

V^E COLLOQUE TIC & TERRITOIRE : QUELS DEVELOPPEMENTS ?

Université de Franche Comté, Besançon, 9-10 juin 2006

QUELS MOYENS ET OUTILS PROSPECTIFS MIS AU SERVICE DES ENTREPRISES POUR INSERER LE DEVELOPPEMENT DURABLE ?

Natalya Moiseyenko,

Doctorante en géographie et aménagement de territoire
natalya.moiseyenko@edu.univ-fcomte.fr, + 33 03 81 66 54 01

Adresse professionnelle

Université de Franche-Comté, THÉMA, 32 rue Mégevand, 25030 Besançon cedex

Résumé : La prise en compte du développement durable oblige l'entreprise à intégrer un nombre de changements dans ses pratiques et ses besoins traditionnels auxquels s'ajoutent de nouvelles exigences comme le reporting en développement durable ou la communication avec ses parties prenantes. Un travail prospectif sur la stratégie future de l'entreprise, ainsi que sur l'utilisation d'outils d'aide à la décision permettront de hiérarchiser les enjeux, de choisir des priorités et des axes stratégiques structurants au regard des finalités du développement durable.

Summary : The taking into account of the concept of sustainable development obliges companies to integrate into their structural systems and traditional functioning a number of changes. These include for example, reporting on the sustainable development or communication with the stakeholders. A prospective work on the company's strategy as well as the use of specific tools will allow to establish a hierarchy at what is at stake, to choose priorities and strategic directions to achieve sustainable development.

Mots-clés : développement durable, stratégie de l'entreprise, gouvernance, parties prenantes, évaluation, écoute, innovation

Key-words : sustainable development, enterprise strategy, governance, stakeholders, evaluation, innovation

QUELS MOYENS ET OUTILS PROSPECTIFS MIS AU SERVICE DES ENTREPRISES POUR INSERER LE DEVELOPPEMENT DURABLE ?

Contexte

Si le concept de développement durable (DD) s'est rapidement imposé depuis ce début du XXI^{ème} siècle, si bon nombre d'organisations internationales ou d'entreprises reconnaissent les justes ambitions de ce concept, il n'en demeure pas moins qu'aujourd'hui subsistent pour les structures et les organisations un manque d'appréhension concrète et de savoir faire appliqués au quotidien pour permettre une évolution des comportements et pour réaliser les adaptations nécessaires.

Représentons-nous le concept de DD par un triangle où chaque composante du DD est associée à chacun des sommets. Trois sommets, trois composantes : environnement, social et économie. Cherchons à faire tendre la résultante des forces en présence vers le centre de gravité de ce triangle. C'est une représentation signifiante de l'application de ce concept. En d'autres termes, sans prise en compte effective de la partie « économie » il n'y a pas de réalité potentielle dans le concept de développement durable, seules les composantes sociale et environnementale ne peuvent se satisfaire, la composante économie doit prendre en compte le social et l'environnement pour espérer perdurer.

La prise en compte du « long terme » par l'entreprise n'est pas une nécessité nouvelle. Mais les enjeux du capitalisme et donc de la finance ont la préférence et conditionnent actuellement les événements économiques mondiaux. En ce début de siècle, les risques majeurs reconnus dans un nouvel état du monde nécessitent l'impulsion donnée par les organisations intergouvernementales et les organisations non-gouvernementales (ONG) pour favoriser la mise en œuvre réaliste d'une politique de développement durable. Elle conduit à reformuler la prise en compte du « long terme » et demande aux entreprises d'intégrer de nouveaux éléments dans leur management et leur performance.

L'évolution rapide du monde oblige les responsables d'organisations et d'entreprises à une prise en compte de nouvelles exigences.

Une entreprise ou une organisation est constituée d'un ensemble de composantes. Ces nouvelles exigences se traduisent soit par une évolution des contenus des composantes habituelles (gouvernance, projet d'entreprise, parties intéressées et marché) soit par la prise en compte de nouvelles composantes qui se révèlent, se positionnent et s'affirment de plus en plus fortement comme l'entrepreneuriat moteur et source d'innovation, en recherche de nouvelles opportunités à saisir.

Traditionnellement les besoins des entreprises sont les suivants:

- assurer la veille économique en terme d'évolutions des marchés, des technologies, des produits ou service par l'utilisation d'outils TIC qualifiés en intelligence économique.
- analyser les résultats obtenus et en déduire les éléments qui viennent alimenter le positionnement stratégique de l'entreprise sur le marché visé
- choisir et adapter les solutions retenues pour produire de la création de valeurs
- mobiliser les moyens humains, financiers et matériels
- atteindre le marché pour vendre et satisfaire des clients
- obtenir en résultat une performance économique

Dans les éléments cités, la prise en compte des exigences contenues dans le concept de développement durable est-elle assurée ? La prise en compte du développement durable oblige l'entreprise intégrer un nombre de changements dans ses pratiques et besoins traditionnels auxquels s'ajoutent des besoins en terme :

- a) de communication avec les parties prenantes (PP)¹

¹. Connues en anglais sous le nom de stakeholders, les parties prenantes de l'entreprise regroupe l'ensemble de ceux qui participent à sa vie économique (salariés, clients, fournisseurs, actionnaires), de ceux qui observent l'entreprise (syndicats, ONG), et de ceux qu'elle influence plus ou moins directement (société civile, collectivité locale...).

Source Novethic

b) d'innovation mais répondant aux exigences des trois composantes de DD : par exemple, par rapport à la composante environnementale, vérifier que l'innovation respecte l'environnement de façon durable, qu'elle répond à des solutions d'éco-conception, qu'elle économique en consommation d'énergie ou en matière première consommée, sans utilisation de produits proscrits ...

c) d'entrepreneuriat qui demande de mettre en œuvre une démarche récurrente et permanente du savoir entreprendre

d) de bonne gouvernance précisant les relations de pouvoir entre les actionnaires, les dirigeants et d'autres parties prenantes

e) de consolidation et d'entretien de l'image de l'entreprise qui nécessite et implique des engagements dans l'application de bonnes pratiques contenues dans une politique de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE) et d'Investissement Socialement Responsable (ISR).

Un constat : en apparence pas de lien entre ces cinq points listés ici de façon séparée mais pourtant en étroite interdépendance. Par exemple, l'innovation peut être issue d'un dialogue ou d'un partenariat avec les PP, et les exigences de l'application du concept de développement durable peuvent devenir une source de création de valeur pour l'entreprise.

Autre exemple, les impératifs qui poussent l'entreprise à plus d'éthique et de transparence permettent, par une meilleure transversalité entre les services, plus de reconnaissance, de respect des collaborateurs et donc en retour plus de motivation de leur part. En conséquence, pour combler ce manque de lien

fréquent dans les organisations et pour répondre aux nouvelles exigences, aux nouveaux besoins, de nouvelles pratiques sont devenues incontournables.

Emergence de nouvelles pratiques :

Changer les pratiques, les comportements, les modes de production sont les conditions d'application du concept de développement durable dans l'entreprise. Par comparaison, la mise en œuvre d'agendas 21 locaux ou de projets territoriaux de développement durable doit contribuer à l'émergence de ces nouvelles pratiques. C'est précisément l'un des buts des évaluations réalisées de ces nouvelles pratiques territoriales pour expliciter les changements, pour en mesurer leur ampleur pour apporter les éléments nécessaires à leur appréciation et permettre leur éventuel transfert au monde économique, les projets territoriaux pouvant servir d'exemples et d'amplificateurs du mouvement annoncé.

Appliquer le concept de développement durable implique de répondre à l'ensemble des demandes recensées par une écoute globale et permanente de l'ensemble des acteurs concernés (ou parties prenantes). Cette réponse nécessite une vision et une conception systémique de l'entreprise ou de l'organisation : les différents éléments des problèmes rencontrés sont envisagés comme un tout, de façon intégrée et non plus de façon uniquement sectorielle ou spécialisée.

Cette écoute globale nécessite de la part des gouvernances d'entreprises en premier lieu une prise de conscience plus large de leurs responsabilités dans ce monde en mouvement. En second lieu un engagement fort, une volonté de répondre aux attentes recensées et une réelle prise en compte des évolutions demandées dans leurs stratégies, dans leurs actions au quotidien et dans le contenu de leur dialogue avec l'ensemble des parties prenantes concernées.

Le monde économique ne peut les ignorer et doit prendre en compte dans leur globalité ces trois composantes qui sont devenues le moteur «sensé» de cette nouvelle économie. Chaque jour, l'actualité mondiale nous rappelle avec force l'attente de tous à voir satisfaire le respect de ces valeurs qui s'imposent.

De **nouvelles pratiques managériales** dans le positionnement éthique et déontologique de l'entreprise comme de bonne gouvernance se font jour :

- Ethique des affaires et valeurs partagées (charte de déontologie, labels, normes ...)
- L'innovation dans les produits ou services à partir du respect des lois de la nature et de la transition vers de nouveaux modèles économiques (au-delà du recyclage, de nouveaux concepts apparaissent pour éliminer l'idée même de déchet : les parcs éco-industriels consistent ainsi en des regroupements d'entreprises où les déchets des uns sont la matière première des autres; le leasing connaît de même un nouvel essor sur les produits qui, ne pouvant retourner à la nature sans dommages, sont récupérés après utilisation puis transformés en nouveaux produits par leur propre fabricant ; etc.)
- La communication pédagogique et l'éducation des consommateurs, qui vise à responsabiliser ces derniers en les informant sur les enjeux sociaux et écologiques de leurs choix
- Le volontariat des salariés (motivation et participation)
- Les codes de conduite visant à garantir les pratiques sociales des entreprises traitant avec les pays du Sud ; les démarches de commerce équitable
- La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et Investissement Socialement Responsables (ISR)
- L'adhésion à des chartes (de type CERES, Coalition for Environmentally Responsible Economies, dix principes adoptés par plus d'une cinquantaine de sociétés dont, par exemple, General Motors Corporation ou Polaroid Corporation) ou organismes professionnels spécialisés sur ces thèmes comme le World Business Council for Sustainable Development.

- Les audits sociaux et éthiques dont la vocation est de mesurer la performance de l'entreprise par rapport à la notion de triple bilan : économique, écologique et social.
- Le reporting en DD (la loi NRE en France pour les sociétés cotées en Bourse et les impacts sur les PME/PMI) ; Global Reporting Initiative (GRI), organisme international, qui s'impose de plus en plus dans le monde entier comme le meilleur guide de reporting pour les entreprises.

Chaque jour se renforce la nécessité d'adapter la vision à de nouveaux éléments de prospective puis la stratégie de l'entreprise en rapport à ces nouvelles pratiques.

Quels sont les démarches ou les moyens nécessaires pour y parvenir :

L'Institut International de développement durable d'origine canadienne a proposé sept principes nécessaires à adopter pour gouverner l'entreprise en accordance avec le développement durable :

1. Réaliser une analyse de parties prenantes
2. Etablir la politique et les objectifs du développement durable
3. Créer et réaliser le Plan de l'implantation du concept dans l'entreprise (une fois la stratégie approuvée, un plan détaillé doit être établi pour montrer comment la nouvelle stratégie peut affecter les opérations, les systèmes de management, le système d'information et le reporting)
4. Développer la culture de responsabilité sociétale
5. Développer les mesures et les standards de performance (en appliquant une vraie écoute client pour identifier les besoins de l'entreprise, ses points faibles, et obtenir comme résultat de cette écoute, les idées d'innovation en produits ou en services)
6. Préparer les rapports de développement durable (en France, la loi NRE oblige la publication de ces rapports pour les entreprises cotées en Bourse).

7. Renforcer le processus de « monitoring » interne (une forme de monitoring permet d'évaluer si les activités d'une société sont en accord avec les principes du DD. Différents outils d'évaluation sont disponibles pour assurer ce processus, par exemple les questionnaires de GEMI (Global Environmental Management Initiative/ L'Initiative Globale de Management Environnemental) ou CERES, un réseaux de fonds d'investissement, les organisations environnementales et différents groupes d'intérêt public)

Il est important de prendre en compte aussi les indicateurs territoriaux dans la stratégie d'élaboration des outils, comme, par exemple : repérer l'ensemble des acteurs agissant sur le territoire et mesurer les impacts :

- *institutionnels* : association d'élus, collectivités infra ou supra territoriales
- *socioprofessionnels* : tels que les banques par leur pouvoir de prêt, les artisans par leur présence sur la quasi-globalité du territoire, les entreprises... ;
- *sociétaux* : des associations, des organismes et établissements publics ; ils favorisent l'émergence de projets et assurent la diffusion de l'information à travers leurs réseaux ;
- *des organismes* : syndicat d'eau potable, d'assainissement (collectif ou non), de traitement des déchets ; ils agissent sur le territoire et sont soumis à des contraintes souvent réglementaires ;
- *les individus, dans leur diversité* : habitants, jeunes, familles, personnes âgées, handicapés, personnes défavorisées, experts (externes/internes) de par leur relation avec le territoire. ; etc.

Constat : besoin d'outils pour positionner ou pour affiner les stratégies des entreprise par rapport au développement durable.

Ces outils permettront :

- de réaliser un état des lieux
- d'identifier ses parties prenantes, d'établir le dialogue avec les parties prenantes et de se servir de cette communication comme une des sources possibles d'innovation

- de connaître le détail des réponses à fournir en terme de nouvelles valeurs, de nouvelles attentes qui permettront de positionner une réponse différente à fournir en terme de résultats
- d'adapter, pour obtenir ces résultats, les organisations qui doivent prendre en compte une nouvelle vision puis une nouvelle stratégie
- de connaître les moyens d'évaluer les écarts entre l'état actuel des organisations et les efforts d'adaptation à accomplir
- de connaître les outils d'évaluation existants

La méthode et les outils d'évaluation doivent dépasser le simple bilan quantitatif des actions menées. Les travaux relatifs à l'évaluation doivent commencer dès les premières étapes du projet, et se poursuivre jusqu'après la mise en oeuvre globale du plan d'actions.

Les outils conçus et mis à disposition doivent sortir du cadre d'une évaluation purement économique. Ils doivent prendre en compte globalement le domaine sociétal (la composante sociale additionnée de la composante environnementale). Les savoirs faire territoriaux, l'importance grandissante des activités en réseaux et la volonté de développement de nouveaux partenariats socio économiques où les nouvelles démarches coopératives prennent tout leur sens sont parties prenantes d'un possible développement économiques.

Les derniers outils d'intelligence territoriale basée sur le principe éthique de la participation, sur une analyse spatio-temporelle et systémique des relations entre l'ensemble des acteurs peuvent répondre à cette attente primordiale : une écoute globale permet de saisir les contraintes et les faiblesses mais aussi les forces en présence et les opportunités à saisir par les acteurs locaux pour apporter des réponses plus globales contenant de véritables avantages concurrentiels et ainsi permettre un rayonnement à l'international de l'ensemble des acteurs du territoire.

La stratégie d'amélioration repose sur un diagnostic bien ciblé et partagé par les différents acteurs, un travail prospectif sur la stratégie future de l'entreprise, ainsi que sur l'utilisation d'outils d'aide à la décision qui

permettront de hiérarchiser les enjeux, de choisir des priorités et des axes stratégiques structurants au regard des finalités du développement durable.

Il nous semble important de donner quelques exemples concrets d'outils existants en Europe, en France et en Franche-Comté en particulier. Les modèles sont assez nombreux mais pour la plupart encore assez peu utilisés et sont le plus souvent d'origine privée.

Les outils les plus nombreux se trouvent au Royaume-Uni, ce sont :

Sigma (Forum for the future, AccountAbility ; 12 outils mises à disposition en ligne), **BS 8555** (Acorn Project, ministères de Commerce, Environnement, Industrie), **IPIUK** (Investors in People), **Community Mark**, (guide et questionnaires disponibles en ligne), **UK Good Cooperation** (Institute of Business Ethics, GC entreprise ; audit, mais avec un questionnaire disponible en ligne).

Ils sont tous d'origine privée, sauf IPIUK qui est parapublic et qui affiche 34 000 entreprises engagées au Royaume-Uni, ce qui laisse à penser que les entreprises anglaises sont les plus engagées en Europe et dans le monde dans la voie de la RSE.

SME Key est un outil disponible en ligne pour les PME européennes, qui a été réalisé par DG Emploi de l'Union Européenne pour CSR Europe (Corporate Social Responsibility). Le service est non payant, et peut être obtenu sur le site www.smekey.org . Cet outil a été testé en Belgique, en Espagne, en Finlande, en France, en Italie, au Royaume Uni.

Albatros est un outil qui peut être obtenu sur CD ROM, non payant et en phase d'expérimentation. Il a été réalisé en Belgique par les sociétés Business & Society et UNIZO. C'est un des outils les plus complets, il permet d'évaluer la démarche RSE dans trois domaines : économique, social et environnemental.

En France sauf le SME Key France déjà évoqué, parmi les outils les plus pertinents il faut mentionner :

- **Guide SD 21000**, préparé par AFAQ-AFNOR en collaboration avec Ecole de Mines de St. Etienne. Le guide a été testé dans huit régions françaises par quelques dizaines d'entreprises. Le guide peut être acheté en ligne ou l'accompagnement peut être assuré par les représentants régionaux de l'AFNOR. La démarche de reporting en DD s'appuie sur les recommandations GRI.

- **La Performance Globale** réalisé par CJD, Centre de Jeunes Dirigeants d'Entreprise. Le CJD préfère à la notion de développement durable celle de Performance Globale. Le CJD a lancé depuis trois ans une vaste expérimentation dans 700 entreprises volontaires pour mettre ses idées à l'épreuve des faits.

- **Zoom sur les outils du MFQ-FC (Mouvement Français de Qualité, Franche-Comté) :**

Pour sensibiliser à la démarche, l'outil «Quiz» est proposé. Il comprend 24 questions et en fonction de l'évaluation obtenue, les méthodes suivantes sont proposées :

- 1) « La vue d'hélicoptère »
- 2) « L'alambic »
- 3) « La méthode FAR DD » (diffusée au niveau national)

1) La Vue d'hélicoptère :

Ce document est un guide de lecture et de communication élaboré à partir :

- De l'expérience d'entreprises
- Du SD 21000 (guide de l'AFNOR)
- De documents du PIQ (Point Info Qualité) sur le développement durable

Ce guide a été élaboré par le groupe de travail « développement durable » du MFQ-FC avec l'aide des partenaires suivants : l'Association des Chambres de Commerce et d'industrie de Franche-Comté, l'Etat et la DRIRE Franche-Comté, le Conseil Régional de Franche-Comté et des Fonds européens.

Cette vue d'hélicoptère est schématisée suivant la méthode du Mind Mapping, cette méthode permet de dresser une carte heuristique (une map), technique de représentation graphique d'idées et de relations entre ces idées. La carte heuristique exploite et favorise le

fonctionnement naturel du cerveau : association d'idées, utilisation de la couleur et du dessin pour une meilleure mémorisation. Une quarantaine de maps composent cette vue d'hélicoptère détaillée, facile à lire, facile à comprendre, facile à mémoriser.

2) L'Alambic (cette méthode a été élaborée pour les TPE, les PME et PMI)

L'alambic permet d'aller rapidement à l'essentiel. La méthode permet :

- de connaître les portes d'entrée du développement durable à travers ses questions clés
- de savoir ce qui se fait déjà dans l'entreprise en matière de développement durable
- de définir les axes d'une stratégie de développement durable qui seront efficaces, facile à mettre en œuvre et peu coûteux.

Comment ? 2 parties composent la méthode :

- une première partie pour effectuer un premier diagnostic général : une grille générale explore la situation globale en 15 questions clés. Chaque question permet d'être ensuite redirigé vers une ou plusieurs grille(s) spécifique(s)
- une deuxième partie permet d'approfondir certains points de la grille générale : 7 grilles spécifiques composées de 15 questions clés. Chaque grille spécifique permet à son tour d'approfondir son diagnostic mais également de détecter les actions d'amélioration les plus efficaces.

3) Méthode FAR DD

Cette méthode nationale est également proposée par le MFQ de Franche-Comté. Elle est le fruit du travail du groupe IQM (Institut Qualité Management) maintenant appelé IQM/DD (Développement Durable) créé en 1998/99. La première version de cette méthode a été présentée lors du Colloque annuel IQM de 1999. Cette version a été suivie de 6 autres jusqu'en 2002.

La méthode FAR/DD est un outil d'auto évaluation de la situation actuelle d'un organisme par rapport au concept de développement durable. C'est une méthode concrète et simple d'approche de la prise en compte des nouvelles attentes et exigences du marché.

Cette méthode s'applique à tout organisme quelles que soient les caractéristiques de son système de management. En effet, cette méthode, partant plutôt de la réflexion stratégique traditionnelle du dirigeant et des actions classiques de l'entreprise dans les domaines commerciaux et relationnels, permet surtout d'être accessible aux PME /PMI n'ayant encore aucune expérience en matière de démarche qualité (modèles ISO par exemple), c'est à dire à plus de 95 % des entreprises françaises.

Conclusion

Il est important de souligner que le développement durable ne peut pas être assuré par une seule entreprise, ou quelques entreprises isolées. C'est avant tout un concept en appui sur des systèmes d'acteurs. Il est bien dans l'idée du développement durable que d'envisager chaque politique ou chaque action, non pas prise isolément, mais comme élément d'un système où les interactions sont multiples. Le développement durable est une philosophie persuasive à laquelle chaque participant de cette nouvelle société de la connaissance doit s'inscrire pour résister face aux risques et aux enjeux de cette économie globalisée

Au-delà des méthodes et des outils destinés aux actions individuelles de formation ou d'accompagnement, il faut évoquer la formalisation croissante de démarches collectives qui soutiennent les actions d'écoute globale, d'adaptation puis d'évaluation ou tendent à les promouvoir.

De nombreux outils sont mobilisables aux différentes étapes afin de permettre la transversalité de démarches. Certains, comme l'Intranet ou les supports de communication interne, permettent l'échange entre tous les personnels engagés dans l'évaluation ou le positionnement. D'autres permettent d'organiser le croisement entre les projets ou entre les actions - fiches projet, tableaux de bord. Des grilles de questionnements, des cadres ou des chartes d'actions, ou encore des grilles d'évaluation, peuvent être utiles pour s'assurer que les actions sont analysées sous leurs différents angles et impacts.

La construction de telles technologies d'information pour les entreprises est aussi une approche pédagogique.

Ces outils permettent aux acteurs associés et concernés de s'approprier plus rapidement les enjeux de ce siècle au regard de ceux du développement durable.

BIBLIOGRAPHIE :

<http://www.afnor.fr/portail.asp> Site de l'Agence française de normalisation: information sur les normes liées au DD, guide SD 21000

<http://www.globalreporting.org/> Site de Global Reporting Initiative, documents consultés : Lignes Directrices du développement durable, sur l'état et sur le développement des pratiques de reporting en DD

<http://www.iisd.org> Site de l'Institut international du développement durable, information sur l'application des principes du DD dans les entreprises

<http://www.iog.ca> Site de Institute on Gouvernance (Canada), information sur les questions de bonne gouvernance

<http://management.journaldunet.com/> Site du Journal du management sur Internet, dossier sur les agences de notation sur le DD

<http://www.novethic.fr> Site de Novethic, revue hebdomadaire électronique, source d'information sur le DD et la RSE/ISR

<http://www.nssd.net/> Site de la Stratégie Nationale du Royaume Uni : National Strategy on Sustainable Development, UK

<http://www.orse.com> Site de l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises, document consulté : Guide pratique sur le DD

<http://www.smekey.org> Site proposant le guide et les outils d'évaluation de politique DD pour PME en Europe

<http://www.utopies.com> Site « Utopies », Cabinet de conseil sur DD : information générale

CATLIN K., MATTHEWS J., Building awesome organization, (2002), Hungry Minds Inc., NY

CLAUDE, J-F., L'Ethique au service du management, 2e édition mise à jour et enrichie, (2002), Editions LIAISONS, Paris

DE BROGLIE, E., La marque face à l'éthique, (2002), Guide du marketing durable, Pearson Education France, Paris

DELEAGE, J-P., « Le développement durable est un projet politique pour toute l'humanité », Le nouvel état du monde, Deuxième édition actualisée, (2002) Edition La Découverte& Syros, Paris, p.15-18

Entreprises et Développement Durable, (2004) Une édition du Comité 21, comité français pour l'environnement et le développement durable

FERONS, G., d'ARCIMOLES, C-H., BELLO, P., SASSENOU, N., (2001) Le développement durable, Editions d'Organisation

Guide pratique du développement durable : un savoir-faire à l'usage de tous,(2005) Editions AFNOR, 123 p.

KRUGMAN, P.R., La Mondialisation n'est pas coupable : vertus et limites de libre échange, (1998), Edition La Découverte, Paris

LAVILLE, E., L'entreprise verte, le développement durable change l'entreprise pour changer le monde, (2002) Editions Village Mondial, Paris.

Le guide de la performance globale, 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'actions, CJD, (2004) Editions Oragnisation

LEROY, F., Les stratégies de l'entreprise, (2001) Dunod Paris

PASTORE-REISS, E., NAILLON, H., Le Marketing Ethique, (2002) Editions Village Mondial, Paris

Territoires et Développement Durable, (2004), Une édition du Comité 21, comité français pour

l'environnement et le développement
durable