



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

Extrait du livre Agir pour un Monde Durable et réussir la transition à l'aide des ODD

Agir au sein des Entreprises

Réussir les ODD, en Neuf Etapes

Méthodologie du BSC¹ de H. Rohm adaptée par P. Fressoz pour intégrer les ODD dans la stratégie et le pilotage



¹ Source : Balanced Scorecard Institute *Nine Steps to Success*, 1998 – 2022.

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

« Les dirigeants et leurs collaborateurs travaillent dur pour s'assurer que les *choses soient bien faites*, ils n'ont pratiquement plus de temps pour décider s'ils *font les bonnes choses* »

Stephen R. Covey², auteur des « 7 habitudes des gens qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent »

Globalement, le Tableau de Bord Prospectif – ou équilibré (Balanced ScoreCard, BSC, en anglais) permet d'apporter des améliorations structurelles et d'avoir une approche globale sur des objectifs collectifs, mais aussi organisationnels.

La définition de la stratégie doit se faire en 6 étapes. Elle doit prendre en compte 4 perspectives (les clients, finance, processus internes et capital humain), sachant que l'impact souhaité « au niveau des clients » est une des finalités. A travers elle, nous mettons le capital humain au cœur des préoccupations, en tant que levier important à valoriser et à renforcer. Le capital humain est trop souvent déconnecté des stratégies alors que c'est le premier levier pour conduire le changement.

² <https://www.franklincovey.com/the-7-habits/>



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

Une bonne exécution de la stratégie nécessite :

- Une stratégie clairement définie,
- Un leadership exécutif,
- Un personnel motivé,
- Des personnes compétentes,
- Une vision partagée.

L'approche du Tableau de Bord, **visuelle et intuitive, va vous permettre à vous et vos équipes territoriales de converger dans la même direction**, de faire descendre la stratégie dans toute l'organisation, de mesurer les réalisations, de valoriser les progrès et de prendre le cas échéant des mesures correctives. Elle permet aussi de prévenir les situations de conflits d'intérêts, de divergences et de désengagement. Elle renforce ainsi la cohésion d'équipe, le suivi et l'impact de l'action municipale, intercommunale, au niveau départemental ou régional.

Tout d'abord, il est essentiel d'avoir **une vision politique** intégrant les notions de durabilité, avec une administration en capacité de gérer cette durabilité, avec l'appui des Directions Générales des Services et des Services Techniques, pour des projets concrets qui puissent répondre aux exigences des clients.

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

Chapitre 10. Passer de la Vision... aux Résultats, avec la méthode des Neuf Etapes

La méthode structurée et structurante du Tableau de Bord Prospectif (Balanced Scorecard – BSC) présentée dans la partie Collectivités a initialement été conçue pour les entreprises. Elle va permettre de concevoir une stratégie pour Cadres et Dirigeants en un temps relativement court. Elaborer sa feuille de route peut prendre quelques semaines au niveau d'une PME / TPE, ou quelques mois pour une entreprise multinationale. Elle va permettre de prendre les bonnes décisions et développer votre entreprise, en fédérant vos équipes, dans un contexte où les clients sont devenus sensibles aux enjeux sociétaux. Il est donc important de l'intégrer dans la « proposition de valeur » commerciale et ainsi renforcer durablement votre notoriété et attractivité.

Construire un tableau de bord prospectif – dit aussi équilibré - car il prend en compte toutes les dimensions de l'organisation, c'est comme construire une maison. Les éléments stratégiques (vision, mission, valeurs...) composent le toit de la maison tandis que les thèmes stratégiques composent les piliers. Les étages de la maison BSC sont basés sur le leadership exécutif du

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

dirigeant et la communication interactive avec les salariés (pas uniquement les cadres). Dans la mise en œuvre traditionnelle du BSC, quatre éléments de base sont utilisés pour englober les activités d'une organisation (finance, client, capital humain, processus interne). Trop souvent, les ressources humaines ne sont pas prises en compte dans la dimension stratégique. Les thèmes stratégiques sont des domaines clés dans lesquels nous devons exceller afin de réaliser notre mission et notre vision et apporter de la valeur à nos clients. Les thèmes stratégiques sont les « piliers d'excellence » ou axes stratégiques de l'organisation.

En fonction des secteurs d'activité, l'intégration du développement durable sera forcément différente, que l'on travaille dans le domaine de l'agriculture, les industries extractives, la construction, le commerce, le transport, les activités financières ou immobilières, l'industrie manufacturière, les technologies, etc. L'approche, lors de la définition des fondations stratégiques et du plan d'action, doit forcément être adaptée en fonction du métier.

Nous vous présentons un modèle de stratégie globale de l'entreprise en intégrant les ODD. **Le but est que les ODD ne soient pas déconnectés de la stratégie**

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

générale mais bien qu'ils soient intégrés dans la politique générale et le plan d'action. On cherche à éviter l'effet « cerise sur le gâteau »... à savoir qu'on le fera quand on aura fait tout le reste (donc jamais).

La méthode va permettre de fournir une base analytique pour faciliter la prise de décision et pour focaliser l'attention sur ce qui est le plus d'important, ce que l'on peut appeler les Priorités. Les mesures de performance permettent de répondre à la question « Comment est-ce que nous progressons dans notre travail pour atteindre nos objectifs stratégiques ? ». Sans oublier la question « Comment agir pour avoir un impact positif ? ».

La phase d'analyse permet aussi de se poser les « bonnes questions » et d'analyser sa structure sous le prisme des ODD. Les indicateurs actuels permettent de quantifier les impacts positifs ou négatifs, et d'avoir des données de référence (d'où je pars et où je veux aller ?), pour pouvoir ensemble évaluer les progrès pour l'atteinte d'une ambition globale. Quelles sont nos forces et faiblesses en termes de durabilité d'une manière générale ? Quelles sont nos forces et faiblesses en termes de management, de financement, d'innovation, d'image,

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

de qualité de vie, d'efficacité et efficience, de participation des parties prenantes, etc. ?

La plupart des méthodes de management basées sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) ou des organisations (RSO) sont très pointues pour la phase d'évaluation (étape 1) et le reporting de la performance extra-financière (analyse et communication). Il faut pouvoir utiliser ces méthodes, en parallèle. Par contre, la grande majorité des approches vont privilégier le PDCA³, Plan Do Check Act, appelé aussi la Roue de Deming, pour définir la stratégie et son exécution.

Notre approche du BSC est un peu différente, elle prend plus de temps au départ, pour gagner du temps ensuite dans la mise en œuvre. Nous avons 4 étapes supplémentaires, néanmoins cela rend la démarche plus stratégique et facilite la conduite du changement par la suite.

L'approche est détaillée plus précisément dans la section Collectivité et rappelée ici dans les grandes lignes. Les éléments sur les plans de communication, la concertation, la formation, les qualités humaines, qui

³ PDCA, <https://www.manager-go.com/management-de-la-qualite/dossiers-methodes/pdca-deming-en-pratique>

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

vont par ailleurs faciliter l'exécution de la stratégie au sein des entreprises (section Collectivités, page 125).

Les 6 grandes étapes du BSC permettant de définir une stratégie performante sont :

- Etape 1 : Elaborer une analyse pour identifier ses forces et enjeux internes et externes, les opportunités et menaces (SWOT)
- Etape 2 : Construire les fondations stratégiques, avec une vision à moyen ou long terme, des valeurs communes et les nouvelles orientations pour atteindre la vision
- Etape 3 : Identifier vos objectifs, en prenant en compte les processus : finance, clients, processus internes et capital humain. Créer des cartes stratégiques thématiques
- Etape 4 : Créer une feuille de route, avec objectifs et une carte stratégique « globale », au niveau *corporate* (direction)
- Etape 5 : Piloter un tableau de bord, intégrant des éléments financiers et non-financiers
- Etape 6 : Intégrer les éléments opérationnels, en identifiant de nouveaux projets ou programmes

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

Les 3 étapes pour ensuite Exécuter la stratégie et Evaluer

- Etape 7 : Automatiser dans les systèmes d'information
- Etape 8 : Décliner la stratégie à tous les niveaux dans l'entreprise
- Etape 9 : Evaluer de manière continue et dynamique

Avec l'élaboration de deux plans :

- Plan de Communication en valorisant les réussites, les évolutions et en mentionnant les actions correctives
- Plan de Conduite du Changement.

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

Mise en œuvre de la méthode des Neuf Etapes du BSC pour les Entreprises – Comment lancer la démarche ?

Etape 1 : Analyse stratégique

Que ce soit dans le secteur privé et public, l'évaluation qualitative et quantitative de la situation de départ est un élément clé de l'analyse stratégique. Le SWOT et la conclusion du SWOT vont permettre de capitaliser sur les forces et de surfer sur les opportunités, et dans le même temps de combler les faiblesses et anticiper les menaces.

Outil suggéré : L'évaluation de l'AFNOR, à travers sa certification Engagé RSE, basée sur le référentiel international de la norme ISO26000⁴. Cela peut-être un des meilleurs outils pour évaluer sa situation de départ et mesurer les progrès avec un suivi des réalisations. Il comprend 8 chapitres et 55 critères, sachant qu'il prend en compte les 17 ODD, les 10 principes du Global Compact, les standards du GRI, du WBCSD et les attendus de la déclaration de performance

⁴ <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

Extra-financière⁵. Le label est aussi une manière de valoriser ce que l'on fait déjà et qui montre l'impact sur nos activités sur les 17 ODD.

Etape 2 : Fondations stratégiques

Être connu comme étant un acteur éco-responsable dans son domaine, et reconnu pour ses innovations, ses solutions basées sur la science et sur la durabilité, pour le bénéfice de nos clients et de la société.



Vision et Fondations stratégiques (Nuproxa)

⁵ Site : certification/afnor.org/developpement-durable-rse/label-engage-rse, article 225 du code du commerce



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

Une organisation Performante =
Valeurs partagées + Stratégie bien exécutée +
Communication Efficace et des Processus bien définis
+ Personnel Motivé

Nos axes stratégiques :

Axe stratégique 1 : Excellence Opérationnelle

Axe stratégique 2 : Excellence Durabilité

Axe stratégique 3 : Excellence Financière et administrative

Axe stratégique 4 : Excellence Partenariats Stratégiques

Axe stratégique 5 : Excellence, Management et bien-être

Valeurs et principes

Ethique

Respect

Dignité

Ouverture à l'autre

Solidarité

Cohésion

Durabilité

Agilité

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

Etape 3 : Nos objectifs au niveau de la Direction (Corporate) selon 4 perspectives

Les objectifs sont d'abord définis pour chaque axe stratégique puis ensuite consolidés, ce sont les plus importants pour atteindre la vision et les résultats souhaités, sachant que la vision doit intégrer des éléments de durabilité.

Etape 4 : Feuille de route, Scorecard Durable

La feuille de route a été conçue suite à la création des 5 feuilles de route thématiques, centralisant ainsi les grands objectifs et en montrant l'interconnexion entre les différents thèmes (approche transversale et non en silo).

Etapes 5 : Mesures de performance (KPI - Key Performance Indicator)

Les KPI sont des mesures utilisées pour fournir une base analytique pour la prise de décision et pour concentrer l'attention sur ce qui compte le plus. « Comment savons-nous si nous avons atteint nos objectifs stratégiques ? »

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

Etape 6 : Les Initiatives Stratégiques

Ce sont les éléments d'action qui transforment la stratégie en termes opérationnels et éléments exploitables, un moyen de hiérarchiser les projets en fonction de leur impact. « *Quels projets stratégiques devons-nous mettre en œuvre pour atteindre nos objectifs stratégiques ?* »

Exemples d'objectifs, indicateurs et actions pour la durabilité, en prenant en compte les 4 perspectives :

Perspective Clients

C2 : Renforcer la loyauté de nos clients, à travers notre valeur ajoutée et nos valeurs sociales et environnementales

Indicateurs :

- Augmentation du CA pour les produits éco-conçus ou gammes de produits plus durables (verts/éthiques)
- % des revenus respectant le principe d'économie circulaire

C3 : Renforcer la confiance, la transparence et la coopération dans toute la chaîne de valeur, avec nos parties prenantes

Indicateurs :

- Taux de satisfaction des clients

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

C4 : Etre des « Ambassadeurs de la transition pour une économie respectueuse et un environnement propre »

- Score global de la performance Impact Positif

Perspective Finance

F1 : Investir, innover et se développer sur de nouveaux marchés, en soutenant les populations et sur les marchés essentiels au service de la société

Indicateurs :

- Retour sur investissement du budget de recherche pour des innovations ou technologies propres
- Nb de personnes accompagnées au sein des communautés

Actions :

- Politique de Prix (produits accessibles) et Politique de Paiement en fonction des pays (éviter les impayés)
- Formations pour les communautés locales (développer des usages, entrepreneuriat, biens essentiels) et Rencontres régulières

F2 : Maintenir les niveaux de trésorerie et de rentabilité et optimiser les finances avec les économies de matières

Indicateurs :

- Résultat EBITA (résultat d'exploitation)
- Montant du BFR (besoin en fond de roulement)

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

- % d'économies réalisées grâce aux baisses des consommations (énergies, matières, carburants...)

F3 : Augmenter les investissements dans les activités de la nouvelle économie, pour des flux verts (et non gris)

- Montant alloués pour les reconversions de certains secteurs

F4 : Attirer les fonds privés et publics pour nos investissements et investir collectivement dans les ODD

Indicateurs

- Montant alloué auprès des partenaires de l'ONU, ou contributions en nature (ex. Hub du PNUD, GISD)

Actions :

- Sélection des projets selon l'Alliance Globale pour les investissements en lien avec les ODD (GIS)

Perspective Processus Internes

PI 1 : Renforcer la co-construction, les alliances stratégiques, la traçabilité sur la chaîne de valeur, modifier les pratiques d'achats

Indicateurs :

- Nb de produits pour lesquels nous avons une traçabilité
- % de produits issus de fournisseurs locaux, propres (green) ou répondant aux critères d'achats durables

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

- Nb de partenaires ayant signé notre nouvelle Charte Ethique et Partenariale, basée sur les ODD
- Nb de Programmes avec des Partenaires Eco-Responsables / Total Partenariats
- Nb d'écoles partenaires « élèves de 10 à 30 ans »
Actions :
 - Label Respect Code, Product DNA
 - Création d'une Charte Ethique ODD
 - Guide des achats durables
 - Convention pour des partenariats stratégiques, sur le long terme, et écoresponsables

PI2 : Améliorer la qualité et la logistique, *right time, right place* avec des outils d'aide à la décision, harmoniser les processus, repenser les projets en intégrant les 3 dimensions DD

Indicateurs :

- % de non-conformité
- Coûts supplémentaires liés aux non-conformités
- % des projets pour lesquels les 3 dimensions du DD ont été intégrées

PI3 : Renforcer l'intelligence artificielle et la digitalisation, pour optimiser les processus

Indicateurs :

- Nb de solutions digitales contribuant à gagner en efficacité, offrant un bon service aux populations éloignées

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

- % réunions à distance (visio-conférences) et mixtes / total

PI4 : Continuer à améliorer notre image, au niveau global et local, partout où nous sommes présents

Indicateurs :

- Nb de personnes nous recommandant
- Nb de clics sur le site / Nb de clic pour notre rapport d'Impact et de la Durabilité

Actions :

- Campagne de communication en valorisant nos actions propres, avec une transparence sur les améliorations

PI5 : Développer de nouveaux produits, en tenant compte des flux verts et gris, en intégrant l'écologie dans la conception, production, distribution et consommation du produit final

Indicateurs :

- Nb de produits éco-conçus
- Tonnes de CO2 de la société
- Tonnes de CO2 économisées par les clients et/ou fournisseurs
- % d'efficacité énergétique
- Nb de sites labellisés zéro déchet ou très bonne gestion du tri

Actions :

- Programme d'Eco-conception (eq. Eco-conception 21 dans le bâtiment)

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

PI8 : Améliorer la gestion des risques et la résilience, en anticipant la réglementation

Indicateurs :

- Score Norme Afnor, Engagé RSE, engagement fournisseurs
- Nb de points / 100 du score moyen de l'évaluation ISO26000 (y compris pour les fournisseurs)
- Nb de fournisseurs sous vigilance, suite à une évaluation Droits de l'Homme et Environnement

Actions :

- Analyse des risques, évaluation de la durabilité et non durabilité, des impacts positifs et négatifs
- Label Afnor 26 000, Engagé RSE
- Nouvelles applications pour la gestion de projets, approche didactique (compréhensible)
- Veille régulière sur les lois et nouvelles procédures à mettre en place

Perspective Capital Humain

CH1 : Renforcer les compétences techniques et managériales de nos collaborateurs (opérations, gestion des projets, travail en réseau, leadership...), également dans les communautés dans les pays en développement, et sensibilisation au développement durable

Indicateurs :

- % de personnes formées, Nb d'heures par an

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

- % de cadres et salariés formés à l'éthique, à la lutte contre la corruption et aux ODD / total des heures de formation

Actions :

- Plan de formation pour les employés, également pour les populations locales avec qui nous travaillons (ODD, management, technique, entrepreneuriat, autres thèmes)

CH2 : Partager une vision commune, mettre en cohérence la stratégie avec la RSE, et la décliner dans toute l'organisation, en faisant de l'éthique une compétence

Indicateurs :

- *Nb de sites impliqués*
- *Nb de réunions organisées pour la déclinaison de la stratégie au niveau des équipes*

Actions :

- Workshops, Ateliers sur la déclinaison de la stratégie
- Organisation d'événements sociaux
- Réunions régulières sur la stratégie et la durabilité

CH3 : Valoriser la diversité, à tous les niveaux, et promouvoir l'égalité, santé et bien-être pour notre personnel et des communautés

Indicateurs :

- Taux de satisfaction des employés (sondage)

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

- Taux de satisfaction des parties prenantes, y compris des populations avec qui nous travaillons
- Taux d'accidents et incidents (indice de santé)
- % de femmes à des postes de cadres supérieur
- % Ecart de salaires entre les hommes et les femmes
- % de personnes (minorités visibles) formées à un de nos métiers
- % de jeunes intégrés dans le cadre de programme de volontariat (ex. VolunteerIn)
- Montant des heures allouées pour le volontariat
- Montant alloué aux associations

Actions :

- Prix de l'Innovation (produits, social...)
- Politique zéro accident
- Bien-être au Travail – coaching sportif, massages, ergonomie et aménagement des bureaux
- Mécénat de compétences
- Soutien aux associations ici et dans les pays en développement

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

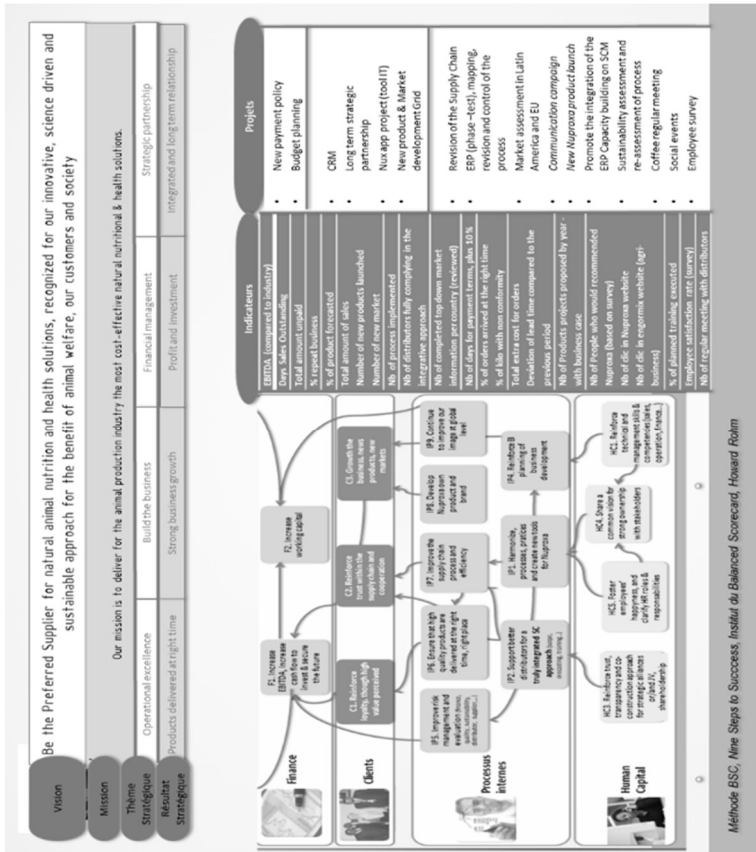
CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org

A.I.O.D.D.

Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

Approche globale du système de pilotage, BSC Neuf Étapes Entreprise durable ODD



AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org



Alliance internationale pour les objectifs de développement durable

Nous restons à votre entière disposition pour donner une dimension plus stratégique aux ODD en les intégrant dans vos politiques générales d'entreprises et RSE et votre système de pilotage. Bon succès !

AI-ODD, Alliance Internationale pour les ODD

CSI, 13 avenue Emilie Zola, 74100 Annemasse – France

Site : aiodd.org – Email : 2030@aiodd.org