, quel que soit le pays de résidence ou d'exercice de l'activité.
- 🌐 # ISO 14004 Guide de Lignes directrices générales concernant les principes, les systèmes et les techniques de mise en oeuvre.
- 🌐 # ISO 14015 Evaluation environnementale des sites et des organismes.
- 🌐 # ISO 14031 Evaluation de la performance environnementale, lignes directrices à suivre.
- 🌐 # ISO 14015 Exemple d'évaluation de la performance environnementale.
- 🌐 # ISO 14050 Vocabulaire.

Le développement durable

Les normes du développement durable



Principales normes et référentiels du développement durable

Le référentiel SA8000

SA 8000 pour Social Accountability 8000 Standard a été réalisé par le Social Accountability International (SAI).

La devise de SAI est : "Making Workplace Human Rights a Vital Part of the Business Agenda" et la mission : "Assurer la promotion des droits humains des travailleurs à travers le monde".

La norme SA8000 porte sur les chapitres suivants :

- ☐ Travail des enfants et travail forcé
- ☐ Hygiène et sécurité
- ☐ Liberté d'association et droit à la négociation collective
- ☐ Interdiction de la discrimination en matière de rémunération, formation, licenciement et retraite
- ☐ Le temps de travail
- ☐ Rémunération
- ☐ Système de gestion/management

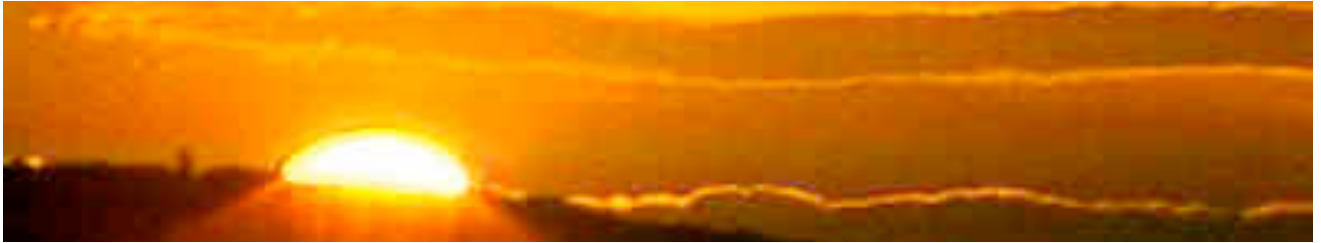
Elle est disponible en ligne et en français sur le site : www.sa-intl.org

SD 21000 Développement durable

SD 21000 Développement durable (SD pour Sustainable Development). En fait plutôt qu'une norme il s'agit d'un guide de conseils et recommandations proposé par l'AFNOR, donc de portée hexagonale.

Le développement durable

Les normes du développement durable



Principales normes et référentiels du développement durable

Eco Audit EMAS

Eco Audit EMAS (Environmental Management Audit System) Système de management environnemental et d'audit.

EMAS est ainsi présenté sur le site officiel www.emas.org.uk "*EMAS is a voluntary initiative designed to improve companies environmental performance*"

Le règlement EMAS définit les exigences pour mettre en place un SME (Système de Management de l'Environnement). Plus complet que ISO 140001, il impose notamment que les objectifs d'amélioration fixés soient vérifiables et exige une communication environnementale.

L'entreprise est tenue de mettre à la disposition des parties intéressées une déclaration environnementale.

Les indicateurs de performance opérationnelle, environnementale et de management sont autant d'outils de communication. Ils seront donc "compréhensibles et sans ambiguïté" (cf eur-lex.europa.eu)

Le développement durable

Performance financière du développement durable



Les indicateurs de mesure de la performance financière

Les indicateurs de mesure de la performance financière des entreprises en matière de développement durable sont particulièrement utiles pour les fonds éthiques et les Investissements Socialement Responsable (ISR).

Ces indices sont aussi précieux pour mieux connaître les pratiques des entreprises en matière de Développement durable et comprendre ainsi la portée de la politique environnementale et sociale en vigueur.

Dow Jones Sustainability Index

Le Dow Jones Sustainability Index classe les entreprises selon leurs pratiques en matière de Responsabilité Sociale.

Le site : www.sustainability-index.com

Et le thème : *"Corporate Sustainability is a business approach that creates long-term shareholder value by embracing opportunities and managing risks deriving from economic, environmental and social developments".*

"The Dow Jones Sustainability World Indexes (DJSI World) track the performance of the top 10% of the companies in the Dow Jones Global Index that lead the field in terms of corporate sustainability."

Les critères du classement sont selon les 3 axes : économique, environnement et social.

Ils sont décrits sur le site : www.sustainability-index.com/06_html/assessment/criteria.html

Pour une information plus complète, le guide en pdf Dow Jones Sustainability World Indexes Guide :

www.sustainability-index.com/djsi_pdf/publications/Guidebooks/DJSI_Guidebook_World_80.pdf

Le développement durable

Performance financière du développement durable



Les indicateurs de mesure de la performance financière

FTSE4Good

L'indice FTSE4Good identifie les entreprises qui ont adopté une politique d'actions en faveur de l'environnement, du dialogue social et de la communication avec l'ensemble des parties prenantes.

Le site : FTSE4Good http://www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp

Et le thème : "La famille d'indices FTSE4Good offre aux investisseurs la possibilité de prendre des positions sur des sociétés qui répondent aux normes mondialement reconnues en matière de responsabilité sociale des entreprises. Ces indices ont été conçus pour identifier et mesurer la performance des sociétés qui travaillent à la protection durable de l'environnement, développent des relations positives avec l'ensemble des parties prenantes et oeuvrent à la promotion et au respect des droits de l'Homme. "

La brochure en français est disponible ici www.ftse.com/Indices/FTSE4Good_Index_Series/Downloads/Brochure_french.pdf

Aspi Eurozone

Le site : Aspi Eurozone

Et le thème : "*Our business is measuring social responsibility*

We assess the degree to which companies and public corporations take into account environmental, social, societal and corporate governance objectives, which constitute risk factors for them in the definition and implementation of their strategy and policies. "

Ethibel

Le site : <http://www.ethibel.org/>

Et le thème : "Bureau indépendant de conseil dans le domaine des investissements socialement responsables. Le label européen Ethibel garantit la qualité de fonds de placements durables et éthiques"

Le développement durable

Les notions du développement durable I



Notions du développement durable 1

Le développement durable est assez complexe et encore pas mal touffu. Les textes de références fourmillent de termes scientifiques, de références à des évènements et organisations, de néologismes quelquefois même. Pour mieux débroussailler et ainsi mieux comprendre, ci-après quelques définitions de notions et mots clés. Première série de Agenda 21 à ISR.

Agenda 21

Programme d'actions adopté lors du sommet de RIO en 1992. Agenda 21, Action 21 en français, fixe le programme d'actions afin d'orienter le progrès dans le sens du développement durable. Le programme et les axes d'action sont disponibles sur le site des Nations Unies en français : Agenda 21

Brundtland

(Rapport)

Gro Harlem Brundtland, premier ministre de Norvège, est à l'origine de la création de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement. Cette commission est surtout connue par son rapport de 1997, "Our Common Future", ou rapport Brundtland à l'origine du concept de Développement Durable. (voir [définition](#))

Eco label

L'écolabel ou « écocertificat » est un label écologique européen attribué à un produit ou un acteur, accordé par une organisation certifiante, garantissant au consommateur que le produit qu'il choisit respecte des critères environnementaux.

Le développement durable

Les notions du développement durable I



Notions du développement durable 1

Ecosystème

Unité écologique de base formée par le milieu (biotope) et les organismes animaux, végétaux et bactériens (biocénose) qui y vivent (Petit Robert)

Le réseau d'interdépendances constitué par les éléments de l'écosystème assure le développement de la vie.

FAO

Food and Agriculture Organization of the United Nations, Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture. Créée en 1945 la FAO est une Organisation intergouvernementale. Elle regroupe près de 180 Etats. La FAO a pour mission de combattre la faim et la pauvreté. Elle oeuvre pour le développement agricole, les forêts et la pêche, la normalisation internationale en matière alimentaire pour une amélioration nutritionnelle et une plus grande sécurité alimentaire.

ISO 14001

Voir : [ISO 14001](#)

ISR

ISR Investissement Socialement Responsable (fonds étiqes)

Une orientation responsable des investissements : sélection des actifs sur des critères sociaux et environnementaux et incitation au comportement responsable des dirigeants. Les fonds de type ISR représentent une part en continuelle croissance notamment dans le monde anglo-saxon. Voir : [ISO performance financière du développement durable](#)

Le développement durable

Les notions du développement durable 2



Notions, mots clés et étapes du développement durable

Kyoto

Le protocole de Kyoto, fruit du travail des négociateurs des 180 pays adhérents de la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques, est un plan de réduction des émanations de gaz à effet de serre afin de limiter le réchauffement climatique. Un seuil d'émission cible a été attribué à chaque pays. Proposé à la ratification depuis 1998, il n'est toujours pas ratifié par l'ensemble de ses membres (Etats-Unis et Australie entre-autre).

Loi NRE de 2001

La Loi NRE de 2001 ou loi sur les Nouvelles Régulations Economiques votée en Mai 2001 impose la publication d'un rapport social et environnemental " obligatoire" décret du 20 février 2002.

ONG

Une ONG ou Organisation Non Gouvernementale, A non-governmental organization (NGO) en anglais est comme son nom l'indique une organisation indépendante des gouvernements. En fait le terme est assez imprécis, sur le plan juridique en tout cas. Une ONG se caractérise notamment par son indépendance financière et politique, son action d'intérêt public à but non lucratif et son mode de fonctionnement en réseau.

Rio

La Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement (CNUED), deuxième "Sommet de la Terre", s'est tenue à Rio de Janeiro en juin 1992, sous l'égide de l'ONU. La Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement est un texte fondamental. En 27 principes, il développe ce que doit être un développement durable équilibré.

Principe 1 : "Les êtres humains sont au centre des préoccupations relatives au développement durable. Ils ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature". [Déclaration de Rio](#)

Le développement durable

Les notions du développement durable 2



Notions, mots clés et étapes du développement durable

RSE

RSE Responsabilité Sociale de l'Entreprise : (CSR Corporate Social Responsibility) La Responsabilité Sociale de l'Entreprise est intégrante à la démarche de développement durable. Avec une politique de RSE, l'entreprise s'engage dans la maîtrise des préoccupations sociales, environnementales, et économiques et prend en compte les interactions avec l'ensemble des parties prenantes (Stakeholders) selon les intérêts respectifs de ces derniers.

Stakeholders

Ou Parties prenantes en français, ce sont les actionnaires, salariés, fournisseurs, clients, prescripteurs, décideurs institutionnels, syndicats, société civile, collectivités locales. Le terme est surtout utilisé en opposition à Shareholders (les actionnaires).

SME

Le SME Système de Management Environnemental est un mode d'organisation interne qui permet de coordonner les actions de développement durable dans une logique d'amélioration permanente. *"composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour établir, mettre en oeuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale"* [ISO 14000](#)

Triple Bottom Line

Voir : [Triple Bottom Line ici](#)

Le développement durable

Les références du développement durable



Sélection d'ouvrages à propos du principe et de la mise en oeuvre du développement durable et de la RSE en entreprise

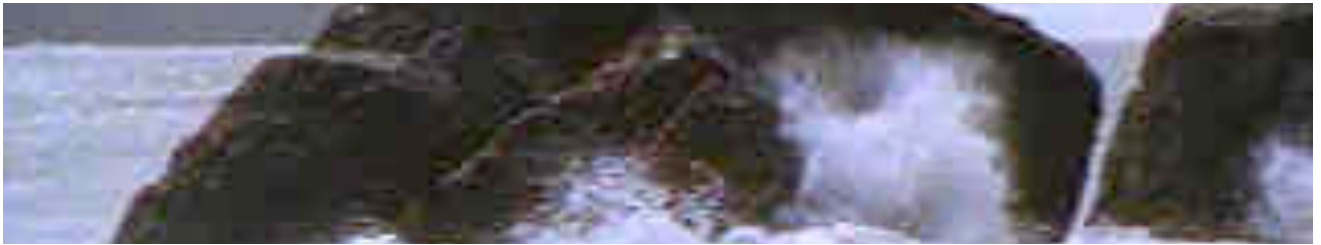
Consultez [cette page du site piloter.org](#), régulièrement mise à jour

Sélection de sites web à propos du principe et de la mise en oeuvre du développement durable de la RSE en entreprise

Consultez [cette page du site piloter.org](#), régulièrement mise à jour

Le développement durable

Développement durable et pêche à l'anchois I



Comment expliquer le **développement durable** ?

Il y a bien la définition d'origine proposée par la commission dirigée par Gro Harlem Brundtland avec le **rapport éponyme** de 1987 (en fait le rapport est intitulé : Our Common Future).

Mais il n'est pas dit que ce postulat de départ soit suffisant pour se prémunir des opportunistes qui masquent les agissements de croissance capitaliste systématisée derrière un vernis qui, s'il n'est pas franchement éthique, est en tout cas pas mal démagogique. Ainsi avec l'industrie agro et la grande distribution qui nous bassinent à grands coups de commerce équitable ou encore les constructeurs automobiles qui labellisent du titre de "voiture écologique" (sic !) des véhicules qui ne sont même pas hybrides, il est temps de bien préciser de quoi l'on parle. Parce que il faut bien se dire, que durant ce temps, et bien les Hedges Funds et autres instruments spéculatifs destructeurs de valeurs (et donc d'emplois) ne perdent pas le leur de temps !

En fait, c'est bien la notion de **performance** qu'il s'agit de redéfinir. Il est urgent de remplacer le "toujours plus" par le "toujours mieux". L'exemple du sport de compétition, souvent repris par les apôtres de la productivité, est en fait un bien mauvais exemple. Battre en permanence les records précédents est bien quelque part absurde; le dopage n'est pas vraiment une dérive mais une conséquence logique.

Cette politique du "toujours plus" a ainsi dévoyé des pans entiers de la recherche et de l'application des technologies en se focalisant exclusivement sur le thème aisément mesurable de l'amélioration de la productivité (voir le **ROI**). Pour illustrer le propos, un exemple hors de la Hi Tech : la pêche à l'anchois.

Le développement durable

Développement durable et pêche à l'anchois II



Comment expliquer le développement durable ?

La pêche à l'anchois

La pêche à l'anchois, un thème actuel et plutôt conflictuel entre la France et l'Espagne illustre bien ce que n'est pas le développement durable.

Ces 20 dernières années, les pêcheurs français ont été fortement incités -d'autres diront contraints- par les pouvoirs publics et la commission européenne d'améliorer leurs outils de production. Ainsi, ils se sont lourdement endettés pour s'équiper de bateaux performants et particulièrement bien équipés autant en instruments sophistiqués de détection de bancs de poissons que dans la capacité de capture. Mais les crédits, il faut bien les rembourser !

Lorsque l'on accroît les frais fixes, il n'existe d'autre solution que d'améliorer son chiffre d'affaires en recherchant par exemple de nouvelles zones d'activité. Ainsi les pêcheurs français se sont intéressés à la pêche à l'anchois dans le Golfe de Gascogne. Au contraire des espagnols qui en sont particulièrement friands les français ne consomment quasiment pas d'anchois. Le produit de la pêche est donc pratiquement intégralement revendu au voisin du sud.

Les mers ne sont pas une ressource infinie. A titre d'analogie, la pêche s'apparente à une technique de cueillette. Lorsque l'on utilise la technologie la plus pointue pour améliorer la productivité et donc dans le cas présent augmenter au maximum le nombre de prises, irrémédiablement on atteint le seuil fatidique de la destruction de l'espèce. En deçà de ce seuil, l'espèce n'a plus la capacité de se reproduire. Il faut donc laisser le temps aux poissons de se régénérer avant de reprendre les campagnes de prélèvement. Pour la pêche à l'anchois ce seuil limite est déjà atteint. Les pêcheurs espagnols sont tout à fait d'accord pour laisser le temps au "stock" de se renouveler. Ces derniers utilisent des techniques de pêche plus traditionnelles et donc avec moins de frais fixes. En revanche avec le gel de la pêche à l'anchois, les pêcheurs français suréquipés sont pris à la gorge. L'investissement est trop lourd à amortir.

Voilà un exemple rapidement conté pour bien différencier le "toujours plus" et le "juste ce qu'il faut", point de départ d'un développement durable concerté. A méditer non ?

Le développement durable

Développement durable et pêche à l'anchois



Comment expliquer le **développement durable** ?

KPI et performance

De toutes façons dans **développement durable**, si le terme développement est bien présent, il y a surtout l'épithète durable même si les puristes préféreront celui de soutenable. Il est temps de voir un peu plus loin que le bout de son **reporting financier** et d'envisager tous les axes de la performance. La recherche de la performance en matière de développement durable n'est plus vraiment une activité de monomaniaque, obsédé par le résultat financier du trimestre. La performance est en fait un concept multifacettes. Les instruments de mesure que sont les **tableaux de bord** et plus précisément les indicateurs **KPI** sont en fait l'alpha et l'oméga du projet de développement durable. Ils conditionnent l'accomplissement du projet de bout en bout. Bien plus sûrement en tout cas que toutes les bonnes résolutions, peut être fédératrices lors du lancement, mais bien peu résistantes face au poids des habitudes du passé lorsque le projet avance.

A noter, sur un plan plus macro économique c'est bien l'indicateur PIB Produit Interieur Brut qu'il s'agit de réformer, mais nous en parlions déjà ici de ce thème avec le livre **les nouveaux indicateurs de richesse**.

Alain **Fernandez**

Les nouveaux tableaux de bord des managers



EYROLLES

6^{ème} édition 2013
495 pages 33,25 Euros
40.000 exemplaires vendus
[Fiche détaillée, extraits](#)

*Du même auteur,
chez le même éditeur...*

44 ASTUCES POUR DEMARRER VOTRE BUSINESS



CRÉATION D'ENTREPRISE

ALAIN FERNANDEZ

44 ASTUCES POUR DÉMARRER VOTRE BUSINESS



EYROLLES

- ☐ Editions Eyrolles 2014
- ☐ Auteur : Alain Fernandez
- ☐ 160 pages
- ☐ Prix : 15,20 Euros
- ☐ Disponible en librairie et en ligne
- ☐ Existe aussi au format PDF (izibook)
- ☐ ISBN-10: 2212557752
- ☐ ISBN-13: 978-2212557756

[Consultez la fiche
détaillée, extraits](#)

Certains passent leur vie en entreprise sans rien en apprécier ni être reconnu à leur juste valeur, ayant parfois le sentiment de passer à côté de leurs vraies envies professionnelles. Et si la solution était du côté de l'entrepreneuriat en solo ?

Réaliser son projet professionnel, gagner en autonomie, choisir son chemin en connaissance de cause : tel est le programme de ce guide pratique, structuré en sept étapes balisant de façon progressive la démarche entrepreneuriale.

Comment changer ses repères ? Quelles qualités développer ? Comment bâtir son business model ? Comment intégrer les réseaux professionnels qui comptent ? Toujours pragmatique, l'auteur accompagne le lecteur sur la voie de la réussite via nombre d'exemples, de témoignages et d'une quarantaine d'astuces issues du terrain.

Les nouveaux tableaux de bord des managers

Le projet décisionnel en totalité



6^{ème} Edition Eyrolles 2013
495 pages 33,25 Euros

[Consultez la fiche détaillée, extraits](#)

Vos tableaux de bord sont-ils adaptés au pilotage de la performance ?

Les tableaux de bord sont au coeur du processus de management de la performance. La qualité et la cohérence du système d'information décisionnel conditionnent la réussite de la stratégie déployée. Encore faut-il que les tableaux de bord soient conçus méthodiquement, qu'ils mesurent toutes les formes de performance et qu'ils assistent du mieux possible les décideurs en situation. Ce livre, *best-seller de sa catégorie depuis plusieurs années*, s'est imposé auprès des utilisateurs et des concepteurs de tableaux de bord, des consultants et des chefs de projets. *Centré sur la problématique du décideur en action*, cet ouvrage régulièrement mis à jour vous explique comment :

- Réaliser le projet décisionnel dans sa totalité, de la conception à la mise en action.
- Composer les tableaux de bord pour assister la prise de décision.
- Assurer le déploiement de la stratégie gagnante.
- Faciliter la mise en pratique de la gouvernance.
- Choisir les indicateurs de performance les mieux adaptés à chaque situation.
- Fiabiliser les informations dès la collecte des données.
- Manager les risques à tous les stades du processus décisionnel.
- Choisir les outils de la Business Intelligence, méthode de sélection détaillée.

L'ouvrage développe une *démarche coopérative et illustrée en dix étapes* qui insiste sur la *sélection des objectifs* selon la stratégie, le *choix des indicateurs de performance*, la *mise en oeuvre* et le *déploiement*.

Le site www.nodesway.com propose des dossiers complémentaires en téléchargement libre pour les lecteurs.

L'essentiel du tableau de bord

Méthode complète et mise en pratique avec Microsoft Excel



4^{ème} Edition Eyrolles 2013
Collection Gestion de projet
250 pages 20,9 Euros

[Consultez la fiche détaillée, extraits](#)

Libraires en ligne

- Une méthode de conception du tableau de bord en **5 étapes et 15 outils**.
- Les clés pour construire un tableau de bord avec **Microsoft Excel en 5 temps et 15 fiches pratiques**. Tous les exemples, ainsi qu'un tableau de bord cadre complet, sont disponibles sur le site dédié de l'auteur (www.tableau-de-bord.org).
- De précieux repères avec une liste de **Questions/Réponses**.

La méthode proposée reprend les principes les plus récents de conception des tableaux de bord pour les adapter aux besoins des managers. Rapidité, simplicité et faible coût de réalisation en sont les priorités.

La première partie de cet ouvrage développe concrètement, avec exemples à l'appui, les phases fondamentales de la conception d'un tableau de bord efficace : définition des axes de progrès, identification des indicateurs clés, composition des écrans.

La seconde partie est orientée réalisation. Les fonctionnalités de Microsoft Excel nécessaires à la réalisation sont présentées et expliquées. Nul besoin d'être un expert, ce livre vous guide pas à pas pour réaliser votre tableau de bord de pilotage opérationnel.

À son compte

De salarié à entrepreneur indépendant, le guide pratique



Edition Eyrolles 2012
Collection Emploi & Carrière
272 pages 19 Euros

[Fiche détaillée, extraits](#)

Libraires en ligne

www.eyrolles.com
www.amazon.fr

Un nouveau départ !

Le salariat n'est pas la seule voie possible pour se réaliser. Il est désormais bien difficile de bâtir un projet de vie professionnelle conforme à ses aspirations, tout en conservant un statut de salarié. La course à la performance et les exigences de flexibilité des entreprises entravent les projets personnels les mieux préparés. Fort de ce constat, il est alors temps de **se lancer**. Mais comment s'y prendre ? Comment bâtir un projet solide et viable pour se réaliser, tout en assurant son confort matériel ? C'est là l'objet de ce livre. Véritable **coach personnel**, il vous accompagne pas à pas et vous aide à franchir les étapes pour développer une **activité rentable** qui vous permet d'exprimer votre talent.

Ce livre est illustré de multiples **expériences d'entrepreneurs** qui un jour ont choisi de prendre leur carrière en main.

Chacun des 21 chapitres est lié à une page du site web **www.asoncompte.com**. Vous pourrez y consulter les compléments, les mises à jour des références (sites et livres) et déposer vos commentaires et témoignages.

Le chef de projet efficace

12 bonnes pratiques pour un management humain



5^{ème} Edition Eyrolles 2014
Collection Gestion de projet
240 pages 20,90 Euros

[Fiche détaillée, extraits](#)

Libraires en ligne

www.eyrolles.com

www.amazon.fr

Les 12 bonnes pratiques pour entreprendre les projets d'entreprise

Pour réussir les projets d'entreprise, complexes par nature, il ne suffit plus de se contenter de satisfaire le traditionnel triptyque **qualité-délais-coûts**, même si l'on y adjoint la désormais incontournable **maîtrise des risques**. La **coopération active** de l'ensemble des partenaires, tout comme l'accession au maximum de **créativité de l'équipe**, sont les facteurs qui font la différence.

Mais comment inciter des acteurs aux intérêts divergents à oeuvrer en commun ? Comment libérer la créativité de chacun ? Pour répondre aux multiples enjeux du projet, il n'y a guère d'autre solution que de changer radicalement d'attitude et d'adopter une démarche active d'entrepreneur.

Ce guide, conçu à partir de la connaissance cumulée de plusieurs dizaines de chefs de projet, réunit en **12 bonnes pratiques** les conditions nécessaires pour réussir tout projet d'entreprise. Régulièrement mis à jour, cet ouvrage vous explique comment :

- Négocier efficacement avec tous les partenaires
- Anticiper les risques et les menaces
- Satisfaire toutes les parties prenantes
- Bâtir des équipes performantes
- Dynamiser la créativité collective au sein de l'équipe
- Réaliser le tableau de bord projet
- Réussir l'accompagnement du changement
- Accroître significativement sa capacité de rebond

En complément, documents, dossiers et livres blancs sont téléchargeables depuis le site [**www.chef-de-projet.org**](http://www.chef-de-projet.org)

Le bon usage des technologies

Expliqué au manager



Edition Eyrolles

342 pages 20 Euros

[Fiche détaillée, extraits](#)

Libraires en ligne

www.eyrolles.com

www.amazon.fr

"S'il était de bon ton pour les décideurs, il y a quelques années, de s'afficher en profane, il faut savoir que la principale cause d'échec des projets est justement ce désintérêt pour la chose technique. En demeurant à distance des questions de mise en oeuvre, les décideurs ne font rien d'autre que déléguer la totalité du pouvoir aux informaticiens. Il ne faut pas être surpris, lorsqu'au final, le projet répond précisément aux exigences techniques, mais se tient bien loin des ambitions initiales de la création de valeurs."

Extrait

Dans un langage clair tourné vers l'utilisation, ce livre pédagogique décrypte les principaux concepts technologiques en usage actuellement. Des mises en oeuvre plus simples, des coûts plus abordables et la création de standards dans les modes de fonctionnement des outils technologiques facilitent la mutation des systèmes organisationnels. Il est désormais possible d'interconnecter l'ensemble des systèmes d'information de tous les acteurs de la chaîne de valeur et d'intégrer ainsi les processus depuis le consommateur jusqu'au dernier fournisseur. Le manager jouera un rôle essentiel d'interface pour faire comprendre, maîtriser et intégrer les technologies modernes dans l'entreprise.

Le développement durable

Les sites du portail



Les sites du portail Piloter la performance

- ★ www.piloter.org *Le portail du pilotage de la performance*
 - ★ www.nodesway.com *Concevoir le tableau de bord de pilotage*
 - ★ www.le-perfologue.net *Le blog pro de la performance*
 - ★ www.tableau-de-bord.org *Le tableau de bord avec Microsoft Excel*
 - ★ www.chef-de-projet.org *Guide en ligne du chef de projet efficace*
 - ★ www.controle-de-gestion.com *Guide du contrôleur de gestion*
-

Mettre en oeuvre le Développement Durable en entreprise en 12 points



Alain Fernandez Nodesway

Ce document est exclusivement disponible en [téléchargement libre](http://www.piloter.org) sur le site www.piloter.org pour les lecteurs de l'ouvrage :: [Les nouveaux tableaux de bord des managers](http://www.piloter.org)