



**HAL**  
open science

# LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES

Floriane Bouyouud

► **To cite this version:**

Floriane Bouyouud. LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DE LA RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2010. Français. NNT: . tel-00486745v1

**HAL Id: tel-00486745**

**<https://theses.hal.science/tel-00486745v1>**

Submitted on 26 May 2010 (v1), last revised 8 Sep 2010 (v2)

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS (CNAM)  
LIPSOR (LABORATOIRE D'INVESTIGATION EN PROSPECTIVE STRATÉGIE ET  
ORGANISATION)**

**THÈSE**

POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION  
Nouveau doctorat (arrêtés du 30 mars 1982, du 21 juillet 1999, du 25 avril 2002 et du 7 août 2006)

**SUJET**

**LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE  
DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES**

**CANDIDAT**

Floriane BOUYOUD

**JURY DE THÈSE**

**DIRECTEURS DE THÈSE**

**Yvon PESQUEUX**

Professeur au Conservatoire National des  
Arts et Métiers

**Laurent CAPPELLETTI**

Maître de Conférences, Habilité à Diriger  
des Recherches à l'Université Jean Moulin  
Lyon 3

**RAPPORTEURS**

**Nicole BARTHE**

Professeur à l'Université de Nice - Sophia Antipolis

**Nicolas BERLAND**

Professeur à l'Université Paris Dauphine

**SUFFRAGANTS**

**Jean-Jacques HURPY**

Directeur Général Adjoint aux Amis de l'Atelier

**Henri SAVALL**

Professeur à l'Université Jean Moulin Lyon 3

**AVRIL 2010**



**CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS (CNAM)**

**LIPSOR (LABORATOIRE D'INVESTIGATION EN PROSPECTIVE STRATÉGIE ET ORGANISATION)**

**THÈSE**

POUR L'OBTENTION DU TITRE DE DOCTEUR EN SCIENCES DE GESTION

Nouveau doctorat (arrêtés du 30 mars 1982, du 21 juillet 1999, du 25 avril 2002 et du 7 août 2006)

**SUJET**

**LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE  
DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES**

**CANDIDAT**

Floriane BOUYOUD

**JURY DE THÈSE**

**DIRECTEURS DE THÈSE**

**Yvon PESQUEUX**

Professeur au Conservatoire National des  
Arts et Métiers

**Laurent CAPPELLETTI**

Maître de Conférences, Habilité à Diriger  
des Recherches à l'Université Jean Moulin  
Lyon 3

**RAPPORTEURS**

**Nicole BARTHE**

Professeur à l'Université de Nice - Sophia Antipolis

**Nicolas BERLAND**

Professeur à l'Université Paris Dauphine

**SUFFRAGANTS**

**Jean-Jacques HURPY**

Directeur Général Adjoint aux Amis de l'Atelier

**Henri SAVALL**

Professeur à l'Université Jean Moulin Lyon 3

**AVRIL 2010**



Le CNAM n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.



*À Julien qui partage ma vie et qui a  
partagé tous les moments de doutes  
constructifs,*

*À mes parents, pour m'avoir soutenue et  
sans qui la réalisation de ce travail n'aurait  
pas été possible,*

*À mes deux sœurs, pour leur soutien  
inconditionnel.*



## REMERCIEMENTS

Nous remercions l'ensemble des personnes qui ont collaboré de près ou de loin à nos travaux de recherche.

En premier lieu, nous sommes reconnaissant à Monsieur Laurent Cappelletti, notre directeur de recherche, pour ses précieux conseils ainsi que pour son implication et son accompagnement quotidien dans nos recherches. Nos échanges nous ont permis, tout le long, d'aboutir à une structuration puis à quelques certitudes sur l'avancée de nos recherches. Nous remercions le professeur Yvon Pesqueux pour son soutien à nos travaux de recherche et sans qui il aurait été plus difficile de les aboutir.

Nous adressons des remerciements spéciaux aux membres de notre jury pour siéger à notre soutenance. Ils sont tout d'abord destinés au Professeur Nicole Barthe pour ses conseils avisés sur notre sujet de recherche. Mais également au Professeur Nicolas Berland pour nous avoir permis d'approfondir certains points de nos recherches. Enfin, nous remercions Monsieur Jean-Jacques Hurpy pour son approche pointue du management et son intérêt pour le thème de la responsabilité.

Nous tenons, également à remercier le Professeur Henri Savall, Directeur de notre laboratoire de recherches en sciences de gestion, pour ses éclairages sur des concepts-clés de nos recherches et grâce à qui la réalisation de nos travaux de recherche s'est réalisée avec la plus grande sérénité possible et les meilleures conditions de travail que l'on puisse souhaiter. Nous souhaitons faire un remerciement tout particulier à Monsieur Frantz Datry, intervenant-chercheur dans notre laboratoire de recherche pour la relecture totale de cette thèse durant laquelle il a procédé à une chasse sans merci des fautes d'orthographe et des coquilles. Ce remerciement s'accompagne de notre reconnaissance en ce qui concerne son soutien particulier et fort appréciable lors de l'ensemble de nos travaux.

Cela nous amène à remercier, plus généralement, l'équipe d'intervenant-chercheur de l'Iseor au sein de laquelle nous avons effectué nos recherches et avec qui nous avons pu créer de nombreux « arcs électriques » alimentant nos recherches et fructifiant nos travaux.

Enfin, nous remercions nos proches qu'ils soient parents, fraternels ou amicaux car ils constituent l'entourage affectif le plus cher à nos yeux favorisant notre réussite et dissipant nos doutes.



## SOMMAIRE

<b>PARTIE INTRODUCTIVE</b> .....	<b>p. 13</b>
0.1. Les motifs de la recherche .....	p. 14
0.2. L'objet de la recherche .....	p. 15
0.3. La méthodologie de recherche .....	p. 24
0.4. Le processus de construction de la recherche et l'architecture de la thèse.....	p.30
<b>PREMIÈRE PARTIE : ÉTUDE D'UN OBJET COMPLEXE DE RECHERCHE : LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RSE</b> .....	<b>p. 35</b>
<b>CHAPITRE 1 LE CADRE CONCEPTUEL DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RSE</b> .....	<b>p. 37</b>
1.1 Définition et conception de la RSE .....	p. 37
1.2 La tension entre la RSE et le Management Stratégique .....	p. 57
<b>CHAPITRE 2 LE CADRE EXPÉRIMENTAL ET LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE</b> .....	<b>p. 73</b>
2.1 Le cadre expérimental .....	p. 73
2.2 La méthode d'extraction et d'exploitation des matériaux bruts de recherche .....	p. 84
<b>CHAPITRE 3 PRÉSENTATION DES TERRAINS D'OBSERVATION SCIENTIFIQUE</b> .....	<b>p. 103</b>
3.1 Première étude de cas : une association gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux .....	p. 104
3.2 Deuxième étude de cas : une entreprise de carrosserie et d'aménagement de véhicules de secours .....	p. 112
3.3 Les neuf terrains d'observation préliminaires : un panel de différents secteurs .....	p. 115
<b>DEUXIÈME PARTIE : LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RSE : LA RESPONSABILITÉ DES HOMMES AU SERVICE DE L'ORGANISATION RESPONSABLE</b> .....	<b>p.137</b>
<b>CHAPITRE 4 VERS UN MODÈLE D'INGÉNIERIE DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RSE</b> .....	<b>p.139</b>
4.1 Le processus et la démarche d'intervention .....	p. 140
4.2 Décider une politique de RSE .....	p. 144
4.3 Diffuser la RSE dans l'entreprise .....	p. 153
4.4 Évaluer et pérenniser la RSE .....	p. 160
4.5 Présentation des résultats .....	p. 164

<b>CHAPITRE 5 LES INTERACTIONS ENTRE L'ORGANISATION ET SON ENVIRONNEMENT : LES EFFETS DU MODÈLE PROPOSÉ SUR LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE .....</b>	<b>p. 167</b>
5.1 Une politique environnementale intégrée : le management environnemental .....	p. 167
5.2 Changement et adaptation à l'environnement : la stratégie externe .....	p. 174
5.3 Les outils de pilotage stratégique de l'environnement : le pilotage de la performance environnementale .....	p. 179
5.4 Conclusion du chapitre : la performance environnementale .....	p. 192
<b>CHAPITRE 6 UN MANAGEMENT RESPONSABLE AU SERVICE DES HOMMES : LES EFFETS DU MODÈLE PROPOSÉ SUR LA PERFORMANCE SOCIALE .....</b>	<b>p. 195</b>
6.1 Une politique sociale favorisant la performance sociale .....	p. 196
6.2 Le changement pour améliorer les conditions de vie au travail .....	p. 205
6.3 Les outils de gestion au service de la responsabilité sociale .....	p. 221
6.4 Conclusion du chapitre : la performance sociale .....	p. 238
<b>CHAPITRE 7 LA SURVIE-DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION : LES EFFETS DU MODÈLE PROPOSÉ SUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE .....</b>	<b>p. 243</b>
7.1 Une politique économique stratégique : l'investissement responsable .....	p. 244
7.2 Le changement de mode de financement : autofinancer une partie de la RSE .....	p. 256
7.3 Les outils de gestion au service de la comptabilité .....	p. 263
7.4 Conclusion du chapitre : la performance économique .....	p. 273
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>p. 275</b>
1.1 Les trois constats résultant de nos recherches .....	p. 275
1.2 La contribution du management stratégique de la RSE sur la performance globale des entreprises .....	p. 280
1.3 Perspectives de nos recherches et débats ouverts.....	p.285
<b>Références Bibliographiques .....</b>	<b>p. 289</b>
<b>Lexique .....</b>	<b>p. 311</b>
<b>Table des Figures .....</b>	<b>p. 315</b>
<b>Table des Annexes .....</b>	<b>p. 321</b>
<b>Table des Matières .....</b>	<b>p. 323</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>p. 337</b>





## PARTIE INTRODUCTIVE

La Responsabilité Sociale des Entreprises est un thème à la fois ancien et récent.

Si nous retenons la notion de responsabilité seule, nous pouvons dire qu'elle remonte à plusieurs siècles. En témoigne, notamment l'article 1382 du Code civil (loi 1804-02-09 promulguée le 19 février 1804) qui stipule que « Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer. » Ainsi la notion juridique de **responsabilité** a été officiellement énoncée en 1804 dans le Code Civil amorçant ainsi une prise de conscience collective sur les conséquences de nos actions à l'égard de notre environnement et sur l'impunité de nos actes.

Dès lors la responsabilité d'une personne physique ne fait plus de doute et elle est largement admise et appliquée devant les tribunaux. Cependant, dans divers cas s'est posée la question de savoir si une organisation, c'est-à-dire une personne morale pouvait être responsable de ses actes. Dans le même temps, une autre question était soulevée : une infraction matériellement commise par une personne physique peut-elle engager la responsabilité de la personne morale dont elle dépend ? Le législateur a tranché la question suite à diverses jurisprudences des tribunaux en ce sens et a reconnu la responsabilité pénale d'une personne morale. La loi du 9 mars 2004 (n°2004-204, portant adaptation de la justice aux évolutions de la criminalité) modifie l'article 121-2 du Code Pénal qui prévoit dès lors que « Les personnes morales, à l'exclusion de l'Etat, sont **responsables pénalement**, selon les distinctions des articles 121-4 à 121-7, des infractions commises, pour leur compte, par leurs organes ou représentants<sup>1</sup> ».

L'organisation est, par essence, une personne morale. Au sens de la loi française, la personne morale est un groupement de personnes physiques ou morales qui, en raison de leur intérêt commun, a vocation à exercer une activité spécifique voire différente de celle des membres qui la composent. Lorsque certaines conditions sont remplies, l'État accorde à ce groupement une personnalité juridique, le rendant titulaire de droits et d'obligations au même titre qu'une personne physique.

Il est donc admis que les organisations sont soumises à des obligations juridiques fortes, dans le sens où tout manquement à celles-ci entraîne des sanctions.

Depuis plusieurs années, une nouvelle forme de responsabilité est apparue pour les organisations et par voie de conséquence pour leurs dirigeants : la **responsabilité sociale** qui ne trouve, à ce jour, encore aucun écho dans le droit positif français. M.Planiol (1952<sup>2</sup>) définit le droit

---

<sup>1</sup> Article 121-2 du code pénal, modifié par la loi n°2004-204 du 9 mars 2004 - art. 54 JORF 10 mars 2004 en vigueur le 31 décembre 2005

<sup>2</sup> **Planiol M. et Ripert G.** (1952), *Traité pratique de droit civil français*, 2nd Edition, 14 volumes. Paris, 1952-1962. Reprint. Bound set

positif comme l'ensemble des règles juridiques en vigueur dans un État, quel que soit d'ailleurs leur caractère particulier, constitutions, lois, décrets, ordonnances, coutumes, jurisprudence. Ces règles sont « positives » parce qu'elles forment un objet d'étude concret et certain, parce que nous les connaissons, qu'elles ont un texte, une formule arrêtée et précise, et qu'elles résultent d'un ensemble de faits et de notions qui peuvent être mis hors de contestation et qui ne dépendent pas des opinions individuelles.

Dépassant la simple responsabilité pénale, cette forme de responsabilité sociale pour les entreprises et les organisations n'en est pas moins contraignante.

Depuis environ une soixantaine d'années, des auteurs comme Clark (1916) ou Bowen (1953) ont affirmé que l'entreprise créatrice de valeur économique devait aussi respecter le volet social. Un peu plus tard, d'autres auteurs rajouteront le volet environnemental (McGuire, 1960 ; Walton, 1967). En effet, au-delà de l'aspect juridique les entreprises se voient de plus en plus contraintes par des obligations morales. À cela, s'ajoute la crise économique qui entraîne une perte de confiance envers le monde de l'entreprise. À ce propos, de nombreux journaux ont titré, depuis 2008, leurs articles sur la crise économique de la manière suivante : « Une crise de confiance plus qu'une crise économique<sup>3</sup> ».

Cela a entraîné le développement d'une notion de responsabilité qui sort de la sphère juridique. Nous pouvons citer l'exemple d'Enron et de la loi Sarbanes-Oxley obligeant le dirigeant à signer personnellement les comptes. Fondée en 1985, Enron est devenue en termes de capitalisation boursière la 7<sup>ème</sup> entreprise nord-américaine. Encensée par la presse et les analystes financiers comme nouveau modèle d'entreprise, sa valeur boursière ne cessait de croître. La revue Fortune l'avait ainsi élue 6 ans de suite comme l'entreprise la plus innovatrice. En fait de modèle économique, l'entreprise gonflait artificiellement ses profits tout en masquant ses déficits et en utilisant une multitude de sociétés écrans ainsi qu'en falsifiant ses comptes.

Nous présentons, dans les développements qui suivent, l'environnement de notre recherche c'est-à-dire les motifs qui ont orienté nos travaux (0.1) ainsi que l'objet de recherche (0.2), la méthodologie utilisée (0.3) et le processus de construction de nos travaux (0.4).

## **0.1 LES MOTIFS DE LA RECHERCHE**

Pourquoi réaliser des recherches en sciences de gestion sur la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE<sup>4</sup>) ? Au regard de notre formation juridique, nous avons été intéressé de comprendre comment un concept non inscrit dans la loi pouvait toutefois obliger les entreprises. Ainsi, certaines questions se sont posées : Quel est l'intérêt pour les entreprises de mettre en place une démarche de Responsabilité Sociale ? Comment peuvent-elles le faire ?

---

<sup>3</sup> Exemple : Le Journal des Finances du 26 janvier 2008.

<sup>4</sup> Nous utiliserons l'acronyme RSE dans le reste du texte.

Nous avons alors réalisé un premier lien avec l'esprit compétitif qui anime les organisations et avec leur stratégie. Nous en sommes alors venus à nous demander si, lorsqu'une entreprise affiche et respecte une politique de responsabilité sociale, elle ne retirait pas certains avantages de ce statut. Il faut, à ce titre, replacer l'entreprise dans un contexte de mondialisation de plus en plus fort qui ouvre la place à une concurrence accrue.

Si l'entreprise peut tirer avantage de sa politique de RSE, il est alors intéressant de mettre en place celle-ci. Motivés par des objectifs d'efficacité et d'efficience, nous nous sommes intéressés à la manière dont la RSE était mise en place dans les organisations. En sciences de gestion, il existe quelques pistes pour répondre aux exigences normatives en matière de RSE. Par exemple, Igalens & Joras<sup>5</sup> (2002) expliquent comment rédiger le rapport annuel. Cependant, il semblerait important d'apporter aux entreprises une méthode générique ou une ingénierie globale leur permettant de respecter simultanément le niveau économique, le niveau social et le niveau environnemental.

Il est difficile, aujourd'hui, de passer à côté de la notion de développement durable (*Sustainable Development*) au regard de son succès médiatique et de son impact au niveau écologique. La RSE fait écho à ce principe au niveau des entreprises et plus particulièrement dans le domaine social, même si elle est moins médiatisée.

Ainsi, le terme "responsabiliser" est souvent employé mais reste, malheureusement dans certains cas une bulle vide. Il paraît intéressant, dans ce contexte, de tenter de lui donner du contenu et du contenant, voire de définir une méthode de mise en place lui permettant de trouver sa place au sein des entreprises.

## **0.2 L'OBJET DE LA RECHERCHE**

La construction de la recherche « consiste à formuler une question articulant des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques » (Thiétart *et al.*, 1999<sup>6</sup>).

Notre objet de recherche étant la Responsabilité Sociale des Entreprises, nous délimitons son étude dans les développements suivants. Ainsi dans cette partie, nous nous attachons à définir notre champ d'étude (0.2.1) avec ses frontières et ses fondements, à donner la problématique (0.2.2) ainsi qu'à présenter l'hypothèse centrale (0.2.3) et les enjeux de nos travaux (0.2.4).

### **0.2.1 LE CHAMP D'ÉTUDE**

Notre étude porte sur deux grands secteurs d'activité : les organisations sociales et médico-sociales et le secteur de la carrosserie industrielle. L'intérêt d'avoir deux secteurs d'activité complètement différents est de pouvoir démontrer que la RSE n'est pas l'affaire que d'un secteur,

---

<sup>5</sup> Igalens J. et Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise, Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisation

<sup>6</sup> Thiétart R.A. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999, 535p., p.38

fusse-t-il social ou industriel. Nous espérons démontrer que la RSE et le principe de responsabilisation présentent un certain degré d'universalité et qu'ils peuvent être source de contingence générique<sup>7</sup>.

Notre champ d'étude se situe plus précisément dans le domaine du management stratégique, c'est-à-dire l'ancrage de la stratégie dans l'activité courante et quotidienne des managers permettant un certain niveau de qualité de la mise en œuvre stratégique et de son toilettage (voir Chapitre 1).

La **définition de la RSE** sera donnée en Chapitre 1, mais nous pouvons déjà en donner un résumé. Selon nous il s'agit de **l'ensemble des obligations normatives ou morales qui détermine la stratégie de l'entreprise dans son environnement au regard de ses parties prenantes tout en assurant sa pérennité voire sa croissance économique afin de concilier dans le présent les performances économiques, sociales et environnementales sans nuire aux performances futures.**

Notre champ se trouve donc à ce niveau-là : le management stratégique de la RSE.

### 0.2.1.1 La stratégie, le management et le management stratégique

Le terme **management** provient du verbe anglo-saxon : *to manage* qui signifie diriger. Le management peut être défini comme l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise et de son personnel.

L'ingénierie **stratégique** quant à elle se définit comme l'ensemble des concepts, des méthodes, des outils et des techniques de conduite de processus humains permettant d'améliorer la pertinence, l'efficacité et l'efficacé de la stratégie d'une organisation (Savall, Zardet, 1995)<sup>8</sup>.

« Le **management stratégique** est défini comme un mode de gestion qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et opérations... toute décision opérationnelle qui n'est pas une décision de gestion courante est systématiquement examinée dans une perspective stratégique » (Avenier, 1985)<sup>9</sup>.

Nous démontrerons qu'il existe un **lien entre la RSE et le management stratégique**. D'une manière générale, nous pouvons dire que la RSE n'est pas intégrée dans toutes les organisations et si elle l'est, elle ne donne **pas de résultats significatifs en termes d'efficacité et d'efficéce**. L'intégration d'une RSE dans la politique d'une organisation doit donc **faire l'objet d'une décision de mise en place d'une ingénierie stratégique au sein du management de l'entreprise**.

---

<sup>7</sup> Cadre épistémologique admettant la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations mais posant l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles génériques. Celles-ci constituent un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une « certaine universalité », Savall H. et Zardet V. (2004), *Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique*, Economica

<sup>8</sup> Savall H. et Zardet V. (1995), *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 2<sup>ème</sup> édition 2005, 517p.

<sup>9</sup> Avenier M.-J. (1985), *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, CNRS, 1985

Nous établissons le lien suivant entre les deux concepts (Schéma n°1) : les principes de RSE dirigent le management stratégique et le management stratégique contribue à mettre en place la RSE.

Schéma n° 1 : Lien entre RSE et Management Stratégique



### 0.2.1.2 La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans la théorie socio-économique des organisations

Notre thèse se situe à l'interface entre la problématique de la mise en œuvre de la Responsabilité Sociale des Entreprises et celle du management stratégique.

Dans la théorie socio-économique des entreprises et des organisations, Savall et Zardet (2005)<sup>10</sup> démontrent que « les organisations et les entreprises sécrètent les ressources nécessaires pour autofinancer une part raisonnable, efficace et efficiente de leur responsabilité sociétale ». Ils insistent sur le fait qu'elle doit nécessairement être **durablement supportable**. Tout l'enjeu, en gestion, de la mise en place d'une telle responsabilité se trouve là.

### 0.2.1.3 Une recherche individuelle au sein d'un programme collectif

L'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations<sup>11</sup> (Iseor) est « un centre de recherche dont la vocation est de développer la théorie socio-économique des organisations et une méthode opérationnelle de management socio-économique sur la base de recherches-interventions à vocation transformative accompagnant la métamorphose des entreprises. L'Iseor a réalisé plus de 1 200 expérimentations dans des entreprises et organisations variées de 34 pays depuis sa création en 1975<sup>12</sup>. »

Dans le cadre de séminaires de formation et de parcours diplômant tel que le programme doctoral en gestion socio-économique des entreprises et des organisations, le centre de recherche

<sup>10</sup> Savall H. et Zardet V. (2005), *Défis et dynamiques de la tétranormalisation*, Economica, 2005

<sup>11</sup> L'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations a été créé en 1976 par Henri Savall, l'actuel directeur, dont il partage la direction avec Véronique Zardet, co-directrice et Marc Bonnet, directeur adjoint. Tous les trois sont professeur de Sciences de gestion.

<sup>12</sup> Savall H., Zardet V., Bonnet M. (2008), *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*, Publication du Bureau International du Travail, 2000, 2<sup>ème</sup> édition 2008

comprend 125 chercheurs et doctorants, chacun d'entre eux réalisant des recherches-interventions dans des entreprises et des organisations.

Le programme doctoral consiste en une formation par la recherche centrée sur la transformation des entreprises et des organisations. La recherche-intervention est conçue comme ayant une vocation transformative et elle est réalisée au sein des entreprises au moyen de l'observation scientifique. Elle est également appelée « recherche expérimentale » ou « recherche intervention ».

Notre travail de recherche au sein de ce centre consiste principalement à formaliser les résultats des expérimentations que nous menons en entreprise, de les comparer avec d'autres approches et avec la littérature académique existante.

### 0.2.1.3.1 Cadre institutionnel du laboratoire de recherche : le patrimoine scientifique

Le laboratoire de recherche Iseor forme des professionnels et des étudiants à la gestion socio-économique des entreprises et des organisations qui est une approche globale de l'entreprise. Ainsi, la théorie socio-économique des organisations a pour ambition d'allier performance économique de l'entreprise et performance humaine et sociale. Ces deux performances indissociables sont mesurées par un ensemble d'indicateurs de qualité de fonctionnement et de performance durable.

L'Iseor développe trois activités principales :

- une contribution active à la recherche scientifique dans le champ de l'ingénierie du management ;
- une activité de recherche-intervention en management socio-économique au sein d'entreprises et d'organisations ;
- une diffusion des résultats au travers de formations universitaires et professionnelles continues.

Le programme scientifique poursuivi depuis des dizaines d'années par le laboratoire de recherche est de construire une théorie socio-économique des organisations fondée sur la transversalité entre les diverses sous-disciplines du management. Cela se fait dans le but de créer des interfaces avec chacun des domaines spécialisés des sciences de gestion.

Notre participation personnelle se fait au niveau de l'axe de l'analyse socio-économique des conditions de travail, de l'organisation du travail, des emplois et de la formation.

C'est ainsi que le centre de recherche dispose d'un patrimoine scientifique conséquent en termes de quantité d'organisations observées et de matériaux exploités et en termes de qualité des informations fournies par les entreprises elles-mêmes.

### 0.2.1.3.2 Travaux antérieurs ou en cours d'élaboration sur notre sujet au sein du centre de recherche

Nos travaux s'inscrivent dans une continuité par rapport aux recherches qui ont été précédemment menées au sein du centre de recherche (Tableau n°2) et ils contribuent à alimenter les travaux relatifs au management stratégique d'une part et à la Responsabilité Sociale des Entreprises d'autre part.

Tableau n° 2 : Positionnement de la thèse dans les recherches du laboratoire

Le Management Stratégique de la Responsabilité Sociale des Entreprises	
Management stratégique	Responsabilité Sociale des Entreprises
<i>Analyse du stress dysfonctionnel au travers de la dégradation de la performance socio-économique des moyennes entreprises</i> Sébastien Payre - 2007	<i>Mesure de la responsabilité sociale des entreprises et organisations, cas d'évaluation socio-économique d'organisations de l'économie sociale et solidaire</i> Hervé Lafarge - 2006
<i>Etude du système de sanctions-récompenses en lien avec la performance des organisations de service public. - Cas d'Expérimentation -</i> Françoise Goter - 2005	<i>Evaluation de la performance économique durable des entreprises : - Méthodes et pratiques américaines et européennes -</i> Rickie Moore - 2005
<i>Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les secteurs industriels</i> Marie-Christine Chalus-Sauvannet - 2000	<i>Proposition d'une gestion de type socio économique pour l'amélioration des performances</i> Léni Looky - 2005
<i>Les pratiques stratégiques des organisations sanitaires et sociales de service public</i> Nathalie Krief - 1999	<i>Enjeux stratégiques des professions libérales réglementées, mutation des pratiques de management et impacts sur la performance. Cas des offices de notaires</i> Karine Rymeyko - 2002
<i>Contribution à l'élaboration d'un système de veille stratégique intégré pour les PME-PMI</i> Olivier Voyant - 1997	
<i>Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations</i> Vincent Cristallini - 1995	

## 0.2.2 LA PROBLÉMATIQUE

Il est difficile de trouver une définition de la RSE partagée par tous les auteurs en Sciences de gestion. Pour l'instant, le concept reste encore flou, même si certaines grandes institutions nationales et internationales l'ont définies, comme c'est le cas dans le Livret Vert de la Commission *Green Paper* en 2001 "*Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*", ou par le Ministère Français de l'Ecologie et du Développement, par le Parlement Européen ou par l'Observatoire des Petites et Moyennes Entreprises (PME) Européennes en 2002. Nous proposons notre définition (voir infra p. 45).

Aujourd'hui, de nombreux cabinets en Responsabilité Sociale donnent des critères voire des référentiels délimitant la RSE, mais ils sont incomplets dans la plupart des cas.

L'intérêt que les entreprises voient dans la mise en place de la RSE est l'effet d'image qu'elle peut procurer. Les entreprises et les organisations se retrouvent alors dans une dialectique entre esthétisme et éthique d'entreprise au sein des organisations (Cappelletti, 2008)<sup>13</sup>.

Nous en venons ainsi à notre problématique.

*Un management stratégique de la Responsabilité Sociale des  
Entreprises, efficace et efficient, est-il possible ?*

Il s'agit de voir s'il est possible de dépasser le concept pour passer à une mise en œuvre concrète et matérielle.

Les **objectifs de la recherche** sont de répondre :

- à la difficulté des entreprises face à un concept complexe à appréhender et à mettre en œuvre ;
- contribuer à la production de connaissances scientifiques dans le domaine des sciences de gestion et plus particulièrement de la Responsabilité Sociale des Entreprises.

Notre objectif est de pouvoir contribuer à apporter une aide méthodologique et pratique directement applicable par les entreprises et les organisations.

### **0.2.3 LES HYPOTHÈSES DE RECHERCHE**

Pour Bryman et Bell (2003)<sup>14</sup>, les hypothèses de recherche permettent de formuler la thèse que le chercheur souhaite défendre dans le cadre de ses travaux en réponse à la problématique qu'il a définie au préalable. En réalisant ce travail, nous avons pu :

- en amont, réfléchir à des réponses possibles à notre problématique de départ ;
- en aval, voir si nos hypothèses étaient validées par une construction progressive de la recherche.

Il s'agit de la méthodologie préconisée par Savall et Zardet (2004)<sup>15</sup>, qui consiste à formuler une hypothèse centrale décomposée en sous-hypothèses regroupées dans un corps d'hypothèses.

L'hypothèse acquiert le statut de règle de connaissance et peut être considérée comme un résultat de recherche dès lors que les conventions scientifiques permettent de considérer que l'hypothèse est validée.

---

<sup>13</sup> **Cappelletti L.** (2008) *Pratiques esthétiques versus pratiques éthiques de la RSE ? Quelles leçons tirer du cas EADS*, Revue entreprise éthique, n° 29, Octobre 2008

<sup>14</sup> **Bryman A., Bell E.** (2003), *Business Research Methods*, Oxford University Press, New-York, 2003, 608 p., p.282-283

<sup>15</sup> **Savall H. et Zardet V.** (2004), *Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique*, Economica

### 0.2.3.1 L'hypothèse centrale

L'hypothèse centrale a pour ambition de formuler et de délimiter l'objet de la recherche. Elle traduit les convictions et les intuitions du chercheur et permet de formuler la question de recherche (Savall et Zardet, 2004).

Notre hypothèse centrale se formule de la manière suivante :

*Une ingénierie du management de type socio-économique contribue à la mise en place efficace et efficiente d'un management stratégique de la Responsabilité Sociale des Entreprises.*

Nous espérons pouvoir **contribuer à élaborer une véritable ingénierie de l'action aidant les entreprises à mettre en place la RSE dans leur organisation.**

### 0.2.3.2 Le corps d'hypothèses

Le corps d'hypothèses<sup>16</sup> est considéré comme la déclinaison de l'hypothèse centrale. Chaque hypothèse concourant à valider ou à infirmer notre hypothèse centrale.

Celui que nous avons élaboré est composé de 143 hypothèses au total (Annexe n° 1).

Nous avons émis **41 hypothèses descriptives**. Les hypothèses descriptives forment des assertions vérifiables par l'observation sur le terrain ou au travers de la littérature et constituent les variables et les valeurs à étudier. Pour chaque hypothèse descriptive, nous avons émis une ou plusieurs **hypothèses explicatives**, soit **47** au total. Ces hypothèses explicatives permettent de fournir une interprétation et une explication des phénomènes détaillés dans les hypothèses descriptives. Enfin nous avons émis **55 hypothèses prescriptives** correspondant aux deux premiers types d'hypothèses qui servent à prédire l'évolution de l'objet de recherche ou de proposer des améliorations permettant de le transformer.

Ce travail nous a permis de dégager **quatre thèmes majeurs** nous permettant de traiter notre problématique :

- Le premier thème porte sur les **interactions entre l'organisation et son environnement**. Cela correspond à ce que nous appelons la **Responsabilité Sociale Environnementale**. Il s'agit de s'interroger sur les effets de l'activité des entreprises et des organisations sur leur environnement au sens large. Notre hypothèse serait de dire que nous sommes **tous responsables vis-à-vis de notre environnement**.

---

<sup>16</sup> Cf. Annexe 1 : Corps d'hypothèses.

- Le deuxième thème traite du **management** et de la gestion des hommes c'est-à-dire du potentiel humain de l'organisation. Selon nous, ce management devrait être responsable, éthique et au service des hommes. Il s'agirait alors de la **Responsabilité Sociale** en tant que telle. Nous voulons étudier les effets du management sur la performance globale par la mise en place généralisée du principe de **responsabilité sociale de chaque manager** ou encadrant.
- Le troisième thème porte sur la **survie-développement de l'organisation au niveau économique**, ce que nous pourrions appeler la **Responsabilité Sociale et Économique**. Nous partons de l'hypothèse que l'organisation ne respecte pas les personnes travaillant pour elle si elle n'assure pas un certain niveau de performance économique. Pour cela, elle ne doit pas compromettre sa capacité de survie-développement en menant une politique de RSE sans financement spécifique voire sans autofinancement, il en va de sa **responsabilité économique**.
- Le dernier thème dégagé dans nos hypothèses est un thème transversal. Il aborde la question importante des décisions politiques et stratégiques qui doivent rester responsables si l'organisation veut pouvoir assurer un certain niveau de performance globale. Il s'agit de ce que nous appelons la **Responsabilité Sociale Stratégique** qui permet de garder une ligne de conduite stable. La **responsabilité stratégique** relève du dirigeant ou du groupe de direction de l'organisation.

Ce corps d'hypothèses permet de répondre à l'hypothèse centrale (extrait dans le Tableau n° 3). Nous avons ensuite, grâce à nos recherches sur les terrains d'observation scientifique, pu confirmer certaines hypothèses et infirmer certaines autres. L'objectif de cette étape dans nos recherches est de voir si le modèle ingénierique proposé est un modèle viable pour mettre en place de manière efficace et efficiente le management stratégique de la RSE. La validation des hypothèses est faite en dernier lieu (voir Conclusion générale).

Tableau n° 3 : Extrait du Corps d'hypothèses

Hypothèse centrale : Une ingénierie du management de type socio-économique contribue à la mise en place efficace et efficiente d'un management stratégique de la Responsabilité Sociale des Entreprises.					
Nous constatons que ...		parce que ...		il faudrait ...	
Hypothèses descriptives		Hypothèses explicatives		Hypothèses prescriptives	
<b>A. Interactions entre l'organisation et son environnement (Performance Environnementale)</b>					
Les effets de l'activité de l'entreprise sur son environnement : tous responsables.					
HD.2	Les entreprises sont désormais responsables de l'impact de leur activité sur l' <b>environnement écologique</b> (Sommet de Johannesburg, Protocole de Kyoto). Cependant, le respect des normes environnementales constitue une contrainte économique nécessitant des in	HE.	Il existe une prise de conscience grandissante, depuis le rapport " <i>The Limits to Growth</i> " du Club de Rome en 1972, sur l'exploitation des ressources naturelles (pollution, raréfaction des énergies fossiles...). Ces normes prescriptives et coûteuses à mettre	HP.	L'entreprise devrait réduire ses consommations d'énergie et donc la pollution qu'elle engendre, lorsque cela est possible, notamment en ce qui concerne l'eau, l'électricité, le carburant, les emballages, etc.
				HP.	L'entreprise pourrait aussi créer des indicateurs de suivi des défauts de qualité des acteurs engendrant des surconsommations et de la pollution pour les réduire.

## 0.2.4 LES ENJEUX DE LA RECHERCHE

L'objectif ambitieux mené dans nos recherches est d'essayer d'ouvrir le champ de la RSE. Nous proposons une contribution à la recherche en sciences de gestion dans le domaine de la responsabilité des entreprises et des organisations. Cette recherche doit nécessairement être collective et elle doit allier les chercheurs universitaires et les professionnels praticiens en entreprise. Les premiers apportent aux seconds des avancées théoriques en matière de responsabilité sociale, les professionnels faisant quant à eux, des évaluations concrètes de l'utilisation pratique de la RSE alimentant ainsi la réflexion théorique des chercheurs en gestion.

### 0.2.4.1 Pour la recherche en sciences de gestion

Il semble intéressant de réfléchir aux liens possibles entre la RSE et la stratégie des entreprises, c'est-à-dire voir comment les entreprises et les organisations peuvent intégrer le premier dans le deuxième et inversement. Malgré leur importance, les *corpus* théoriques existants dans le domaine du management stratégique de la RSE abordent peu ces questions (Acquier, 2008)<sup>17</sup>.

Certains auteurs se demandent si la responsabilité sociale est de la poudre aux yeux ou une révolution managériale. Ils pensent d'ailleurs que ces deux perspectives sont dans le champ du possible mais que rien n'est écrit et que tout reste à construire<sup>18</sup>. Soit la RSE est considérée comme un concept fort impulsant des applications concrètes en management, et alors elle mérite de faire l'objet de recherches approfondies pour en donner les contours. Soit, elle reste sans effet en ayant pour seul intérêt de favoriser les entreprises qui disent la respecter dans une stratégie marketing.

Nous pensons que **la notion de responsabilité est fondamentale en management** et qu'elle revêt des aspects qui vont **au-delà de la simple image qu'elle procure aux organisations**. Au même titre que l'éthique gouverne certaines prises de décisions et certains modes de management, **la responsabilité sociale influence la stratégie entière de l'entreprise et donc sa gestion**.

### 0.2.4.2 Pour le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises

Il nous semble nécessaire de clarifier le concept de RSE. Nous proposons, à ce titre une définition en Chapitre 1. En effet, demander à une entreprise de respecter les principes de RSE sans pour autant en donner les règles de fonctionnement et les applications effectives peut s'apparenter à un véritable casse-tête pour elle.

Nous avons pu observer que les organisations et les entreprises n'ont pas de pratiques harmonisées en la matière. En effet, certaines d'entre elles vont seulement publier un rapport, d'autres, au contraire, vont aller jusqu'à améliorer leurs conditions de travail ou mener une politique

---

<sup>17</sup> **Acquier A. (2008)**, *Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur*, Actes du colloque de l'AIMS, 2008

<sup>18</sup> **Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004)**, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris

« écologique ». Il nous semble que ces pratiques en plus d'être disparates sont fragmentaires et ne sollicitent que certains éléments composant la RSE.

Nous espérons pouvoir apporter un éclairage aux entreprises sur ce qu'est la RSE et par la même occasion contribuer à l'élaboration d'une méthode générique de sa mise en œuvre.

### **0.3 LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Nous présentons dans les développements suivants une synthèse de l'environnement théorique de nos recherches ainsi que l'approche scientifique choisie qui seront traités de façon plus approfondie dans le Chapitre 2.

#### **0.3.1 LE CADRE THÉORIQUE**

Nous présentons le cadre théorique que nous avons retenu pour mener nos recherches après avoir déterminé ce qu'est un cadre théorique.

##### **0.3.1.1 La notion de cadre théorique**

Pour introduire le sujet, nous retenons une définition donnée en marketing et d'après laquelle « le cadre théorique sert principalement à présenter un cadre d'analyse et à généraliser des relations théoriques déjà prouvées dans d'autres contextes pour tenter de les appliquer au problème. » (Laramée et Vallée, 1991<sup>19</sup>)

En effet, la question des méthodes est cruciale dans un projet scientifique car elle permet de voir comment le chercheur organise et conçoit ses travaux (Paturel et Voyant, 2004<sup>20</sup>).

Selon Jones (2000<sup>21</sup>), il est envisageable d'adopter un ou plusieurs cadres conceptuels. Cela permet d'ouvrir le champ des possibilités.

Enfin, cela induit également la posture et le positionnement épistémologique retenus pour produire des connaissances au cours des recherches (Roussel et Wacheux, 2005<sup>22</sup>).

##### **0.3.1.2 Notre cadre théorique**

Notre choix s'est orienté vers la théorie socio-économique des entreprises et des organisations dans la mesure où cette théorie positionne la stratégie comme un mode de management.

---

<sup>19</sup> **Laramée A. et Vallée B.** (1991), *La recherche en communication. Éléments de méthodologie*, Collection Communication organisationnelle Presses de l'Université du Québec

<sup>20</sup> **Paturel R., Voyant O.** (2004), *Noblesse et intérêt du métier de chercheur*, in Savall H., Bonnet M., Péron M. (édité par), *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, Actes du Colloque de la *Research Methods Division* de l'*Academy of Management* (Etats-Unis), 18, 19 et 20 mars 2004, Volume 1, 764 p., pp. 515-534

<sup>21</sup> **Jones R.A.** (2000), *Méthodes de recherche en sciences humaines*, DeBoeck Université, Collection Méthodes en Sciences Humaines, Bruxelles, 2000, 332 p.

<sup>22</sup> **Roussel P., Wacheux F.** (2005), *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Paris, DeBoeck, 2005, 440p.

Ainsi le modèle d'intervention socio-économique préconise un processus cyclique en trois axes se présentant sous forme d'un trièdre (voir Chapitre 4) qui comprend une phase stratégique de prises de décision gouvernant deux autres axes que sont le changement et les outils.

D'autre part, la théorie socio-économique, sans le dire explicitement a toujours utilisé les concepts de la RSE. Dès 1975, Savall démontrait que « la dichotomie entre la vie au travail et la vie hors du travail est une imposture de l'esprit ». Il s'agit pour les entreprises d'ouvrir leurs frontières car elles ont de nombreuses interactions avec l'environnement extérieur. Elles ne peuvent donc plus exercer leurs activités sans prendre en compte les répercussions possibles sur la société, que ce soit au niveau environnemental, que social ou économique.

Enfin, nous complétons notre cadre théorique avec l'utilisation du champ du management stratégique qui paraît indispensable pour mener une politique de RSE efficace et efficiente.

### **0.3.2 L'APPROCHE SCIENTIFIQUE CHOISIE**

Nous présentons, dans cette partie, l'analyse socio-économique avec ses origines et ses fondements théoriques ainsi que le lien avec la RSE. D'autre part, nous verrons quels sont les apports de la recherche-intervention en tant que recherche transformative.

#### **0.3.2.1 L'analyse socio-économique**

L'analyse socio-économique est née en 1973, elle est la synthèse de plusieurs courants disciplinaires intégrés dans un cadre global et transdisciplinaire d'analyse du fonctionnement des entreprises et des organisations.

Tout d'abord l'analyse socio-économique tire ses fondements de la discipline économique et notamment de Germán Bernacer<sup>23</sup> qui est un économiste espagnol. Celui-ci soutient qu'il existe des déséquilibres majeurs entre l'économie et le social et rappelle l'importance du temps. Cette approche s'appuie également sur les travaux de François Perroux<sup>24</sup> qui est considéré comme le père du radicalisme en théorie économique.

A cela s'ajoute le courant de la sociologie française<sup>25</sup> qui traite des rapports de pouvoir entre les personnes et les groupes au sein de l'entreprise. Le positionnement de la socio-économie est différent car il faut y ajouter une volonté de quantification, dans la mesure où Savall a très tôt développé des concepts et des méthodes de quantification des conditions de compatibilité entre le social et l'économique.

---

<sup>23</sup> **Savall H.** (1975), *Germán Bernacer. L'hétérodoxie en Science économique*, Dalloz, Collection « Les grands Économistes », 1975 479p.

<sup>24</sup> **Perroux F.** (1975), *Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de la théorie de l'équilibre économique général*, Dunod, 1975, 274p.

<sup>25</sup> **Crozier M., Friedberg E.** (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Collection « Points Essais », 1977, 500p.

Le courant sociotechnique<sup>26</sup> quant à lui a influencé l'analyse socio-économique en ce sens qu'il développe l'analyse du couple homme-machine comme déterminant de l'efficacité socio-économique. Il établit un lien entre les premières théories des organisations classiques (Taylor, Weber, Fayol) et l'école des relations humaines (Mayo). Les auteurs tels que Taylor, Weber ou Fayol soutiennent des théories orientées vers le côté technique du travail, ce qui a pour conséquence une absence de prise en compte des phénomènes comportementaux. L'école des relations humaines, quant à elle remet l'homme au centre de l'organisation et s'intéresse à l'importance des phénomènes psychologiques.

Cependant l'approche sociotechnique néglige le facteur économique. C'est en ce sens qu'elle est différente de l'approche socio-économique. En effet, cette dernière pose clairement la question de l'allocation des ressources au cœur des problématiques de l'organisation. Au cœur de la théorie socio-économique nous retrouvons le facteur humain qui est appelé « potentiel humain » par opposition à la notion de « force de travail ». Ainsi le potentiel humain est considéré comme le seul facteur déterminant qui influence le niveau de performance économique et sociale d'une organisation. Au contraire, le facteur technique n'est qu'un outil au service des hommes qui l'utilisent avec plus ou moins de cohérence et de coordination et avec plus ou moins de compétences.

Toute la théorie socio-économique est basée sur une théorie fondamentale qui établit un lien entre les structures et les comportements<sup>27</sup> des organisations : « le niveau de performance économique d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction entre les structures de l'organisation et les comportements humains qui agissent au sein de cette organisation ». Il existe différents types de structures et différents types de comportements. Les structures comprennent les structures physiques, technologiques, organisationnelles, démographiques et mentales. Les comportements quant à eux s'entendent des comportements individuels, des groupes d'activité, catégoriels, de groupes de pression et collectifs.

Cette interaction entre les structures et les comportements crée les pulsations d'activités qui constituent le fonctionnement vivant de l'entreprise. Or, on détecte des anomalies dans ce fonctionnement qui empêchent aux structures et aux comportements de se développer. Ces dysfonctionnements sont les écarts entre le fonctionnement idéal et le fonctionnement réel. Ces dysfonctionnements sont observables dans six grands thèmes que sont les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication, la gestion du temps, la formation et la mise en œuvre stratégique. C'est la régulation de ces dysfonctionnements qui entraîne des coûts cachés<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> **Savall H.** (1974), *Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique*, Thèse d'Etat 1974, Dunod, 1975, Nouvelle édition augmentée Economica, Préface de Jacques Delors, 1989, 269p.

<sup>27</sup> **Savall H.** (1977), *Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficacité économique et le développement humain*, Communication au Collège de France, Décembre 1977, publiée dans *Economie Appliquée*, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI, n°3-4, 1978

<sup>28</sup> **Savall H. et Zardet V.** (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1995, Economica

### 0.3.2.2 La recherche-intervention, une recherche transformative

De manière pragmatique, l'ensemble de nos recherches s'est déroulé sur le terrain et toujours en équipe sur le mode de la collaboration. À partir du modèle d'intervention développé par l'Iseor, les investigations menées en entreprise sont expérimentales et visent à étudier les modes d'organisation de ces entreprises. Ce modèle d'intervention se rapproche de celui pratiqué dans certains laboratoires de recherche en France tels que le Centre de Gestion Scientifique<sup>29</sup> (CGS) de l'École des Mines de Paris, créé en 1967 ou le Centre de Recherche en Gestion<sup>30</sup> (CRG) de l'École Polytechnique, créé en 1972.

Le statut épistémologique du terrain est de le considérer comme un champ d'investigations approfondies. Le fonctionnement des entreprises et des organisations est à la base de toutes les recherches-interventions menées. Il s'agit alors de rentrer au cœur des organisations pour examiner leur vie courante et stratégique.

Nous adoptons une démarche « transformative », par opposition à la démarche « contemplative » (Avenier, 1989)<sup>31</sup>. En effet, Avenier montre que pour accéder à la connaissance de la nature profonde d'un objet, il est nécessaire de le faire évoluer. Notre intervention en entreprise est donc suivie d'effets et de changements au niveau du management et du fonctionnement de celle-ci. Cela nous permet d'observer la manière dont l'entreprise va évoluer et engager des actions de transformation pour améliorer les performances. C'est alors sur cette évolution, cette transformation que nos recherches se basent et non sur une « contemplation » de l'existant.

**La recherche-intervention menée au sein de l'Iseor est fondée sur trois principes fondamentaux<sup>32</sup> qui constituent une épistémologie intégrée.**

Le premier principe est l'**intersubjectivité contradictoire**. Elle résulte de la confrontation des points de vue des différents acteurs aboutissant alors soit à des convergences ou au contraire à des spécificités. L'opposition des points de vue permet alors de voir toutes les facettes d'un problème et de pouvoir prendre la meilleure décision possible au regard de toutes les possibilités.

Le deuxième principe est l'**interactivité cognitive**. Il consiste en un processus interactif entre l'intervenant-chercheur et les acteurs de l'entreprise. Il a pour but de produire de la connaissance au moyen d'itérations successives, répondant au souci permanent d'accroître la valeur de signifiante des informations traitées dans le travail scientifique. Chaque intervenant-chercheur accède tous les jours à des situations réelles où se posent des problèmes concrets de gestion et de management, où se prennent des décisions. En retour, il contribue à construire des concepts, des outils d'ingénierie du

---

<sup>29</sup> **Moisdon J.-C.** (1992), *La recherche au Centre de Gestion Scientifique, Evolutions et perspectives*, Document de présentation du CGS, Ecole des Mines de Paris, 1992, 23p.

<sup>30</sup> Document de présentation du Centre de Recherche en Gestion (CRG) de l'École Polytechnique, 10p.

<sup>31</sup> **Avenier M.-J.** (1989), *Méthodes de terrains et recherche en management stratégique*, Économies et Sociétés, Tome XXIII, n°12, Série « Sciences de gestion », n°14, décembre 1989, pp.199-218, p.206

<sup>32</sup> **Savall H. et Zardet V.** (2004), *Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique*, Economica

management doublement pertinents, aux plans de la science et de l'utilité pour les entreprises. Cette interaction est une source précieuse pour la production de connaissances scientifiques car elle permet de faire vivre le principe d'interactivité cognitive.

Enfin, le troisième principe est celui de la **contingence générique**. Il s'agit du cadre épistémologique admettant la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations mais posant également l'existence de régularités et d'invariants relativement stables dans le temps. Ces derniers constituent des règles génériques qui forment un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une « certaine universalité ».

Les recherches-interventions poursuivent un objectif de qualité scientifique qui se traduit par trois règles de fonctionnement :

- il s'agit, tout d'abord de construire des représentations pertinentes et vérifiables de la réalité du management des entreprises et des organisations en multipliant les évaluations scientifiques avec les intéressés.
- ensuite, il faut expérimenter un grand nombre de fois des concepts et des outils avant de pouvoir affirmer qu'ils sont pertinents. Cela évite de prendre pour vrai, un fait non vérifié quantitativement.
- enfin, il est important de privilégier l'étude de tout ce qui évolue plutôt que des phénomènes actuels ou passés de l'entreprise. En effet, la vision stratégique de l'entreprise peut être éclairée par son histoire, mais pas seulement, il faut également regarder son innovation et sa prospective. Il s'agit de faire évoluer l'entreprise et non d'en formaliser une représentation statique.

Aux vues de ces considérations, il paraît important de montrer, dans les développements qui vont suivre, les évolutions de notre objet de recherche tout au long de notre intervention et au regard du modèle de management stratégique de la RSE proposé. Les entreprises et organisations ont changé, mais ont-elles pu conserver ou acquérir un certain niveau de performance ?

### **0.3.2.3 Le processus de recherche, une recherche hypothético-déductive et logico-inductive**

Nous avons procédé selon un « va-et-vient » entre la littérature, le laboratoire de recherche et les terrains d'observation scientifique. Notre raisonnement est hypothético-déductif dans la mesure où les recherches sur le terrain servent à valider un modèle théorique d'analyse du fonctionnement des entreprises. Il est également logico-inductif car les recherches sur le terrain servent à dégager de nouvelles hypothèses.

La recherche-intervention est une méthode où l'élaboration et la validation des hypothèses se font à partir de l'observation et de données provenant du terrain. Elle mobilise trois types de raisonnement : le raisonnement déductif, inductif et abductif (Igalens et Roussel, 1998)<sup>33</sup>.

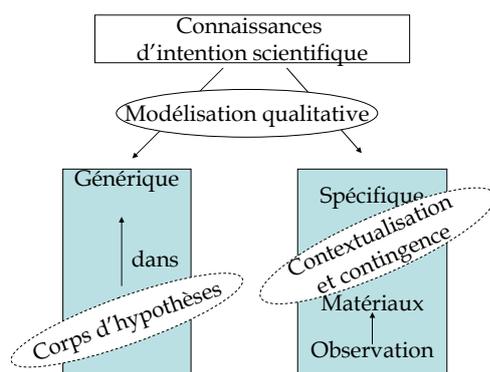
La démarche inductive de diagnostic permet de déterminer les états associés à des événements initiaux, c'est-à-dire qu'à partir des causes, on détermine les conséquences. Dans l'élaboration d'un diagnostic à partir d'un système expert, cette démarche est également appelée chaînage avant basé sur les faits ou raisonnement progressif.

La démarche déductive de diagnostic permet de déterminer les événements initiaux causant l'occurrence d'un état donné c'est-à-dire qu'à partir des conséquences, on détermine les causes. Dans l'élaboration d'un diagnostic à partir d'un système expert, cette démarche est également appelée chaînage arrière basé sur les buts ou raisonnement régressif.

L'abduction constitue une troisième forme de raisonnement, différente de la déduction et de l'induction. Afin de comprendre un phénomène surprenant, on introduit une règle à titre d'hypothèse afin de considérer ce phénomène comme un cas conforme à cette règle. Contrairement à l'induction et à la déduction, l'abduction est selon Peirce<sup>34</sup> le seul mode de raisonnement par lequel on peut aboutir à des connaissances nouvelles.

Fondées sur ces modes de raisonnement, la recherche-intervention produit des connaissances dites d'intention scientifique par un double processus (Figure n°4). Le premier processus consiste dans la création du corps d'hypothèses (voir supra, p. 9) qui fait état des constatations génériques. Le deuxième processus est l'observation sur le terrain qui fait ressortir les spécificités par une contextualisation et une contingence. Il est alors possible de modéliser qualitativement l'objet pour en tirer des connaissances.

Figure n° 4 : Connaissances d'intention scientifique (Savall & Zardet<sup>35</sup>, 2004)



<sup>33</sup> Igalens J. et Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris, 1998, 207 p.

<sup>34</sup> Deledalle G. (1990), *Lire Peirce aujourd'hui*, Éditions Universitaires -DeBoeck Universités, Bruxelles 1990, 217 pages

<sup>35</sup> Savall H. et Zardet V. (2004), *Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique*, Economica, 2004, 432 p.

## 0.4 LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE ET L'ARCHITECTURE DE LA THÈSE

Notre approche appréhende la connaissance comme une matière évolutive. Elle considère la connaissance scientifique comme une construction en perpétuelle évolution.

### 0.4.1 LE PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE LA RECHERCHE

La construction de nos recherches s'est faite au moyen d'une alternance rythmée entre les recherches bibliographiques et la revue de littérature, d'une part, et les recherches proprement dites sur les terrains d'observation scientifique.

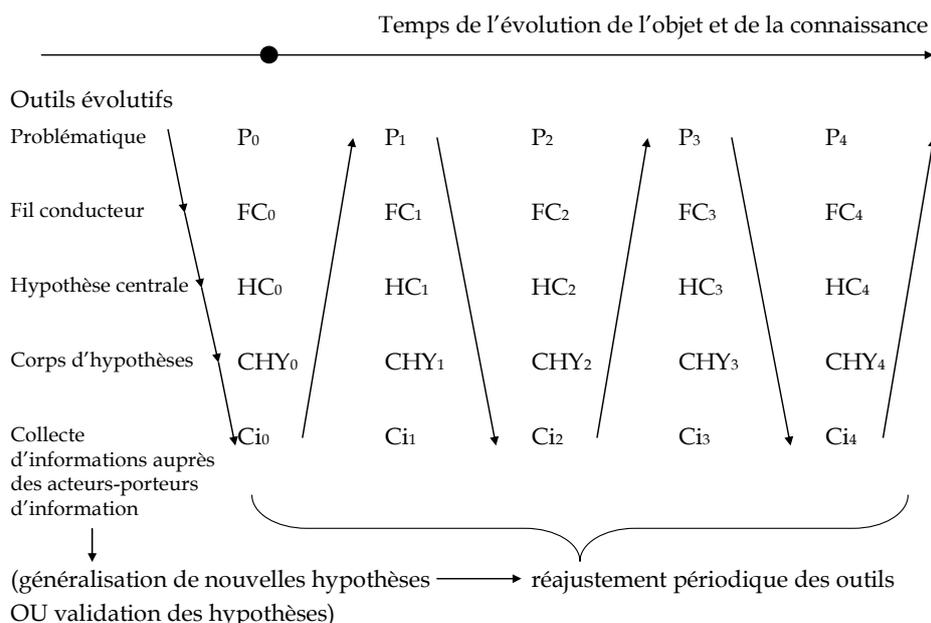
#### 0.4.1.1 Processus heuristique

Le processus heuristique permet de dégager les règles de la recherche scientifique et ainsi de savoir comment le chercheur a procédé pour acquérir des connaissances nouvelles. Une recherche est dite scientifique si elle respecte certaines règles (Larousse).

La première étape consiste en une accumulation des données de la bibliographie. Il est important de partir des travaux existants dans le domaine étudié. Le chercheur peut ainsi contribuer à la production de connaissances dans son champ au regard de l'utilisation des avancées existantes et de ses propres investigations.

Afin de l'aider à se structurer, il existe divers outils intermédiaires que sont la problématique, l'hypothèse centrale, le fil conducteur, le corps d'hypothèses et la collecte de matériaux.

Figure n° 5 : Démarche heuristique de la recherche scientifique (Savall & Zardet<sup>36</sup>, 2004)



<sup>36</sup> Savall H. et Zardet V. (2004), *Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique*, Economica, 2004, 432 p.

Le chercheur et son objet évoluent dans le temps et dans l'espace. Des versions successives de ses différents outils de recherche vont lui permettre d'avancer dans ses recherches en même temps que son objet va évoluer.

La première version de la problématique et du fil conducteur du sujet de recherche va donner lieu à une première hypothèse centrale, celle que le chercheur devra démontrer au moyen des différentes hypothèses intermédiaires réunies dans le corps d'hypothèses et qu'il pourra tester auprès des acteurs des organisations.

Cette première phase aboutira à un réajustement de la problématique en fonction des réactions du terrain d'observation scientifique et des écarts constatés entre les hypothèses et les pratiques effectivement constatées sur les terrains d'observation.

### 0.4.1.2 Chronologie de la recherche

Nous avons mené nos travaux sur trois années. Ils ont débuté par une double phase de recherche-intervention et de formulation du sujet. Nos recherches-intervention se sont déroulées tout au long des trois années, en parallèle de nos recherches académiques et de nos participations à des colloques universitaires sur le thème de la RSE.

Tableau n°6: Planning de réalisation des recherches en Science de gestion pour l'obtention de la thèse.

	2007		2008		2009	
	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2	Semestre 1	Semestre 2
Recherche-intervention						
Formulation du sujet						
Choix méthodologiques						
Recherches bibliographiques						
Construction du noyau dur						
Corps d'hypothèses						
Conférence Internationale « Méthodes de recherche » (Academy of Management) et ISEOR - 2007	Mars					
Tutorat Grand Sud Montpellier - 2007	Mai					
1er Congrès transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de gestion, Gestion des coûts et Mondialisation avec l'IIC (Institut International des Coûts) et l'ISEOR- 2007	Juin					
Colloque de l'Aderse - 2008			Janvier			
Colloque-séminaire doctoral, organisé par l'ISEOR en partenariat avec l'Academy of Management - Etats-Unis, <i>Division Organizational Development and Change</i> - 2008			Avril			
Tutorat Grand Sud Valence - 2008			Mai			
Cercle Doctoral Européen de Gestion 2008			Juin			
Colloque de l'Aderse - 2009					Janvier	

	2007		2008		2009	
Colloque international et consortium doctoral sur le thème des indicateurs d'évaluation de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises (ISEOR et AOM) - 2009					Juin	
Version finale du corps d'hypothèses						
Retraitement final des matériaux expérimentaux collectés						
Plan détaillé de la thèse						
Rédaction finale de la thèse						

## 0.4.2 L'ARCHITECTURE DE LA THÈSE

La présentation de nos recherches se déroule en deux parties.

Dans la **première partie**, il s'agit de **poser les concepts** et les contours de l'objet de recherche qu'est le management stratégique de la RSE. Cette partie se décompose en trois temps.

Le **chapitre 1** décrit la Responsabilité Sociale des Entreprises telle que nous la trouvons dans la littérature et dans les organisations. De plus, il donne une **définition de la RSE** et établit le **lien avec le management stratégique**.

Ensuite, le **chapitre 2** permet de montrer l'intérêt d'une **approche qualimétrique**<sup>37</sup> au regard des objectifs de la RSE et de présenter le cadre expérimental des recherches. Cette approche dite qualimétrique consiste à utiliser des informations qualitatives et quantitatives qui sont traitées lors des recherches scientifiques. Les informations sont d'ordre qualitatif, tels que le sont les mots-clés et d'ordre quantitatif, comme les nombres-clés et les traitements mathématiques (Savall et Zardet, 2004<sup>38</sup>). Ainsi, nous abordons la manière dont ont été exploités les matériaux tirés des terrains d'observation scientifique et de quelle manière nous avons élaboré notre grille de lecture servant de base au modèle de management stratégique de la RSE que nous proposons.

Nous avons tout d'abord effectué neuf recherches-interventions auprès d'entreprises et d'organisations provenant de différents secteurs d'activité. Ces interventions nous ont permis de tenter une modélisation et d'élaborer une grille de lecture de la RSE que nous avons alors testée auprès de deux entreprises. Ces deux recherches-interventions ont été menées de manière longitudinale auprès de deux organisations provenant de deux secteurs d'activité différents. Il a fallu effectuer une comparaison entre le moment de la mise en place du management stratégique de la RSE (instant T) et le moment de son **évaluation** (instant T+1) et cela a été réalisé au moyen de la grille élaborée.

<sup>37</sup> Qualimétrique : qualitatif, quantitatif et financier.

<sup>38</sup> Savall H. et Zardet V. (2004), *Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique*, Economica, 2004, 432 p.

Dans le chapitre 3, chacun des **terrains d'observation scientifique** est présenté en détails. Les **deux terrains principaux** dans lesquelles ont été menées des études longitudinales sont une association d'établissements sociaux et médico-sociaux et une entreprise de carrosserie industrielle et d'aménagement de véhicules de secours. Les **neuf autres terrains** sont une chambre de commerce et d'industrie (C.C.I.), un organisme belge de la formation professionnelle et de l'emploi, un organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle belge, une clinique privée suisse, un établissement hospitalier privé belge, une école d'hôtellerie et de restauration, une entreprise de jardinerie et de décoration suisse, un groupe belge de PME spécialisées en électricité et informatique industrielles et une entreprise de surveillance et sécurité.

Dans la deuxième partie, nous présentons d'abord le modèle et les applications possibles en entreprise puis les résultats en trois chapitres correspondant aux trois piliers de la RSE.

Le chapitre 4 comporte la **présentation complète du modèle** utilisé dans les deux organisations. Il s'agit de voir quelle est l'ingénierie du management stratégique proposée afin d'assurer l'efficacité et l'efficience de la RSE. Nous abordons alors le modèle tridimensionnel du management stratégique de la RSE ainsi que la grille d'évaluation de la mise en place du management stratégique de la RSE.

Les trois derniers chapitres exposent l'intégralité des résultats selon les trois volets principaux de la RSE : environnemental, social et économique.

Le volet environnemental est traité dans le chapitre 5. Il montre quelles sont les interactions entre l'organisation et son environnement et comment les entreprises peuvent faire preuve de responsabilité vis-à-vis de leur environnement en assurant leur pérennité et leur **performance environnementale**. Dans une organisation, nous partons du postulat que toutes les personnes en faisant partie de près ou de loin sont responsables des effets de l'activité sur l'environnement.

Le chapitre 6 aborde les résultats obtenus au niveau du volet social de l'organisation. De quelle façon le management peut-il propager la notion de responsabilité dans l'intégralité de l'entreprise et procurer ainsi un certain niveau de **performance sociale**. Il s'agit notamment d'améliorer les conditions de vie au travail des hommes, mais pas seulement. Nous étudions les effets du management stratégique de la RSE sur la performance globale et notamment sur la responsabilité des managers et des collaborateurs.

Enfin, le chapitre 7 explore le volet économique. Le troisième volet nécessaire à la survie-développement de l'organisation concerne sa responsabilité économique et par conséquent sa **performance économique**. L'atteinte de cette performance ne fait aucun doute dans une logique classique mais elle ne doit pas être obtenue à n'importe quel prix.



**PREMIÈRE PARTIE :**  
**ÉTUDE D'UN OBJET COMPLEXE DE**  
**RECHERCHE : LE MANAGEMENT**  
**STRATÉGIQUE DE LA RSE**

La Responsabilité Sociale des Entreprises est un concept récent dont les contours restent encore assez flous. Nous proposons, dans cette première partie, de positionner ce concept afin de pouvoir proposer une méthode d'intention générique d'aide à la mise en place dans les organisations : une ingénierie de la Responsabilité Sociale.

Une fois le concept de management stratégique de la RSE posé (Chapitre 1), nous nous efforçons de présenter notre méthodologie de recherche ainsi que le cadre expérimental des recherches (Chapitre 2). Enfin, nous présentons les terrains d'observation scientifique qui ont été essentiels pour mener nos recherches, car il s'agit d'organisations où nous avons pu observer les effets du management stratégique de la RSE (Chapitre 3).



# CHAPITRE 1 LE CADRE CONCEPTUEL DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RSE

Avant de donner une définition de ce que nous concevons du management stratégique de la RSE (1.2.), il s'agit de définir ce qu'est la Responsabilité Sociale des Entreprises, en proposant notamment notre définition (1.1.).

## **1.1 DÉFINITION ET CONCEPTION DE LA RSE**

L'édition de normes en matière de responsabilité sociale qui en constituent les fondements institutionnels et normatifs a fait suite aux divers courants de pensée et théories sur le sujet (1.1.1).

Dans un même temps, l'avènement de la notion de responsabilité sociale est le prolongement du développement très actuel du concept de développement durable (1.1.2). Que ce soit la RSE ou le développement durable, ces nouvelles formes de responsabilité envers les entreprises ont largement été favorisées par la mondialisation grandissante et certaines catastrophes planétaires telles que l'explosion de la centrale nucléaire de Tchernobyl en 1986 qui a focalisé toutes les attentions sur les risques portant sur l'environnement, ou les attentats du 11 septembre 2001 à New-York ouvrant une nouvelle lutte contre les « finances occultes ». De telles catastrophes posent la question de la responsabilité et du devoir de vigilance envers la société civile.

Il nous semble que les termes même du concept de Responsabilité Sociale ne revêtent pas tous les aspects de ce concept. Nous proposerons alors notre définition afin de circonscrire le sujet, tout en utilisant toujours le terme de RSE afin de ne pas créer de confusion sur l'objet de recherche (1.1.3).

### **1.1.1 FONDEMENTS INSTITUTIONNELS ET THÉORIQUES**

Il existe une prééminence des normes mondiales et internationales dans le domaine de la RSE. En effet, les normes dominantes en la matière sont promulguées, pour la plupart, par des institutions d'envergure internationale. C'est en cela qu'elles influencent largement les normes communautaires de l'Union Européenne, et par répercussion, les normes nationales. À ce jour, le législateur français n'a pas édicté de loi ou de règlement imposant le respect des principes de RSE, sauf en matière de transparence des comptes, laissant ainsi un vide juridique et une absence de cadre pour les organisations souhaitant spontanément les respecter.

#### **1.1.1.1 Fondements institutionnels et normatifs**

La RSE est conçue comme une "*soft law*", c'est-à-dire que les règles de droit qui en résultent sont non obligatoires. On peut traduire "*soft law*" par "droit mou" en opposition au "droit dur" que sont les lois, les règlements et tout autre texte ayant force obligatoire. Ainsi la RSE demeure, à ce jour, une obligation morale pour les organisations en ce sens que son non respect n'entraîne pas de sanctions et qu'elle revêt plutôt les caractères d'un conseil adressé aux entreprises.

Sur ce sujet deux débats peuvent s'ouvrir. Tout d'abord, la question se pose de l'intégration de ces normes morales dans le droit positif. Il semble nécessaire de légiférer dans ce domaine, mais pour l'instant le législateur laisse le temps aux initiatives locales ou nationales de se doter de règles. Par exemple, le Medef va proposer un code sur la rémunération des dirigeants, si celui-ci n'est pas adopté et respecté, la France devra légiférer.

Puis, se pose la question de la prolifération des normes de droit mou dans le droit positif. Il existe en effet, des risques de dénaturation de la notion même de loi, ainsi qu'une inflation législative laissant les citoyens dans une perplexité législative.

Trois niveaux d'édiction des normes de RSE sont à distinguer : les normes mondiales et internationales, les normes européennes et les normes nationales.

#### 1.1.1.1.1 Le niveau mondial

Plusieurs grandes institutions mondiales ont publié des normes relatives à la RSE ayant une portée internationale et des répercussions en France.

##### 1.1.1.1.1.1 *L'Organisation des Nations-Unis (O.N.U.)*

La première Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain (C.N.U.E.H.) s'est tenue du 5 au 16 juin 1972 à Stockholm en Suède. Lors de ce sommet sur « L'homme et l'environnement », la Communauté mondiale a pris conscience, pour la première fois du postulat : « Penser global, agir local ». Ce sommet a marqué l'ébauche du concept de développement durable pour sauver la planète.

Suite à cela, l'O.N.U. a fait rédiger un rapport par la Commission Mondiale sur l'environnement et le développement en 1987 qui porte le nom de sa rédactrice : Brundtland, Premier Ministre de Norvège de l'époque. Ce rapport comporte les bases de travail de la Conférence de Rio de Janeiro en juin 1992 sur le Développement Durable<sup>39</sup>.

Lors du Sommet de la Terre, à Rio, en 1992, l'« Agenda 21 » qui est un plan d'action pour le XXIème siècle a été adopté par 173 chefs d'État. Avec ses 40 chapitres, ce plan d'action décrit les secteurs où le développement durable doit s'appliquer dans le cadre des collectivités territoriales. Il formule des recommandations dans des domaines aussi variés que la pauvreté, la santé, le logement, la pollution de l'air, la gestion des mers, des forêts et des montagnes, la désertification, la gestion des ressources en eau et de l'assainissement, la gestion de l'agriculture et la gestion des déchets.

En prolongement des actions prévues par l'« Agenda 21 », le Sommet de la Terre de Johannesburg en 2002 traitait de divers aspects du développement durable, tels que l'accès à l'eau et le stress hydrique, le dossier des énergies, la production agricole ou la biodiversité des espèces animales et santé.

---

<sup>39</sup> Voir définition infra.

Rassemblé par la Coalition pour les Économies Environnementalement Responsables (C.E.R.E.S.) et en association avec le Programme d'Environnement des Nations Unies (P.N.U.E.), la G.R.I. ou *Global Reporting Initiative* a été établie vers la fin 1997 avec comme mission de développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économique, environnementale, et sociale. Cette initiative de reporting était initialement prévue pour les sociétés mais par la suite elle fut étendue à toutes les organisations gouvernementales ou non gouvernementales. Ainsi la G.R.I. intègre la participation active des sociétés, des Organisations Non Gouvernementales (O.N.G.), des organismes de comptabilité, des associations d'hommes d'affaires et de toutes autres parties prenantes du monde entier.

#### 1.1.1.1.2 *Le Forum Économique Mondial : le Global Compact*

Le *Global Compact* ou Pacte Mondial a été lancé en janvier 2000 lors du Forum Économique Mondial par Kofi Annan qui était alors le septième secrétaire général des Nations-Unies, fonction qu'il a occupé de 1997 à 2006. Le Forum Économique Mondial (*World Economic Forum*) est une fondation à but non lucratif dont le siège est à Genève. Il est connu pour sa réunion annuelle à Davos, en Suisse, qui réunit des dirigeants d'entreprise, des responsables politiques du monde entier ainsi que des intellectuels et des journalistes, afin de débattre des problèmes les plus urgents de la planète, y compris dans les domaines de la santé et de l'environnement.

Le Pacte Mondial consiste en une initiative internationale où il est demandé aux grandes entreprises de se joindre à la société civile et aux organismes de l'O.N.U. afin de supporter dix principes dans les domaines de l'environnement, des droits de l'homme, des droits du travail et de la lutte contre la corruption. Il s'agit d'intégrer le monde des entreprises dans les préoccupations de sauvegarde de la planète.

Les organismes tels que les entreprises, les associations ou les collectivités locales qui adhèrent au Pacte Mondial s'engagent à progresser chaque année dans au moins un de ces dix principes et à communiquer annuellement sur leurs progrès auprès des Nations Unies dans un rapport annuel ou dans un rapport de gestion similaire.

#### 1.1.1.1.3 *L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (O.C.D.E.)*

Les principes directeurs de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (O.C.D.E.) sont précurseurs car ils ont été rédigés en 1976 et révisés en 2000. Ils consistent en de simples recommandations et donnent les lignes directrices que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales. Ils n'ont cependant pas de pouvoir contraignant envers les entreprises ou organisations.

Les principes directeurs « énoncent des principes et des normes volontaires de comportement responsable des entreprises dans le respect des lois applicables ». Ils « visent à faire en sorte que les activités des entreprises multinationales s'exercent en harmonie avec les politiques des

gouvernements, à renforcer la confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités, à améliorer l'environnement pour l'investissement étranger et à accroître la contribution des entreprises multinationales au développement durable. »<sup>40</sup>

L'objectif de ces principes directeurs est d'obtenir une implication active des entreprises dans les problèmes environnementaux et de responsabilité sociale.

#### 1.1.1.1.1.4 Les Normes du S.A.I. et de l'I.S.O.

Au niveau international, le *Social Accountability International* (S.A.I.) et l'*International Organization for Standardisation*, (I.S.O.) ont tous deux publié des normes et référentiels ayant un lien direct avec la RSE mais non traitant uniquement de celle-ci.

La norme Standard SA 8000 (*Social Accountability Standard 8000*), initiée par le *Council on Economic Priorities* et gérée par le *Social Accountability International* (S.A.I.) concerne les conditions de travail, l'interdiction du travail des enfants ou du travail forcé. Il existe deux types d'engagements pour les entreprises. Le premier engagement possible se trouve sous la forme d'un certificat qui est délivré en cas de respect des normes pour la production. Le deuxième engagement consiste à conférer à l'entreprise le statut-membre lorsque les critères sont également respectés pour les filières de fournisseurs et pour toutes les unités de production. Les éléments normatifs de ce référentiel reposent sur la loi nationale, les normes internationales relatives aux droits de l'homme et les conventions de l'Organisation Internationale du Travail (O.I.T.).

L'Organisation Internationale de Normalisation (*the International Organization for Standardisation*, I.S.O.) quant à elle a produit la série de normes 14 000 pour l'ensemble des normes qui concernent le management environnemental. La plus connue est la norme ISO 14001 qui vise à mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement. Elle a été initiée en 1996 et révisée en 2004, elle prend en compte des aspects environnementaux significatifs tels que les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau, la contamination des sols, la gestion des déchets, l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles. L'ISO 14004:2004 donne des lignes directrices sur les éléments d'un système de management environnemental et de sa mise en œuvre et examine les questions de principe. Elle spécifie les exigences pour un tel système de management environnemental. Pour satisfaire à ces exigences, il faut apporter les preuves objectives, pouvant être soumise à un audit, que le système de management environnemental fonctionne efficacement et en conformité à la norme.

L'Organisation Internationale de Normalisation est en cours d'élaboration de la norme ISO 26 000 qui ne sera pas certifiable mais qui devrait préciser d'ici la fin de l'année 2010 comment les entreprises peuvent procéder à l'intégration des normes de responsabilité sociale, de gouvernance et d'éthique.

---

<sup>40</sup> OCDE (1976, 2000), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, « Source OCDE » (bibliothèque en ligne), Les Éditions de l'OCDE, 2000, 72p., p.11

### 1.1.1.1.2 Le niveau européen

L'Union Européenne (U.E.) a édicté plusieurs directives en Conseil sur des problématiques de responsabilité sociale :

- La Directive du 9 février 1976 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en ce qui concerne l'accès à l'emploi, à la formation et à la promotion professionnelles ainsi que les conditions de travail ;
- La Directive du 20 juillet 1998 relative au rapprochement des législations des Etats-Membres concernant les modalités et la procédure des licenciements collectifs, et au renforcement de la protection des travailleurs en cas de licenciements collectifs ;
- Et la Directive du 29 juin 2000 relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre les personnes sans distinction de race ou d'origine ethnique.

Le texte fondamental au niveau communautaire concernant la RSE reste le Livret Vert<sup>41</sup> de la Commission *Green Paper* en 2001. En effet, le Parlement Européen donne une définition de la Responsabilité Sociale des Entreprises, pour lui il s'agit de « L'intégration volontaire des considérations environnementales et sociales dans les activités des entreprises, en dehors des prescriptions légales et des obligations contractuelles ».

La Déclaration lors du Sommet de l'Union Européenne à Laeken en Belgique en 2001 énonce que « le moment est venu pour l'Europe de prendre ses responsabilités dans "la gouvernance de la globalisation", d'être une puissance qui veut encadrer la mondialisation selon les principes de l'éthique, c'est-à-dire dans la solidarité et le développement durable ». Il s'agit pour l'Union Européenne d'affirmer sa volonté de respecter les grands principes gouvernant la RSE et ainsi d'inciter les Etats-Membres et leurs entreprises d'en faire de même.

Enfin, l'Union Européenne a créé le Système de Management Environnemental et d'Audit ou *Eco Management and Audit Scheme* (E.M.A.S.) dès 1995. Il s'agit d'un règlement détaillant les procédures pour la participation volontaire des entreprises au système d'audit sur leur management environnemental et la mise à disposition au public des résultats.

Les normes européennes et surtout communautaires connaissent une application plus forte que les normes des institutions mondiales, dans les pays européens qui sont Etats-Membres, car l'Union Européenne notamment par le biais du Conseil Européen dispose de pouvoirs coercitifs et dissuasifs.

---

<sup>41</sup> **Livret Vert** (2001), *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission Green Paper 2001

### 1.1.1.1.3 Le niveau national

Il n'existe pas de normes ou de lois spécifiques traitant de la RSE en France ou obligeant les entreprises à la respecter. Nous trouvons, cependant, trois référentiels touchant aux principes de la RSE : une loi et deux normes, et une institution gouvernementale particulière dévolue aux problématiques environnementales.

#### 1.1.1.1.3.1 *La Loi sur les Nouvelles Régulations Économiques dite loi N.R.E.*

Comme nous l'avons vu précédemment, il a paru nécessaire de lutter contre certains types de fraudes non sanctionnés par la loi mais dérogeant au principe de responsabilité sociale. Et c'est en effet, suite aux affaires Enron, Worldcom et en France suite aux affaires impliquant le Crédit Lyonnais, Elf ou la Société Générale, qu'il est apparu impérieux de rendre la diffusion de l'information transparente, afin de protéger les consommateurs.

C'est pourquoi, la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques<sup>42</sup> du 15 mai 2001, demande aux entreprises cotées en bourse d'indiquer dans leur rapport annuel une série d'informations relatives aux conséquences sociales et environnementales de leurs activités.

Il est à noter qu'il y a actuellement un projet de loi sur l'"Engagement national pour l'environnement" qui a été présenté début janvier 2009 et qui prévoit dans son article 83 que les sociétés devront rendre compte "des conséquences sociales et environnementales" de leurs activités. Les sociétés concernées seront celles qui présenteront "un total de bilan excédent un seuil fixé par décret en Conseil d'Etat", celles "dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé" et celles "qui emploient plus de 500 salariés". Ces dispositions devraient être applicables à partir du 1er janvier 2011.

#### 1.1.1.1.3.2 *Normes S.D. et A.F.A.Q.*

En France, nous trouvons deux référentiels. D'abord, la SD 21000 Française qui a été publiée en mai 2003 par l'Association Française de Normalisation (AFNOR). « SD » pour *Sustainable Development* et 21 pour 21ème siècle. Elle a pour objectif de favoriser la prise en compte du développement durable dans la stratégie et le management des entreprises. Au regard de la nomenclature AFNOR, ce guide a le statut d'un fascicule de documentation. Il reste toutefois que son référentiel a été adopté par le Groupe Interministériel des Normes (G.I.N.) afin de représenter la position de la France dans le cadre des travaux engagés début 2005 à l'I.S.O. sur la responsabilité sociétale.

Puis nous trouvons l'AFAQ 1000NR. Éditée en mars 2007 par l'AFNOR, elle propose une norme d'évaluation mettant en évidence l'état d'avancement d'une organisation au regard de sa RSE. Elle est

---

<sup>42</sup> Loi du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, article L.225-102-1 du Code du commerce

découpée en quatre principaux points regroupant plus de 1000 critères. Ces quatre points sont l'engagement, la progression, la maturité et l'exemplarité.

### 1.1.1.1.3.3 *Le Gouvernement Français : le Ministère Français de l'Ecologie et du Développement durable et de la Mer*

Au niveau gouvernemental, la France a un ministère dédié aux problématiques de RSE et de développement durables. En ce sens d'ailleurs, il existe une recommandation du Ministère Français de l'Ecologie et du Développement durable et de la Mer qui énonce que « La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes ». C'est pourquoi, il préconise notamment le recours à l'investissement socialement responsable<sup>43</sup>.

### 1.1.1.2 Fondements théoriques

Comme le montrent Gond et Igalens<sup>44</sup> (2008), il existe plusieurs approches théoriques de la RSE (Tableau n°7). La RSE peut ainsi être perçue comme un élément de régulation des relations entre la société et l'entreprise, ou comme résultant d'une relation de pouvoir entre les parties prenantes et l'entreprise. Elle peut aussi être considérée au regard de son environnement culturel dans lequel elle doit s'adapter, ou enfin elle peut être le résultat d'une négociation entre l'entreprise et la société concernant des valeurs et des problèmes sociaux.

Tableau n° 7 : Synthèse des approches théoriques de la RSE (Gond, Igalens, 2008)

Approche de la RSE	Perspectives sur l'interface entreprise/société	Orientations et concepts clés	Définition de la RSE
<b>RSE comme fonction de régulation</b>	Approche fonctionnaliste : Comment intégrer les buts de la société et des entreprises ?	Objectivisme / régulation : Intégration, stabilité, régulation, convergence	La RSE est un instrument de régulation sociale pour stabiliser les interactions entre l'entreprise et la société.
<b>RSE comme relation de pouvoir</b>	Approche sociopolitique : Comment l'entreprise peut-elle dominer ou être dominée par la société ?	Objectivisme / changement : Pouvoir, rapport de force, manipulation, citoyenneté	Expression de relation de pouvoir, la RSE traduit la capacité des acteurs sociaux et des parties prenantes à influencer les entreprises et à leur faire prendre en compte leur demande.
<b>RSE comme produit culturel</b>	Approche culturaliste : Comment l'entreprise peut-elle s'adapter à son environnement culturel ?	Subjectivisme / régulation : Valeurs, représentations sociales, culture	La RSE est le produit d'une culture, son contenu reflète les relations désirables entre l'entreprise et la société.
<b>RSE comme construction sociocognitive</b>	Approche constructiviste : Comment l'entreprise et la société se construisent ?	Subjectivisme / changement : Apprentissage, ordre négocié, performativité	La RSE est le fruit de la construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs et les problèmes sociétaux.

Source: Gond, Igalens (2008)

<sup>43</sup> Pour la définition, voir infra.

<sup>44</sup> **Gond J.P., Igalens J.** (2008), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, PUF, Novembre 2008, Collection Que sais-je ?

### 1.1.1.2.1 Les pères fondateurs

L'article pionnier dans le champ de la responsabilité sociale, intitulé *The Changing Basis of Economic Responsibility*, date de 1916. Écrit par l'économiste américain, John Morice Clark<sup>45</sup>, l'auteur, pourtant défenseur de la théorie économique, propose un contrôle social des affaires, c'est-à-dire un élargissement des responsabilités de l'entreprise dans le volet social.

Le père fondateur de la *Corporate Social Responsibility* (CSR), Howard Bowen<sup>46</sup> en 1953 dans son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman*, explique comment quelques centaines de grandes firmes « constituent les véritables centres de décisions et de pouvoirs qui déterminent la vie des citoyens en bien des points ». Il définit aussi « Le terme de doctrine de la responsabilité sociale (qui) renvoie à l'idée, désormais largement exprimée, selon laquelle la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaires est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques que nous poursuivons ».

Pour Bowen, la RSE représente l'obligation pour les dirigeants de poursuivre les politiques et de prendre les décisions qui sont en cohérence avec les valeurs de la société. C'est pourquoi il préconise le recours aux audits sociaux pour évaluer la performance sociale de l'entreprise. Bowen faisait partie du courant de la *Business Ethics*.

C'est ainsi qu'au cours des années 1960, plusieurs auteurs vont abonder dans ce sens. Pour Davis<sup>47</sup> (1960) « la responsabilité sociale de l'entreprise concerne les actions et les décisions que prennent les hommes d'affaires pour des raisons qui vont, en partie, au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise ». Cet auteur admet que la responsabilité d'un homme d'affaires et de son entreprise dépasse la simple recherche des performances économiques.

Frederick<sup>48</sup> (1960), quant à lui, ajoute deux dimensions à cette analyse et reconnaît que la responsabilité d'une entreprise passe également par la manière dont elle va gérer ses ressources, mais aussi de manière collective dépassant de cette manière l'image du dirigeant qui gouverne tout. En ce sens, il écrit qu'« En dernière analyse, la responsabilité suppose une attitude civique à l'égard des ressources économiques et humaines, et une volonté d'utiliser ces ressources pour satisfaire des buts sociaux élevés et pas simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée ou d'une entreprise. »

---

<sup>45</sup> **Clark J.M.** (1916), *The Changing Basis of Economic Responsibility*, *Journal of Political Economy*, vol.24, n°3, p.209-229

<sup>46</sup> **Bowen H.** (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, "New York, Harper & Brothers"

<sup>47</sup> **Davis K.** (1960), *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, *California Management Review*, 2, 70-76

<sup>48</sup> **Frederick W.C.,** (1960), *The growing Concern Over Business Responsibility*, *California Management Review*, 2, 54-61

La même année, McGuire<sup>49</sup> (1963) affirme que « l'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ces obligations ». On peut observer les prémisses de la *soft law* qu'est la RSE. Depuis 50 ans, il est admis que la RSE doit provenir d'une initiative volontaire de la part des entreprises.

Dans un autre ordre d'idée, Walton<sup>50</sup> (1967) développe la concept de responsabilité mais à l'égard des cadres et des managers de l'entreprise et plus seulement à l'égard exclusif du dirigeant . en effet, selon lui, « Le concept de responsabilité sociale reconnaît l'intimité des relations entre l'entreprise et la société et affirme que ces relations doivent être présentes à l'esprit des top managers de l'entreprise ainsi qu'à l'esprit de ceux qui s'occupent des différents groupes auxquels elle est reliée et qui poursuivent leurs propres buts. »

A contrepied de ce courant affirmant la nécessité pour les entreprises de prendre conscience qu'elles sont responsables de leur activité vis-à-vis de toutes leurs parties prenantes et pas uniquement de leurs actionnaires, Milton Friedman<sup>51</sup>, en 1970, qui est un fervent monétariste, soutient que la responsabilité de l'entreprise est d'accroître ses bénéfices (« *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* »). Cette théorie néoclassique dans le domaine de la responsabilité n'a pas survécu à l'avènement de la nouvelle forme de responsabilité créée par ses fondateurs : la responsabilité sociale.

#### 1.1.1.2.2 Apport de la théorie socio-économique

Dans son ouvrage « Enrichir le travail humain : l'évaluation économique », Henri Savall<sup>52</sup> donne les prémisses de sa conception de la Responsabilité sociale de l'entreprise. Il pense, en effet, que l'entreprise doit respecter certains principes pour être considérée comme responsable. Ces postulats sont une réaction aux méthodes de travail développées par Taylor et par son Organisation Scientifique du Travail (O.S.T.) et à la pénibilité du travail. Comme le démontre l'auteur, cela implique nécessairement de considérer l'homme comme étant au centre de l'organisation et disposant, non d'une force de travail, mais d'un potentiel humain. Il s'agit d'une prise en compte des facteurs sociaux, ce qui implique que « La recherche légitime de l'économiste (...) est de contribuer à la définition et à la mesure des éléments de ce calcul en veillant à ne pas laisser dans l'ombre des éléments trop longtemps et encore trop souvent négligés par l'économiste, notamment les indicateurs sociaux. »

---

<sup>49</sup> McGuire J.W. (1963), *Business and Society*, New-York, McGraw-Hill

<sup>50</sup> Walton C.C. (1967), *Corporate Social Responsibilities*, Belmont, CA : Wadsworth

<sup>51</sup> Friedman M., (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New-York Times Magazine, 13 September 1970

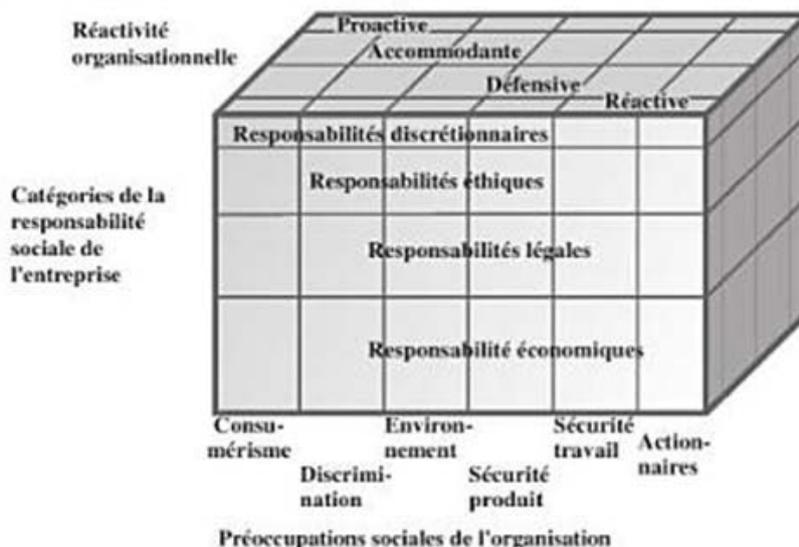
<sup>52</sup> Savall H. (1974), *Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique*, Thèse d'Etat 1974, Dunod, 1975, Nouvelle édition augmentée Economica, Préface de Jacques Delors, 1989, 269p.

Dans son ouvrage, Savall apporte un deuxième postulat en faveur de la RSE. Il préconise l'ouverture des frontières de l'entreprise qui paraît être nécessaire et inéluctable, « La dichotomie entre la vie au travail et la vie hors du travail est une imposture de l'esprit. »

### 1.1.1.2.3 La littérature actuelle

Selon Carroll<sup>53</sup> (1979), la Responsabilité Sociale doit être abordée selon trois approches que sont la réactivité organisationnelle, les différentes catégories de la RSE et les préoccupations sociales de l'organisation. Selon lui, la RSE est « l'ensemble des obligations que l'entreprise a vis-à-vis de la société (en englobant) les catégories économiques, légales, éthiques et discrétionnaires » (Carroll, 1979). Son modèle tridimensionnel (Figure n° 8) détermine quatre catégories de responsabilité : celle discrétionnaire, celle éthique, celle légale et celle économique. Ces dernières se manifestent différemment selon que l'entreprise est plutôt dans une stratégie proactive, accommodante, défensive ou réactive. Selon ce modèle, les grandes préoccupations de l'entreprise se divisent en six catégories : les consommateurs, les discriminations, l'environnement, la sécurité des produits, la sécurité au travail et les actionnaires. C'est donc en fonction de sa stratégie et de son environnement que l'entreprise adopte l'une ou l'autre des responsabilités. Carroll donne donc quatre catégories de responsabilité sociale (économique, légale, éthique et discrétionnaire) adoptée selon un processus de décision qui va de la réaction à la pro-action, tout en passant par des phases de défense et d'accommodation. Par exemple, une organisation pourrait mener une responsabilité légale en appliquant les règles de la sécurité au travail de manière réactive lorsque la loi est prononcée ou de manière proactive en anticipant la mise en place des dispositions de la loi.

Figure n° 8 : Le modèle tridimensionnel de Carroll (1979)



<sup>53</sup> Carroll A.B. (1979), *A three dimensional concept model of corporate social performance*, Academy of Management Review, vol 4, 1979

Dans son livre, Peter Senge<sup>54</sup> (2008) aborde les problèmes environnementaux face à l'activité des entreprises et propose des solutions pouvant mener à un monde plus durable. Comme il l'écrit, une organisation d'étude est celle dans laquelle « les gens étendent continuellement leur capacité à créer des résultats qu'ils désirent vraiment, où les nouveaux modèles de pensée sont dominants, où l'aspiration collective est libre et où les gens apprennent continuellement à voir le tout ensemble ». De telles organisations ont tendance à être plus flexibles, adaptatives et productives dans un moment de changement rapide. Dans son ouvrage, Senge applique la même logique à un système plus grand et plus complexe que l'organisation : la société globale. Le livre est une forme d'appel aux armes, un argumentaire à l'intention des dirigeants d'entreprise pour qu'ils repensent leur approche à l'égard de l'environnement. Mais l'auteur ne s'attarde pas sur ces problèmes, se concentrant au lieu de cela sur la perspicacité d'innovations réussies, sur des solutions créatives et sur des approches pratiques relevant ces défis.

Dans la littérature française récente sur la RSE, Allouche (2006)<sup>55</sup> contribue à apporter de nouvelles idées sur le thème de la responsabilité globale voire mondiale d'un point de vue européen et il pose la question de savoir comment des valeurs européennes peuvent être adoptées dans le courant dominant américain. Il examine la performance sociale d'entreprise versus la performance financière d'entreprise, ainsi que le risque social et les parties prenantes. Peretti (2004)<sup>56</sup>, quant à lui, analyse le rôle de la formation stratégique et de l'audit social dans la diffusion des pratiques des sociétés en ce qui concerne la responsabilité sociale. Enfin, Barthe (2007)<sup>57</sup> propose un outil de mise en place de la RSE, l'audit social. Celui-ci s'applique alors pour le bilan, le diagnostic et l'évaluation.

---

<sup>54</sup> **Senge P.** (2008), *The Necessary Revolution. How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World?*, With Smith B., Kruschwitz N., Laur J., Schley S., New-York: Doubleday Currency, June 2008, 432 p.

<sup>55</sup> **Allouche J.** (2006), *Corporate Social Responsibility, Volume 1, Concepts, Accountability and Reporting, et Volume 2, Performances and Stakeholders*, Palgrave, 2006

<sup>56</sup> **Peretti J.-M.** (2004), *Audit social, apprentissage stratégique des pratiques de GHR et responsabilité sociale : vers une convergence euro-méditerranéenne*, avec S. Frimousse. In : *Audit social, responsabilité sociale et développement durable : vers une convergence européenne ? Actes de la 22ème Université d'Eté des Auditeurs Sociaux, Luxembourg (Luxembourg) : I.A.S. (Institut des Auditeurs Sociaux), 2004*

<sup>57</sup> **Barthe N.** (2007), *Apport de l'audit social dans la mise en œuvre des changements liés à l'instauration d'une politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise*, in *Revue Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestion*, n°62, pp.75 à 94, 2007

### 1.1.1.3 Les courants de pensée

Selon Igalens & Joras<sup>58</sup> (2002) plusieurs courants de pensée ont été déterminants dans la genèse de la responsabilité sociale. Nous ne citons, ici que les plus importants.

#### 1.1.1.3.1 Le mouvement éthico-religieux

Le mouvement éthico-religieux est considéré comme précurseur du concept moderne de responsabilité. La première forme connue est le mouvement des adeptes de la philosophie morale qui a débuté dès l'Antiquité avec Aristote<sup>59</sup>. Aristote est le premier philosophe de l'Antiquité à avoir analysé les conditions de la détermination volontaire. Selon lui, certaines de nos actions ne peuvent être rapportées à notre volonté et on ne peut par conséquent nous en rendre responsables. Ces actions, ce sont celles que nous faisons par violence ou par ignorance. Nous subissons en effet quelquefois des contraintes extérieures auxquelles il nous est impossible de résister. Nous ne sommes donc pas responsables de notre conduite. Mais, quoiqu'il en soit de notre ignorance, elle n'est jamais absolue, et nous considérons toujours les principes généraux qui doivent diriger la volonté. En conséquence, nous commettons le mal en nous trompant sur les circonstances où nous sommes et sur les moyens qu'il s'agit d'employer.

Un autre auteur de ce courant, beaucoup plus récent est Hans Jonas avec son ouvrage le plus connu : « Le Principe responsabilité » (1979<sup>60</sup>). Notamment en Allemagne, il a connu une réception qui a dépassé le cercle philosophique et a même été cité au Bundestag allemand. Dans ce livre, Hans Jonas part de la question « pourquoi l'humanité doit exister ». L'existence de l'humanité dont l'impératif semble aller de soi, n'est plus du tout un fait assuré de nos jours. Au contraire, par son énorme pouvoir qu'il a grâce à la technique moderne, l'homme a désormais les capacités de s'autodétruire en peu de temps, c'est pourquoi il y a ici une nouvelle question qui doit entrer dans le domaine des considérations éthiques.

Ce mouvement a ensuite été renforcé, notamment aux États-Unis avec les "quakers" américains qui, au XVIIIème siècle, refusaient d'investir sur deux marchés pourtant très rentables à l'époque qu'étaient l'armement et le commerce d'esclave. Dans la même lignée, les églises protestantes excluaient de leurs placements les firmes faisant du profit en exploitant la faiblesse humaine telle que les fabriques d'alcool, de tabac, les établissements de jeu... En 1928, le Pioneer Fund de Boston proposa des placements financiers excluant les secteurs d'activité économique jugés immoraux et fut le premier fonds de placement éthique.

---

<sup>58</sup> Igalens J. et Joras M. (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise, Comprendre, rédiger le rapport annuel*, Editions d'Organisation, 2002

<sup>59</sup> Aristote (Antiquité), *Éthique à Nicomaque*, III

<sup>60</sup> Jonas H. (1979), *Le principe de responsabilité*, Traduction française édition du Cerf 1990

### 1.1.1.3.2 Les mouvements écologiques

Les mouvements écologiques sont à la base des préoccupations environnementales qui caractérisent une des facettes de la responsabilité sociale. Ils sont nés surtout après la Seconde Guerre Mondiale. Selon Bourg (1996), il existe trois mouvements écologistes : l'écologie radicale, l'écologie autoritaire et l'écologie démocratique. L'écologie radicale est une forme d'écologie dite « intégriste » dans la mesure où elle défend le droit des pierres, des arbres et des animaux. Ses deux représentants sont Naess<sup>61</sup> (1989) et Léopold<sup>62</sup> (1995).

Face à l'écologie radicale qui prône le "tout nature" et l'écologie autoritaire dont Hans Jonas fait partie défendant l'idée d'une politique autoritaire face au laisser-aller, les mouvements actuels représentés par une écologie plus démocratique font part d'une pensée plus atténuée. Deux d'entre eux, extrémistes, ont donné naissance aux mouvements que nous pourrions intégrer dans nos démocraties modernes, que sont Greenpeace et WWF et qui interpellent les partis politiques pour le respect de l'environnement. Les philosophes à l'origine de ce mouvement sont Illich<sup>63</sup> (1973) et Gorz<sup>64</sup> (1991) fondant leur philosophie sur une autolimitation de la consommation des ressources.

### 1.1.1.3.3 Le courant systémiste

Le courant systémiste a pour objectif de faire prendre conscience à chaque homme que nous sommes face à des réalités dangereuses : l'épuisement des ressources, des conflits et des guerres, des épidémies... et qu'il faut que les entreprises agissent.

C'est à partir des modèles systémiques de Forrester<sup>65</sup> que des travaux de simulation ont été réalisés portant sur la croissance économique. Ces travaux ont résonné au « Club de Rome » en 1960 comme un cri d'alarme sur l'épuisement des ressources naturelles et ont donné le point de départ d'une prise de conscience collective sur le fait que la planète s'autodétruit en épuisant ses ressources.

### 1.1.1.3.4 Le courant institutionnaliste français

Le courant institutionnaliste français positionne la France, comme l'un des pays qui a le plus légiféré en la matière. Pour preuve, une Commission du développement durable a été spécialement créée, en 1971 au sein du ministère de l'Environnement.

De plus, deux agences servent d'appui à l'État français pour stimuler les politiques en matière d'environnement. Il s'agit de l'Agence de l'Environnement et l'Economie d'Energie (ADEME) et de l'Agence Française pour la Sécurité Sanitaire de l'Environnement (AFSSE).

---

<sup>61</sup> Naess A. (1989), *Ecology, Community and Lifestyle*, Cambridge Press, 1989

<sup>62</sup> Leopold A. (1995), *Almanach d'un comte des Sables*, Aubier, 1995

<sup>63</sup> Illich I. (1973), *Énergie et équité*, Seuil, 1973

<sup>64</sup> Gorz A. (1991), *Capitalisme, socialisme écologie*, Paris, Galilée, 1991

<sup>65</sup> Forrester J.W. (1961), *Industrial dynamics*. Waltham, MA: Pegasus Communications, 1961

## 1.1.2 NOTIONS PÉRIPHÉRIQUES CONCOURANT À LA DÉFINITION DE LA RSE

Nous distinguons six notions périphériques dont les définitions permettent d'appréhender plus en profondeur la RSE. Il s'agit du développement durable, de la gouvernance, des parties prenantes, de l'éthique, de la légitimité sociale et de l'investissement socialement responsable.

### 1.1.2.1 Le développement durable (*Sustainable Development*).

Lors du Sommet de la Terre à Rio en 1992, deux principes ont été établis posant les bases de la notion de développement durable. Ainsi, le Principe n° 1 énonce que « 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 ». Quant au Principe n° 4, il propose que « Pour parvenir à un développement durable, la protection de l'environnement doit faire partie intégrante du processus de développement et ne peut être considéré isolément ».

La RSE est une déclinaison du développement durable dans les entreprises. Un grand nombre de règles édictées au nom du développement durable doivent trouver une application dans les entreprises et les organisations. C'est pour cette raison, notamment, que le principe de RSE s'est développé dans les entreprises en même temps que celui de développement durable. Alors que le développement durable a des répercussions auprès de différents types d'acteur tels que l'État, le marché ou la société civile et donc les citoyens et les consommateurs, la RSE, quant à elle, ne vise que le marché, c'est-à-dire les entreprises. La RSE est un moyen, pour les entreprises de contribuer activement au développement durable.

Selon la définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement dans le Rapport Brundtland, le développement durable est :

« Un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à 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. »

Il s'agit d'une approche double et globale :

- dans le temps : nous avons le droit d'utiliser les ressources de la Terre mais le devoir d'en assurer la pérennité pour les générations à venir ;
- dans l'espace : chaque humain a le même droit aux ressources de la Terre.

Cependant un débat s'est instauré autour de la notion de « durabilité ». En effet, la nature peut être vue de deux manières complémentaires. Soit, elle est appréhendée plutôt comme étant un "*capital*

*naturel*", non-renouvelable à l'échelle humaine telle que l'est la biodiversité par exemple, soit elle est vue plutôt comme étant composée de *ressources renouvelables*, comme le bois, l'eau...

Il existe deux approches opposées à ce sujet qui sont nuancées par de nombreuses approches intermédiaires qui tentent de concilier vision technico-économiste et environnementaliste, à commencer par les acteurs publics (Boutaud<sup>66</sup>, 2005). Concernant, les deux principales approches, nous distinguons l'approche technico-économiste et l'approche systémiste. La première approche estime qu'à chaque problème environnemental correspondrait une solution technique, qui serait disponible uniquement dans un monde économiquement prospère. Dans cette approche technico-économiste, qui est aussi appelée « durabilité faible », le pilier économique occupe une place centrale, à tel point que le développement durable est parfois rebaptisé « croissance durable ». Les auteurs soutenant cette approche proposent une réponse consistant à rechercher la Meilleure Technologie Disponible (MTD, en anglais *Best Available Technology*, BAT) pour un besoin identifié, ou des attentes exprimées par un marché, qui concile les trois piliers du développement durable d'une façon transversale.

Ce discours est légitimé par la théorie économique néoclassique. En effet, Solow<sup>67</sup> (2000) et Hartwick<sup>68</sup> (2003) supposent que le capital naturel a un caractère substituable total en capital artificiel. C'est-à-dire que si l'utilisation de ressources non-renouvelables conduit à la création d'un capital artificiel transmissible de générations en générations, elle peut être considérée comme légitime.

A cette approche, s'oppose celle des économistes systémistes (de Rosnay, 2007<sup>69</sup> ; Schumacher, 1999<sup>70</sup> ; Georgescu-Roegen, 1995<sup>71</sup>) et dont font notamment partie les nombreuses organisations non gouvernementales ou associations environnementales. Pour eux, « la sphère des activités économiques est incluse dans la sphère des activités humaines, elle-même incluse dans la biosphère », c'est-à-dire que le "capital naturel" n'est pas substituable. Les économistes systémiques, minoritaires, légitiment cette approche en expliquant que plutôt que de se concentrer sur l'aspect purement économique des choses, ceux-ci souhaitent avoir une vision « systémique [qui] englobe la totalité des éléments du système étudié, ainsi que leurs interactions et leurs interdépendances ».

---

<sup>66</sup> **Boutad A.** (2005), *Le développement durable : penser le changement ou changer le pansement ?*, École Supérieure des Mines de Saint-Etienne, Thèse de Science et Génie de l'environnement, Saint-Étienne, 2005

<sup>67</sup> **Solow R.M.** (2000), *Growth Theory: An Exposition*, Oxford University Press, 2000

<sup>68</sup> **Hartwick J.** (2003), 'Net Investment' and Sustainability, *Natural Resource Modeling*, 16, 2, Summer, 2003, pp. 145-160

<sup>69</sup> **De Rosnay J.** (2007), *2020 : Les Scénarios du futur. Comprendre le monde qui vient*, Edition Des Idées & des Hommes, Paris, avril 2007

<sup>70</sup> **Schumacher, E. F.** (1999), *Small Is Beautiful: Economics As If People Mattered : 25 Years Later...With Commentaries*, 1999, Hartley & Marks Publishers

<sup>71</sup> **Grinevald J.** (1995), *Hommage à Nicholas Georgescu-Roegen (1906-1994)*, dans *Stratégies énergétiques, biosphère & société*, Genève, Hygiène et médecine, 1995, p. 149-151

### 1.1.2.2 Principe de gouvernance d'entreprise (*Corporate Governance*)

La gouvernance se définit comme l'ensemble des principes et des règles qui dirigent et limitent les actions des dirigeants (Perez, 2003)<sup>72</sup>.

De manière très générale, la gouvernance d'entreprise est constituée de l'ensemble des processus, des réglementations, des lois et des institutions qui influent la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée. Cela implique notamment les parties prenantes (voir infra : 1.1.2.3). Elle inclut d'une part les relations que l'entreprise a avec ses parties prenantes et d'autre part les objectifs que l'entreprise s'est assignée pour se gouverner.

Ce concept s'est grandement popularisé suite aux scandales financiers qui ont bouleversé le monde des affaires à partir de 2001 (Enron, Andersen, Worldcom...) et avec la loi Sarbanes-Oxley (ou SOX) qui impose à toutes les entreprises cotées aux États-Unis, de présenter à la Commission américaine des opérations de bourse (SEC) des comptes certifiés personnellement par leur dirigeant.

En effet, les années 1990, sont caractérisées par une exubérance boursière et un certain nombre de dérives décrites par le Prix Nobel d'économie Joseph Stiglitz et qu'il surnomme les *Roaring Nineties* en référence aux *Roaring Twenties* c'est-à-dire les Années Folles qui ont précédé le krach de 1929. Ces dérives sont :

- une explosion de la rémunération des dirigeants d'entreprise en particulier de leur partie variable adossée à des stock-options ;
- l'introduction de nouveaux instruments financiers et de nouvelles techniques comptables qui permettent de ne pas comptabiliser ou de ne pas montrer l'étendue réelle de l'endettement au bilan de l'entreprise ;
- une déréglementation, en particulier dans le secteur bancaire, qui en assouplissant les règles affaiblit les mécanismes institutionnels de contrôle ;
- un certain relâchement dans l'éthique des classes dirigeantes. Le puritanisme qui fit les beaux jours du capitalisme américain et l'éthique protestante que Max Weber associe avec l'esprit du capitalisme, sont alors laissés de côté (Boltanski et Chiapello, 1999<sup>73</sup>).

Suite aux affaires Enron (2001), Andersen (2002) et WorldCom ou Parmalat (2003), il est apparu nécessaire de redonner confiance aux actionnaires, aux créanciers et aux employés qui ont été les principales victimes de ces scandales financiers d'entreprises américaines. Cette reconquête de confiance devait passer par la mise en place de réformes radicales dans la gouvernance d'entreprise.

En France, nous trouvons deux systèmes principaux d'exercice de la gouvernance : le conseil d'administration et le directoire. Le premier système est le système moniste qui prévoit au sein de la

---

<sup>72</sup> Pérez R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte, Collection Repères

<sup>73</sup> Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Édition Gallimard, 1999, 843p.

société un conseil d'administration. Dans cette forme le pouvoir est partagé entre le conseil d'administration et la direction générale. La répartition des pouvoirs est faite conformément à la loi et aux dispositions du Code de commerce. Le second système est le système dualiste dans lequel la société est créée sous forme anonyme mais avec un directoire qui possède la fonction exécutive et un conseil de surveillance qui garde une fonction de contrôle.

### 1.1.2.3 La théorie des parties prenantes (*Stakeholder Theory*)

Toute la question concernant les parties prenantes est de connaître la frontière entre l'entreprise et son environnement et le degré d'ouverture de celle-ci. Soit on admet que l'entreprise doit s'ouvrir sur son environnement, on tolère alors un mode de gouvernance dans l'entreprise à partir duquel les parties prenantes peuvent influencer sur les décisions et la stratégie de l'entreprise. Soit au contraire, on estime que la gestion d'une entreprise ne doit passer que par les personnes qui la dirigent.

Avec le développement des principes de responsabilité sociale, de gouvernance d'entreprise ou d'éthique, il est apparu, depuis plusieurs années, que l'entreprise avait un grand intérêt à s'ouvrir sur son environnement et à prendre en compte l'avis ou les besoins des personnes qui sont directement ou indirectement touchées par son activité.

Dès 1932, Berle et Means<sup>74</sup> ont affirmé que « le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté » (Berle & Means, 1932). Il s'agit, à l'époque de la première prise de conscience de ce phénomène. La société a perdu confiance dans les entreprises, notamment à cause du krach boursier de 1929.

La définition des parties prenantes revêt bien cette dimension de l'intéressement que la société et les individus peuvent avoir dans l'activité des entreprises même s'ils n'y sont pas salariés ou actionnaires. Ainsi une partie prenante « est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Freeman, 1984<sup>75</sup>).

L'intérêt principal de la théorie des parties prenantes est de mettre en évidence une vision pluraliste de l'organisation ouverte sur son environnement (Figure n° 9) et se fonder une vision partenariale des organisations, associant les dirigeants à l'ensemble des parties prenantes (Donaldson & Preston, 1995)<sup>76</sup>. La traduction anglaise de parties prenantes est *stakeholder*, il s'agit d'une partie intéressée ou ayant droit, tel que le souligne le terme anglais *Stake* qui signifie intérêt, en opposition à *Stockholder* qui signifie actionnaire (Mercier, 2004<sup>77</sup>).

---

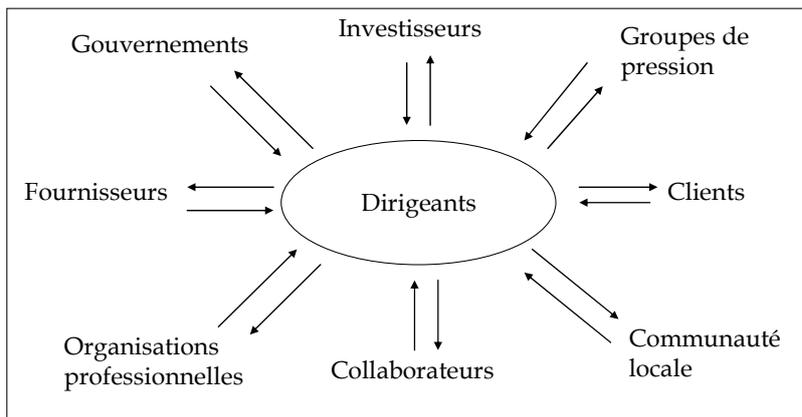
<sup>74</sup> **Berle, A., Means, G.**, (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace and World, New York

<sup>75</sup> **Freeman R.E.** (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, M.A. Pitman, Boston, 1984

<sup>76</sup> **Donaldson T., Preston L.E.** (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation:: Concepts, Evidence and Implications*, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p.65-91, 1995

<sup>77</sup> **Mercier S.** (2004), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, Nouvelle édition du 20 janvier 2004, Collection Repères

Figure n°9 : L'organisation et ses parties prenantes



Source: Donaldson & Preston (1995, p.69)

De manière générale, les parties prenantes sont tous les groupes ou individus qui ont un intérêt dans l'activité d'une entreprise ou organisation, c'est pour cette raison qu'il est difficile d'en faire une liste exhaustive, car, par exemple, entre un hôpital et une fabrique d'armes, il est évident que nous ne retrouverons pas les mêmes parties prenantes. Il existe pourtant des groupes ou individus qui ont dans la majeure partie du temps des intérêts dans l'activité des entreprises. C'est le cas, notamment, du gouvernement, des investisseurs, des groupes de pression, des clients, de la communauté locale, des salariés, des fournisseurs et des organisations professionnelles (Donaldson et Preston, 1995).

#### 1.1.2.4 L'éthique

L'éthique confère à la responsabilité sociale des entreprises une extension morale. En effet, on peut considérer que pour qu'une entreprise soit considérée comme respectant les critères de RSE elle doit intégrer une certaine éthique dans son management.

Concernant la définition de l'éthique, la tradition en donne l'interprétation suivante : il s'agit de l'ensemble des règles de conduite partagées et typiques d'une société donnée. Ces règles sont fondées sur la distinction entre le bon et le mauvais, par opposition à la morale qui est fondée sur la discrimination entre le bien et le mal et qui serait plus un ensemble des principes à dimension universelle, normative voire dogmatique (Wunenburger, 1993<sup>78</sup>).

Mercier (2002<sup>79</sup>) la définit comme la réflexion qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir. En 2004<sup>80</sup>, Mercier ajoute que « l'éthique organisationnelle (...) définit la manière dont l'entreprise intègre ses valeurs clefs dans ses politiques, pratiques et processus de décision. Cela inclut également la recherche de la conformité à des principes

<sup>78</sup> **Wunenburger J.-J.** (1993), *Questions d'éthique*, Presses Universitaires de France, Collection "1er cycle", 1993, 389 p., p.14

<sup>79</sup> **Mercier S.** (2002), *Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 43, janvier-février-mars, 2002, p. 34-49

<sup>80</sup> **Mercier S.** (2004), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, Nouvelle édition du 20 janvier 2004, Collection Repères

légaux et l'adhésion à des règles internes ». L'auteur établit clairement un lien entre l'éthique et la RSE et montre qu'il existe un glissement de l'éthique vers la RSE dans la mesure où les entreprises doivent répondre aux attentes sociales des parties prenantes et s'interroger sur leur rôle et leurs responsabilités qui vont désormais au-delà des obligations purement légales et économiques.

#### **1.1.2.5 La légitimité sociale (*Licence to Operate*)**

La notion de RSE a également évolué au regard d'une volonté de plus en plus prégnante des entreprises de se voir reconnues comme légitime au sein de la société. Cette image peut être appréciée au regard du marketing de l'organisation, mais elle assure une certaine garantie que l'entreprise fait preuve de bonne volonté pour suivre les normes de RSE.

Suchman en 1995<sup>81</sup> définit la légitimité sociale comme étant « l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales ».

La légitimité sociale s'apprécie au regard des parties prenantes qui sont la cible principale du marketing des organisations. Ainsi, « la légitimité de l'entreprise au sein de la société (...) dépend de son aptitude à faire se rencontrer les attentes d'un nombre important et croissant de participants » (Mercier, 2004). En intégrant les besoins ou les volontés de ses parties prenantes, l'entreprise gagne en reconnaissance sociale et devient alors légitime à exercer son activité.

Cependant, il reste essentiel de s'assurer que cette légitimité n'est pas obtenue à partir de faux résultats de RSE, en ce sens, que la communication faite par les entreprises sur leur politique de RSE n'est pas que de la "poudre aux yeux" (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004<sup>82</sup>).

#### **1.1.2.6 L'Investissement Socialement Responsable et les agences de notation sociale**

L'investissement socialement responsable (ISR) est un investissement individuel ou collectif effectué selon des critères sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance d'entreprise mais qui n'occulte pas la performance financière.

L'ISR peut prendre trois formes principales :

- les fonds socialement responsables ou de développement durable : ils intègrent des critères sociaux et environnementaux d'évaluation d'une entreprise cotée qui sont croisés avec des critères financiers pour sélectionner les compagnies les plus performantes du point de vue du développement durable.

---

<sup>81</sup> Suchman M.C. (1995), *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*, Academy of Management Review, Vol.20, n°3, pp. 571-610

<sup>82</sup> Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris, 2004

- les fonds d'exclusion : plus répandus dans les pays anglo-saxons, ils excluent, pour des raisons morales ou religieuses, certains secteurs comme l'armement, le jeu, le tabac...
- l'engagement actionnarial : il consiste, pour les investisseurs, à exiger des entreprises une politique de responsabilité sociale plus forte par un dialogue direct, mais aussi par l'exercice des droits de vote en assemblées générales.

Selon une étude publiée par l'*European Sustainable Investment Forum*<sup>83</sup> (Eurosif) en 2006, l'encours total des fonds disponibles sur le marché français serait de 8,2 milliards d'euros fin 2005 contre 30,5 milliards d'euros au Royaume-Uni, leader en Europe. L'encours français comble son retard rapidement puisqu'il a progressé de 92 % depuis 2003 contre 36 % pour les fonds européens. L'étude révèle que les encours ISR européens sont estimés à plus de 1 000 milliards d'euros et représentent 10 à 15 % des encours européens.

Les agences de notation sociale, quant à elle, servent à évaluer et noter les entreprises, selon leur propre méthodologie. Pour cela, elles se basent sur des documents publics, des questionnaires et des résultats d'entrevue avec les responsables d'entreprise. Elles disposent d'une méthodologie qui aura dû faire l'objet d'un travail de recherche en amont, sur la cohérence entre les questions posées et les objectifs recherchés au regard du développement durable et en fonction des critères que souhaite favoriser l'investisseur.

Ces agences de notation « sociale » se sont développées à la fin des années 1990. Il existe aujourd'hui une trentaine d'agences de notation qui font référence de par le monde. Par exemple, en France l'agence Vigéo qui est née d'une fusion avec l'agence belge Ethibel donne une dimension européenne à la notation sociale. Au-delà de ses structures spécifiques, certaines sociétés de gestion et certaines banques se dotent de cellules internes dédiées à la notation des critères de RSE.

### **1.1.3 NOTRE DÉFINITION DE LA RSE**

Selon nous, le terme « responsabilité sociale des entreprises » n'englobe pas tous les aspects essentiels qu'il recouvre pourtant. En effet, alors que la RSE concerne trois volets, dans la sémantique nous n'en retrouvons qu'un seul, le volet social. C'est pourquoi, nous préférons parler de Responsabilité Sociale Économique et Environnementale des Entreprises.

Pour des raisons de compréhension et pour éviter tout risque de confusion, nous continuerons à utiliser le terme de Responsabilité Sociale des Entreprises dans la thèse, selon la définition que nous lui donnons.

---

<sup>83</sup> Eurosif : Forum Européen de l'Investissement Socialement Responsable, pour promouvoir et développer l'investissement durable et responsable et une meilleure gouvernance d'entreprise, Etude « European SRI Study – 2006 » auprès de neuf pays européens.

*Ensemble des obligations normatives ou morales qui détermine la stratégie de l'entreprise dans son environnement au regard de ses parties prenantes tout en assurant sa pérennité voire sa croissance économique afin de concilier dans le présent les performances économiques, sociales et environnementales sans nuire aux performances futures.*

### **1.1.3.1 L'aspect spatial de la RSE**

La sphère de mise en œuvre de la RSE dépasse les frontières de l'entreprise, puisque nous pensons qu'en agissant sur sa stratégie, l'entreprise d'une part agit également sur son environnement et d'autre part, prend en compte les besoins de cet environnement. Il s'agit donc de considérer les parties prenantes dans la mise en œuvre stratégique.

En termes géographiques, la RSE va aussi avoir des impacts sur l'environnement naturel dans lequel elle évolue et dans lequel elle exerce ses activités. Pour certaines activités d'ailleurs, l'espace géographique peut s'entendre au niveau mondial, lorsqu'on parle de délocalisation, notamment dans des pays en voie de développement ou dans des pays étrangers ou lorsqu'on parle de filiales dans le cas d'un groupe d'entreprise. L'action de RSE aura des impacts également dans ses pays ou dans les filiales qui ne sont pas situés dans un même lieu géographique.

### **1.1.3.2 L'aspect temporel de la RSE**

Le deuxième aspect que nous donnons à notre définition est l'aspect temporel primordial au regard des objectifs de la RSE. Selon la définition du rapport Brundtland (voir supra) nous parlons d'« un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Il s'agit donc de mettre en place la RSE afin d'améliorer ses performances qu'elles soient sociales, environnementales ou économiques en termes de résultats immédiats mais il s'agit aussi et surtout de pérenniser ces performances à plus long terme au regard de la création de potentiel.

Nous abordons la question de la RSE comme une solution stratégique évitant de tomber dans les travers du court-termiste négatif pour une croissance pérenne.

## **1.2 LA TENSION ENTRE LA RSE ET LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE**

La mise en œuvre de la responsabilité sociale est l'occasion pour l'entreprise de définir une nouvelle stratégie et de se poser des questions concernant les opportunités et les menaces liées aux

mutations de ses marchés. C'est aussi un moment propice pour savoir quelles sont ses forces et ses faiblesses.

Nous proposons, dans les développements qui vont suivre, de définir le management stratégique, ce qui nécessite de déterminer ce qu'est la stratégie et ce qu'est le management. D'autre part, nous déterminerons quel type de stratégie nous avons utilisé pour nos recherches et pour la création de notre modèle d'ingénierie stratégique. (1.2.1)

Enfin, nous aborderons la tension existante entre le management stratégique et la responsabilité sociale des entreprises (1.2.2).

## 1.2.1 LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Afin d'introduire la notion de stratégie, nous retenons la définition donnée par Harry Igor Ansoff en 1965<sup>84</sup>. Selon lui, la stratégie correspond au « pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement » et s'appréhende par le « processus d'action favorisant la détermination des moyens permettant de guider une firme dans l'atteinte de ses objectifs ». Ansoff peut être considéré comme le père de la stratégie d'entreprise moderne, notamment grâce à sa grande contribution concernant la nécessité de relier la stratégie à la fois aux impératifs financiers et au marketing de la firme.

Toujours en introduction de la notion de stratégie, nous retenons, d'autre part, la définition socio-économique (Savall, 1975<sup>85</sup>). La stratégie des organisations, dans cette acception, est la capacité d'actions de l'individu et des acteurs qui se traduit par les différentes stratégies d'acteurs pour agir sur leur environnement interne et externe. Cela permet à la fois le progrès économique et le développement humain.

Enfin, nous citerons Porter (1986<sup>86</sup>) qui va donner une autre dimension à la stratégie. Selon lui, il s'agit de la façon dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel en maîtrisant mieux que ses rivaux, les forces qui structurent son environnement concurrentiel.

### 1.2.1.1 La stratégie d'entreprise

Le management stratégique est composé de la stratégie d'entreprise, d'une part, et du management d'autre part. Il s'agit donc d'appréhender suffisamment les fondements de la notion de stratégie et du management avant d'aborder le management stratégique.

---

<sup>84</sup> **Ansoff H.I.** (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill, 1965, traduction française, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, 1968, nouvelle édition 1984, 287p.

<sup>85</sup> **Savall H.**, (1975), *Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique*, Dunod, 1975, Nouvelle édition augmentée Economica, Préface de Jacques Delors, 1989, 269p.

<sup>86</sup> **Porter M.E.** (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterÉditions, Paris, 1986, 647 pages

#### 1.2.1.1.1 Les fondements de la stratégie d'entreprise<sup>87</sup>

La stratégie, bien qu'ayant des origines très anciennes, n'a fait l'objet de courants de pensée en gestion que récemment. En effet, les premiers courants datent du milieu des années 1950.

##### 1.2.1.1.1.1 Les origines

On peut situer les prémices de la stratégie dans le domaine militaire. En effet, les stratèges sont apparus au sein de la cité athénienne. Ils étaient chargés de la conduite de la guerre sous l'œil des archontes chargés de gérer la cité (Charney, 1995<sup>88</sup>).

Un autre moment de l'histoire où la stratégie a été développée a eu lieu suite aux guerres napoléoniennes. La stratégie a fait l'objet d'un dépassement de la simple conduite des batailles pour s'intéresser à l'art de la guerre. Karl Von Clausewitz<sup>89</sup>, en observant les campagnes de Napoléon, montre que la guerre n'est qu'une des formes de la politique extérieure subordonnée à la poursuite des objectifs politiques.

Après la Seconde Guerre Mondiale et la Guerre Froide, l'idée s'est développée de subordonner le management stratégique à la politique générale. Dans les années 1950, les grandes entreprises américaines cherchèrent des éléments de réflexion pour développer leur stratégie et crurent en trouver dans les théories militaires ce qui a donné lieu à de nombreux ouvrages sur l'art de la guerre appliqué aux affaires.

En fait, il s'agit de deux types de stratégie. Pour l'entreprise, la métaphore guerrière peut se traduire de la manière suivante : une entreprise peut être confrontée à une situation concurrentielle, tout comme une armée est confrontée à un ennemi, la stratégie cherche alors à améliorer cette situation de manière durable.

##### 1.2.1.1.1.2 Les principaux courants

La stratégie est un domaine qui a intéressé et intéresse toujours de nombreux auteurs dans la mesure où les solutions proposées trouvent leurs applications de façon très concrète dans les organisations et qu'une bonne stratégie assure un excellent moyen de survie à l'entreprise. On peut citer, pour exemple, le nombre spectaculaire de faillites liées à la crise économique mondiale actuelle, ce qui nous montre l'importance de mener une stratégie adéquate.

Les premiers auteurs font partie des écoles formalistes, comme, par exemple, la *Business School* de Harvard au milieu des années 1950. Selon ce courant de pensée, les objectifs de la firme sont fixés par les propriétaires et mis en œuvre par les dirigeants après examen de la situation interne et externe, au travers du management stratégique. Les critiques auxquelles ont dû faire face les partisans de cette

---

<sup>87</sup> Cette présentation des définitions et acceptions du concept de stratégie est réalisée à partir de l'ouvrage de **Marchesnay M.** (1993), *Management Stratégique*, Eyrolles, 1993, Deuxième édition 1995

<sup>88</sup> **Charney J.-P.** (1995), *La stratégie*, Collection Que sais-je, Presse Universitaire de France, 1995

<sup>89</sup> **Clausewitz K.** (1832), *De la guerre*, 1832, traduction française, Editions de Minuit, 1955

école est qu'ils n'intègrent pas les comportements et les aléas, et qu'ils insistent trop sur les procédures et les processus en n'appréhendant pas tous les problèmes de mise en œuvre.

L'École de San Diego des années 1960, dont Igor Ansoff<sup>90</sup> faisait partie proposait une conception d'outils de gestion planifiée et de modes de développement de l'entreprise à travers les différentes activités de l'entreprise que sont les technologies, les produits et les marchés. Cependant, ce modèle paraissait trop rigide face à des changements brutaux.

Au cours des années 1970, le développement des analyses d'activité en termes de compétitivité, a donné lieu à deux points de vue. D'une part, la compétitivité repose sur des aptitudes particulières de l'entreprise, selon une approche *resource-based*. D'autre part, elle repose sur un avantage relatif par rapport aux concurrents lié à un bon positionnement de marché selon une approche plus environnementale ou écologique. L'entreprise est alors face à un choix de stratégie d'activité.

Les années 1980 ont vu naître les écoles contingentes dont celle de Mickael Porter, alors professeur à Harvard. Selon ce courant, il n'y a pas de solution définitive pour l'entreprise, le caractère dynamique des variables stratégiques est prédominant et les choix doivent être révisés en permanence.

Enfin, certaines écoles se sont axées sur le processus, comme ce fut le cas pour Mintzberg et Simon<sup>91</sup> qui accordent une place essentielle à l'intuition. Pour eux, il existe plusieurs façons de prendre une décision et le processus est influencé par une multitude de facteurs.

#### 1.2.1.1.1.3 Quelques définitions de la stratégie d'entreprise

Afin de cerner ce qu'est la stratégie d'entreprise, plusieurs auteurs ont en donné une définition. Ainsi, Tabatoni et Jarniou (1975)<sup>92</sup> pensent que des décisions sont dites stratégiques lorsqu'elles « visent à orienter de façon déterminante et pour le long terme les activités et les structures de l'organisation ». Pour Ansoff (1988), la stratégie est le moyen de parvenir à l'atteinte des objectifs, une formulation explicite de la stratégie peut améliorer les performances et devenir un outil de management indispensable. Quant à Thiétard (1984)<sup>93</sup> il définit la stratégie comme « l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif ». Enfin, pour Orsoni (1990)<sup>94</sup>, « la stratégie désigne l'ensemble des choix qui orientent une firme sur une longue période », l'entreprise opérant des choix dans des « domaines importants pour elle (activités et structure) et pour le long terme ».

---

<sup>90</sup> Ansoff H.I. (1988), *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, 1988

Ansoff H.I. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill, 1965, traduction française, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, 1968, nouvelle édition 1984, 287p.

<sup>91</sup> Simon H. (1978), *Rationality as a Process and as Product of Thought*, American review, Vol. 68, n°2, 1978, pp.1-16

<sup>92</sup> Tabatoni P. et Jarniou P. (1975), *Les systèmes de gestion*, Presses Universitaires de France, 1975, 233 p.

<sup>93</sup> Thiétard R.A. (1984), *La stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, 1984, 185 p., p.1

<sup>94</sup> Orsoni J. (1990), *Management stratégique*, Vuibert, Collections « Entreprises », 1990, 186 p.

D'autres auteurs vont positionner la notion de stratégie par rapport à la manière dont elle est menée. Par exemple, Sallenave (1984)<sup>95</sup> admet qu'« une stratégie est positive pour l'entreprise si à son terme, l'entreprise en question se trouve relativement mieux par rapport à ses concurrents qu'au début. Une stratégie n'est ni bonne, ni mauvaise, elle est seulement meilleure ou pire que celle des concurrents ». Selon lui, la notion de stratégie est relative et reprend la définition qu'en donne Henderson (1969)<sup>96</sup> qui considère une stratégie d'entreprise comme « un plan d'utilisation et d'allocations des ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de la stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée ». On peut voir l'importance de l'allocation des ressources et donc décliner la stratégie en chiffres.

Selon Avenier (1992)<sup>97</sup>, il existe deux manières de définir la stratégie. Soit elle est considérée « comme un ensemble de règles pour prendre des décisions relatives aux choix des domaines d'activités de l'entreprise, qui prend en compte les quatre aspects complémentaires suivants : le champ d'activité produit-marché, le vecteur de croissance (...), l'avantage compétitif que la firme entend exploiter pour asseoir sa position, la synergie (...) » soit elle est acceptée « comme un plan d'actions ». Il s'agit de l'opposition entre contenu et processus stratégiques (Simon, 1978<sup>98</sup>) dans la conception de la « rationalité ».

Certains auteurs donnent une définition de la stratégie en plaçant l'acteur au centre de l'organisation. Tel est le cas de Savall et Zardet (1995)<sup>99</sup> selon qui, la stratégie c'est « concevoir, réunir et manœuvrer des ressources, des forces et énergies de façon intentionnelle, pour occuper dans l'espace et dans le temps une position jugée avantageuse dans un contexte relativement conflictuel et de compétition, afin de réaliser un projet de l'acteur (entreprise ou individu) comportant des enjeux importants et relativement durables ». Cette définition de la stratégie est complétée par un aspect socio-économique, c'est-à-dire « qui définit conjointement des objectifs économiques et des objectifs sociaux, au même niveau de l'activité stratégique, car (...) les uns sont le moyen d'atteindre les autres et réciproquement ».

D'autres auteurs vont placer la stratégie comme servant à trouver les meilleures solutions pour l'allocation des ressources de l'entreprise. C'est ainsi que Mahé de Boislandelle (1998)<sup>100</sup> développe quatre idées principales, selon lesquelles « ce qui est stratégique revêt une dimension essentielle

---

<sup>95</sup> **Sallenave J.-P.** (1984), *Direction générale et stratégie d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1984, 277 p.

<sup>96</sup> **Henderson B.D.** (1969), *What is Business Strategy*, Boston Consulting Group, 1969, cité par **Sallenave J.-P.** (1984), *Direction générale et stratégie d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1984, 277 p.

<sup>97</sup> **Avenier M.-J.** (1992), *De la planification au pilotage stratégique*, Encyclopédie du Management - Tome 2, Vuibert, 1992, pp. 321-339

<sup>98</sup> **Simon H.** (1978), *Rationality as a Process and as Product of Thought*, American review, Vol. 68, n°2, 1978, pp.1-16

<sup>99</sup> **Savall H. et Zardet V.** (1995), *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 2<sup>ème</sup> édition 2005, 517p.

<sup>100</sup> **Mahé de Boislandelle H.** (1998), *Dictionnaire de gestion. Vocabulaire, concepts et outils*, Economica, Collections « Techniques de Gestion », 1998, 517 p.

(cruciale) pour une organisation ; (...) il ne peut y avoir stratégie que si un problème d'allocation de ressources (financières, humaines, matérielles, etc.) est en cause ; (...) toute stratégie s'inscrit dans une anticipation de réalisation de but(s) dans le temps (durée) ; (...) la stratégie concerne une réflexion sur des actions relatives à la relation entreprise / environnement ».

Concernant l'acteur de la stratégie d'entreprise, Mintzberg (1990)<sup>101</sup> estime que la détermination de la stratégie est une des tâches les plus importantes dévolue au manager. La stratégie fait « référence à la façon dont un système collectif, nommé organisation, établit ses orientations fondamentales, et si nécessaire, ses changements de cap ».

Dans leurs synthèses sur la stratégie, Hafsi et Toulouse (1996)<sup>102</sup> pensent qu'il existe cinq aspects fondamentaux de la stratégie. Elle est la « manifestation de la volonté des dirigeants », « l'expression d'une communauté de personnes », un « filon conducteur » au sens de cheminement et de cohérence des actions dans une même direction, une « construction d'un avantage concurrentiel » et une « gestion de la relation entreprise / environnement ».

Martinet (1983)<sup>103</sup> complètent l'approche de la stratégie en admettant que « toute entreprise est plus ou moins orientée par une politique générale » qui serait « l'ensemble des principes directeurs et des grandes règles et normes qui orientent en permanence l'action ». C'est pourquoi, la politique générale sert de guide aux décisions et « s'impose à la stratégie en lui fixant des buts à atteindre (...), des contraintes et des critères à respecter ».

Nous finirons cette revue de la littérature en stratégie par les 5P de Henry Mintzberg<sup>104</sup> qui sont une façon de définir le mot "stratégie". Chaque P expose une caractéristique de la stratégie : *plan*, *ploy*, *pattern*, *position*, *perspective*.

- *Plan* : la stratégie est définie comme un plan, un guide pour parer la situation ce qui implique une intention stratégique.
- *Ploy* : la stratégie est une manœuvre pour contrer ses concurrents sur le marché. La manœuvre est aussi une action pour réaliser les objectifs que s'est fixée l'entreprise. Le but ici est d'être une menace pour ses concurrents.
- *Pattern* : la stratégie est un modèle, une action formalisée. Par rapport au premier P, ici la stratégie est une action à réaliser pour obtenir des résultats et non une intention.

---

<sup>101</sup> **Mintzberg H. (1990)**, *Le management. Voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, 1990, Nouvelle édition 1998, 570 p.

<sup>102</sup> **Hafsi T. & Toulouse J.-M. (1996)**, *La stratégie des organisations : une synthèse*, Les Editions Transcontinental Inc., 1996, 628 p.

<sup>103</sup> **Martinet A.-C. (1983)**, *Stratégie*, Vuibert, Collections "Gestion", 1983, 119 p.

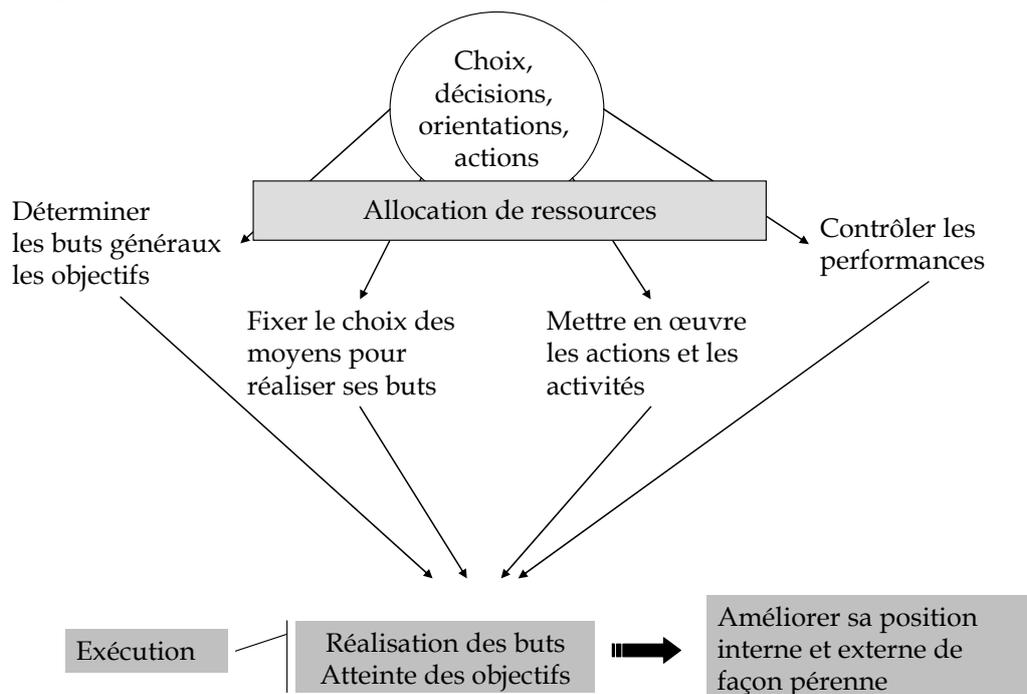
<sup>104</sup> **Mintzberg H. (1982)**, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation

- *Position* : la stratégie se traduit par une position sur le marché et par la localisation de l'entreprise dans son environnement. La position prise se fait en fonction de la position des concurrents sur le marché.
- *Perspective* : la stratégie est une perspective de la place de l'entreprise dans son environnement dans l'avenir. Dans ce P, la stratégie devient aussi une façon de percevoir le monde autour de l'entreprise et de prendre en compte son environnement.

À partir de l'ensemble de ces définitions, nous proposons une synthèse de ce que nous entendons par stratégie d'entreprise et de quelle manière elle s'effectue pour aboutir au meilleur résultat (Figure n° 10). En amont de la stratégie il y a une décision, des choix qui se passent au niveau politique de l'entreprise. En fonction de ces orientations stratégiques, il s'agit pour la direction de l'organisation de faire en sorte d'allouer les ressources dont elle dispose. Grâce à cette phase, l'entreprise va déterminer les buts généraux et les objectifs de son activité et de son fonctionnement. Elle va également fixer les moyens pour réaliser ses buts. La prise de décision stratégique va donner lieu, par ailleurs, à une mise en œuvre des actions déterminées au niveau politique. Enfin l'entreprise doit garder à l'esprit de maintenir ses performances et le niveau stratégique de la prise de décision est garante de ce contrôle.

Grâce à toutes ces précautions stratégiques, l'entreprise en exécutant sa politique va pouvoir réaliser ses objectifs et atteindre ses buts et par conséquent va s'assurer une pérennité dans sa position interne et externe et un certain niveau de performance globale c'est-à-dire sociale, économique et environnementale.

Figure n°10 : Synthèse de la définition de stratégie



Source: Adapté de Marchesnay (1993) et Krief (1999)

### 1.2.1.1.2 Le management et le management stratégique

Il s'agit de faire le lien entre le management et la stratégie, mais nous proposons avant toute chose de définir brièvement ce qu'est le management.

#### 1.2.1.1.2.1 *Le management : la gestion des hommes*

Le mot management provient d'un anglicisme, « *to manage* » qui se traduit par manier ou diriger, lui-même venant sans doute du vieux français « ménager » ou « manège ». Fayol (1921)<sup>105</sup> définit le management comme étant la « conduite, direction d'une entreprise ». Dans le langage commun donné par le Petit Robert, il s'agit de l'« ensemble des techniques d'organisation et de gestion d'une affaire, d'une entreprise ».

Le management inclut l'action d'organiser et donc la gestion (Mintzberg, 1990)<sup>106</sup>, il n'existe pas de distinction entre le management et la gestion, tout en admettant que les tâches des managers incluent des travaux de gestionnaires.

Lassègue (1987)<sup>107</sup> définit la gestion comme « l'application des sciences à la conduite des organisations ». Selon lui, cela se traduit par trois caractéristiques que sont, d'abord la communauté de finalité entre les membres, puis le désir de coopérer partagé par les membres et enfin la communication entre les membres. La gestion se trouve donc à la fois scientifique et appliquée.

Selon Crozier (1985)<sup>108</sup>, « le management est un art » car il consiste à gérer un quotidien tissé de contradictions. Il estime que « croire que l'on peut déduire de ces connaissances des règles "scientifiques" pour la gestion et la direction des organisations humaines relève d'une illusion dangereuse ». Au contraire, Martory (1987)<sup>109</sup> et Lassègue (1987)<sup>110</sup> pensent que la gestion est à la fois scientifique dans ses fondements et appliquée par sa raison d'être. Lassègue affirme d'ailleurs : « je définis donc la gestion comme l'application des sciences à la conduite des organisations ».

Savall et Zardet (1995)<sup>111</sup> définissent le management comme « les moyens mis en œuvre auprès des acteurs internes (individus et entités) pour maîtriser l'interaction entre structures et comportements au service d'un certain niveau de performance socio-économique recherché par l'entreprise ».

---

<sup>105</sup> **Fayol H.** (1921), *L'incapacité industrielle de l'Etat : les PTT*, Dunod, 118p.

<sup>106</sup> **Mintzberg H.** (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, 1990, Nouvelle édition 1998, 570 p.

<sup>107</sup> **Lassègue P.** (1987), *Qu'est-ce que la gestion ?*, Les Cahiers Français, n°233, octobre-décembre 1987, pp.3-4

<sup>108</sup> **Crozier M.** (1985), *Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement*, Revue Politiques et Management Public, Vol.3, n°1, Mars 1985, pp. 9-23

<sup>109</sup> **Martory B.** (1987), *Je suis donc je gère*, Les Cahiers Français, n°233, octobre-décembre 1987, pp. 2-3

<sup>110</sup> **Lassègue P.** (1987), *Qu'est-ce que la gestion ?*, Les Cahiers Français, n°233, octobre-décembre 1987, pp.3-4

<sup>111</sup> **Savall H. et Zardet V.** (1995), *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 2<sup>ème</sup> édition 2005, 517p.

Anastassopoulos (1980)<sup>112</sup> quant à lui détermine les contours du management par trois volets que sont les objectifs de l'entreprise, sa stratégie et ses ressources. Ainsi, il affirme que « le management est la manière dont sont fixés les objectifs généraux de l'entreprise, dont sont formulées ses stratégies à long terme, dont sont définies, rassemblées, organisées les ressources nécessaires à la mise en œuvre de ses stratégies au sein du système de gestion approprié ».

Cependant, il est à noter que la plupart des auteurs définissent le management dans son acception de management stratégique.

#### 1.2.1.1.2.2 *Le management stratégique : intégration de la stratégie dans les pratiques de gestion*

Thiétart (1980)<sup>113</sup> relie le management et la stratégie en expliquant que « la stratégie est la pierre angulaire à partir de laquelle le management va pouvoir s'élaborer ». Ainsi, selon lui, le management est une action, un art, une manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement et de la contrôler. La stratégie quant à elle sera plutôt un ensemble de choix, de priorités et d'engagements pris en vue d'atteindre un certain nombre d'objectifs.

Martinet (1983)<sup>114</sup> met en évidence que la stratégie d'une organisation est au service de la gestion courante, il énonce alors que « si la gestion courante permet de réaliser, la gestion stratégique doit mettre l'entreprise en situation de réaliser. (...) La gestion stratégique est donc inséparable de la notion d'investissement pris au sens large : en homme, en recherche-développement, en prospection de marché, en organisation... la gestion courante se préoccupant, quant à elle, de la conversion de ses investissements en résultats ». Il pose aussi le postulat que l'entreprise doit investir, notamment en termes d'investissement incorporel pour réaliser sa stratégie.

Orsoni (1990)<sup>115</sup>, quant à lui, relie management stratégique et politique générale. Pour cela, il donne sa définition du management qui est « l'art d'employer les méthodes, les modèles, les théories, en un mot les armes qui peuvent aider les dirigeants lorsqu'ils effectuent de tels choix [stratégiques de longs termes] dans le cadre d'une politique générale ».

Enfin, selon Koenig (1996)<sup>116</sup>, « le management stratégique d'une organisation a pour fonction d'en assurer la compétitivité, la sécurité et la légitimité » en ce sens que ce n'est pas « l'apanage des seules entreprises ».

---

<sup>112</sup> **Anastassopoulos J.-P.** (1980), *La stratégie des entreprises publiques. L'efficiencia au service de l'intérêt général*, Dalloz, 1990, 222 p., p.6

<sup>113</sup> **Thiétart R.A.** (1980), *Le management*, Presses Universitaires de France, Collections « Que sais-je ? », 1980, 128 p.

<sup>114</sup> **Martinet A.-C.** (1983), *Stratégie*, Vuibert, Collections "Gestion", 1983, 119 p.

<sup>115</sup> **Orsoni J.** (1990), *Management stratégique*, Vuibert, Collections « Entreprises », 1990, 186 p.

<sup>116</sup> **Koenig G.** (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Collections « Connaître et Pratiquer la Gestion », 1996, 544 p.

Afin de synthétiser tout cela, nous retenons que le management stratégique est l'ancrage de la stratégie dans l'activité courante et quotidienne des managers permettant un certain niveau de qualité de la mise en œuvre stratégique et de son toilettage.

### 1.2.1.2 Le management stratégique socio-économique

Nous présentons, ici, plus en détail le management stratégique socio-économique dont les particularités font qu'il entre bien dans notre champ d'étude. En effet, il allie le social en incluant la dimension écologique et donc environnementale, notamment sur le thème des conditions de travail, à l'économique dans la politique générale de l'organisation.

Après avoir donné la définition de la stratégie socio-économique, nous verrons de quelle manière elle est mise en œuvre et comment sont évaluées les réalisations stratégiques selon le cadre d'analyse.

#### 1.2.1.2.1 La définition

Savall et Zardet (1995<sup>117</sup>) énoncent qu'« une stratégie socio-économique est une stratégie qui définit conjointement des objectifs économiques et des objectifs sociaux, au même niveau de l'activité stratégique, car (...) les uns sont le moyen d'atteindre les autres ». Ils posent le principe qu'une entreprise ou une organisation doit activer nécessairement deux volets dans sa stratégie : le volet économique et le volet social. Nous dépassons alors les conceptions archaïques de la firme selon lesquelles une entreprise devait assurer coûte que coûte sa performance économique parfois au détriment du social. C'est, en partie, sur cela que nous rejoignons la problématique de la RSE posée par la stratégie socio-économique qui affirme qu'il est important de prendre en considération le domaine social dans les décisions et le fonctionnement de l'organisation.

Il existe cinq attributs fondamentaux de la stratégie socio-économique :

- le potentiel humain qui est facteur énergétique essentiel ;
- une stratégie socio-économique qui stimule toutes les énergies humaines, au travers d'un projet négocié dans la voie hiérarchique ;
- le moteur de la stratégie socio-économique qui est indifféremment et alternativement économique ou social ;
- une définition concomitante des objectifs recherchés à moyen terme et les moyens de les atteindre.
- une stratégie socio-économique qui intègre à la fois des objectifs économiques de résultats immédiats et de création de potentiel.

---

<sup>117</sup> Savall H. et Zardet V. (1995), *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 2<sup>ème</sup> édition 2005, 517p., p.153

Les résultats immédiats sont les résultats visibles et qui comprennent notamment les résultats économiques visibles en comptabilité, dans le compte de résultat, généralement à court terme. Il s'agit des résultats qui vont apparaître après la mise en œuvre d'une action et dont les effets vont pouvoir être constatés tout de suite après.

La création de potentiel, quant à elle, est la résultante des actions ayant des effets positifs sur le long terme et qui pourront être observées sur les exercices suivants. La création de potentiel est composée d'investissements matériels et immatériels ou incorporels. L'entreprise met en place une action de changement et investit, par exemple dans un nouveau plan de formation, le retour sur investissement ne pourra se mesurer que lorsque les acteurs seront formés et mettront en œuvre leurs nouvelles compétences, cela apparaîtra alors sur les exercices comptables suivants celui où l'investissement a été réalisé.

Nous présenterons nos résultats de recherche au moyen de ces deux formes de résultat, l'objectif étant de démontrer que les actions actuelles ont, en plus des résultats immédiatement quantifiables et vérifiables, également des répercussions dans le futur et sur le long terme.

#### 1.2.1.2.2 La mise en œuvre de la stratégie socio-économique

Une fois la stratégie socio-économique définit, il reste une étape primordiale dans sa réalisation : sa mise en œuvre concrète et matérielle. Pour cela, il est nécessaire de respecter certains principes et d'avoir à sa disposition des outils de management.

Les principes fondamentaux du management socio-économique (Encadré n° 11) mettent l'accent sur l'importance de la synchronisation entre les acteurs ainsi que de la négociation qui doit avoir lieu entre eux. Ils préconisent également de faire les meilleurs choix possibles en ce qui concerne la communication, les procédures ou la stratégie.

Encadré n°11 : Principes de management stratégique socio-économique fondamentaux

- |   |
|---|
| <p>Six principes de management stratégique socio-économique sont fondamentaux :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Structurer périodiquement et synchroniser régulièrement l'entreprise.</li><li>2. Développer les démarches contractuelles entre acteurs, aussi bien internes qu'externes.</li><li>3. Adopter des systèmes d'information et de communication plus stimulants et relativement plus transparents.</li><li>4. Développer des pratiques et des procédures plus heuristiques : souples, simples, itératives et efficaces.</li><li>5. Renoncer aux choix illusoirement maximisateurs.</li><li>6. Toiletter périodiquement.</li></ol> |
|---|

Source : Savall et Zardet (1995)

Pour passer à l'action, l'organisation doit se doter d'outils de mise en œuvre stratégique qui doivent être utilisés comme un « ensemble articulé d'outils de management utilisés par l'ensemble de la hiérarchie opérationnelle et fonctionnelle de l'entreprise ».

Il existe quatre outils principaux de mise en œuvre stratégique sur lesquels nous reviendrons de manière plus approfondie dans la 2<sup>ème</sup> partie : les plans d'actions prioritaires (PAP) accompagnés de la gestion du temps ; les contrats d'activité périodiquement négociables (CAPN) ; les tableaux de bord de pilotage stratégique (TDBP) ; et les grilles de compétences (GC).

### 1.2.1.2.3 L'évaluation des réalisations stratégiques

Afin de compléter le processus de construction de la stratégie au sein d'une organisation, la dernière étape est celle de l'évaluation des réalisations stratégiques. Il s'agit de l'étape qui permet de boucler une séquence du processus stratégique car les résultats de l'évaluation comportent des éléments de réactualisation de la situation stratégique. Cela permet de réenclencher le processus de réflexion, puis de décision, puis de mise en œuvre pour terminer par l'évaluation et ainsi de suite.

Il est fortement recommandé d'utiliser les mêmes outils que dans la phase de mise en œuvre afin d'éviter de multiplier le nombre d'outils dans l'entreprise.

Les acteurs de l'évaluation des réalisations stratégiques sont composés des différents membres de l'encadrement, synchronisés par l'équipe dirigeante avec l'appui d'un ou plusieurs services fonctionnels lorsque la taille de l'entreprise le justifie. L'évaluation doit être réalisée selon trois périodicités : régulièrement, c'est-à-dire sur de courtes périodes, semestriellement et annuellement.

## 1.2.2 LE RAPPORT RSE-MANAGEMENT STRATÉGIQUE

La difficulté ici est de comprendre le lien possible ou existant entre les principes de RSE et le management stratégique. S'il est possible de les relier, quel rapport pouvons-nous établir entre eux ? Est-ce que le management stratégique fait partie d'une politique de RSE et n'est, finalement qu'un instrument servant la RSE ? Ou au contraire, faut-il considérer la RSE comme étant comprise dans une part du management stratégique ? Autrement dit, faut-il considérer la qualité du management stratégique comme un levier de la RSE, ou bien la RSE comme un levier du management stratégique ?

### 1.2.2.1 Management stratégique de la RSE ou management stratégique strictement responsable ?

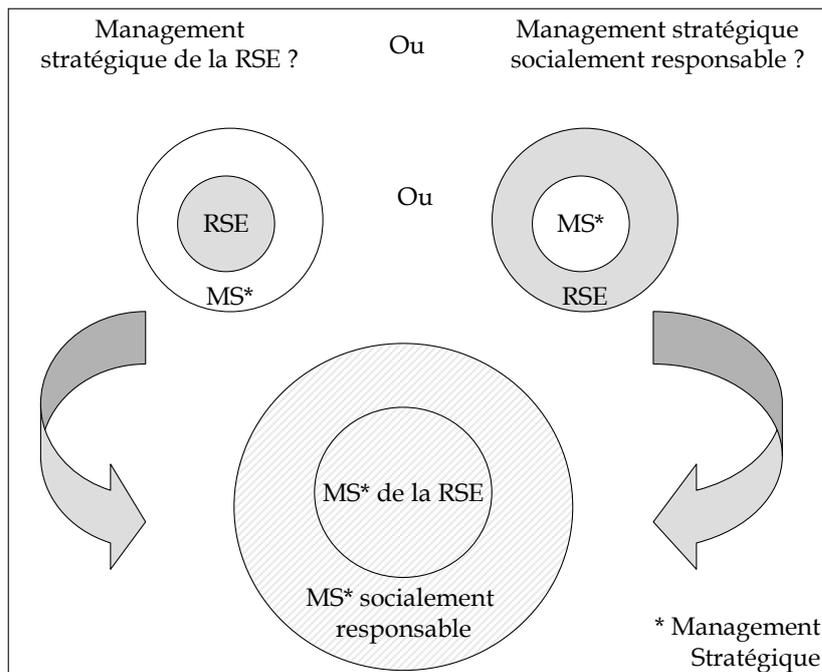
L'une des difficultés liée au concept de Responsabilité Sociale est de connaître son statut et sa place dans les organisations. Elle peut être considérée comme méta, c'est-à-dire qu'elle détermine la politique générale et l'influence. Ou elle peut être vue comme une déclinaison des orientations politiques et stratégiques de l'organisation.

Nous pensons qu'il existe une complémentarité entre les deux (Schéma n°12) :

- le management stratégique favorise et contribue à mettre en place les principes fondamentaux de la RSE ;
- la RSE dirige et influence le mode de management de l'organisation.

Cependant, il reste la question de savoir lequel influe sur l'autre.

Schéma n°12 : Le rapport RSE-Management Stratégique



Nous postulons pour une imbrication des deux notions. En effet, nous estimons que mettre en place un management stratégique de la RSE peut produire dans l'organisation un management stratégique socialement responsable. La décision de suivre une politique de RSE relève de la seule sphère dirigeante de l'organisation. Il lui appartient, dès lors de la faire vivre au moyen du management stratégique qui devient, par le même coup, socialement responsable.

Acquier (2008)<sup>118</sup> établit un lien entre le développement durable et la RSE, d'une part, et la théorie de la valeur, d'autre part. Ainsi, selon lui, « d'un point de vue managérial, le développement durable pose alors la question de la mise en cohérence (des) différentes dimensions de la valeur. Si elle est compatible avec les définitions usuelles de la RSE ou du développement durable, cette approche nous semble particulièrement utile au gestionnaire du fait de sa dimension processuelle et orientée vers l'action ».

<sup>118</sup> **Acquier A. (2008)**, *Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur*, Actes du colloque de l'AIMS, 2008

En résumé, selon nous, la RSE qui découle à l'origine d'une décision politique de l'entreprise, demande pour se matérialiser, un management stratégique adapté, qui dès lors devient responsable lui-même.

### 1.2.2.2 Avantage concurrentiel

Toute entreprise doit tenter d'acquérir une position de force qui lui permette de se démarquer de ses concurrents. Cette position sera obtenue grâce à un élément distinctif qui, s'il est perçu positivement par les consommateurs, constituera un avantage concurrentiel. Cet élément peut être, entre autres, une particularité du produit, une façon différente d'utiliser les réseaux de distribution, un outil de promotion ou une politique de prix avantageuse. Pour l'entreprise, il s'agit d'acquérir une position unique grâce à une particularité qui lui donne prépondérance sur toute autre entreprise et cette particularité peut être de mener une politique de RSE.

Dans un article récent de la *Harvard Business Review* intitulé « *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility* », Porter et Kramer (2006<sup>119</sup>) montre le lien entre une démarche de RSE et la stratégie de l'entreprise. Ils distinguent trois grands types de pratiques :

- les « enjeux sociaux génériques » qui sont indirectement liés aux métiers de l'entreprise ;
- les « impacts associés à la chaîne de valeur » qui sont, eux, liés à l'organisation opérationnelle de l'entreprise ;
- et « les dimensions sociétales du contexte concurrentiel » qui renvoient aux enjeux sociaux directement articulés à la stratégie de l'entreprise, sur lesquels il est possible de dégager des doubles dividendes pour l'entreprise et la société.

Les auteurs différencient ensuite deux grandes approches de la RSE et du développement durable (Tableau n° 13). Une première approche renvoie à la *Responsive Corporate Social Responsibility* (CSR), centrée sur des questions de philanthropie et/ou de réorganisation de la chaîne de valeur, permettant à l'entreprise de répondre aux attentes des parties prenantes et d'intégrer les bonnes pratiques. Ils appellent à dépasser ce modèle et à réorienter les pratiques vers une seconde approche qu'ils qualifient de *Strategic CSR*, où la RSE se situe au fondement du positionnement stratégique de l'entreprise.

---

<sup>119</sup> Porter M.E., Kramer M.R. (2006), *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December 2006, pp. 78-92.

Tableau n°13 : *Corporate Involvement in society: A Strategic Approach*

Generic Social Impacts	Value Chain Social Impacts	Social Dimensions of Competitive Context
Good Citizenship	Mitigate harm from value chain activities	Strategic philanthropy that leverages capabilities to improve salient areas of competitive context
<b>Responsive CSR</b>	Transform value-chain activities to benefit society while reinforcing strategy	<b>Strategic CSR</b>

Source: Porter & Kramer (2006)

Selon Michael Porter<sup>120</sup> (1986), l'élaboration de la stratégie d'une entreprise doit reposer sur un avantage concurrentiel qu'elle a déjà ou qu'elle peut obtenir, pour lui permettre d'avoir une longueur d'avance sur ses concurrents. L'auteur distingue deux types d'avantage et préconise qu'une stratégie doit viser uniquement un des deux pour un segment de marché considéré, sous peine de « s'enliser dans la voie médiane ».

Le premier type d'avantage est l'avantage par les coûts qui doit être entendu comme tout ce qui permet à une entreprise d'obtenir des coûts de réalisation des activités de la « chaîne de valeur » inférieurs à ceux des concurrents. La stratégie adoptée vise alors à offrir des prix nettement inférieurs à la concurrence.

Le deuxième est l'« avantage par la différenciation » qui permet à l'entreprise d'offrir au segment de marché convoité une offre différenciée de celle de la concurrence, avec un surcoût limité et adapté à la création de valeur de l'offre pour le client. La stratégie adoptée alors vise à offrir une solution optimum en termes de performance pour le client. Un avantage concurrentiel ne peut être formulé qu'en faisant référence à un secteur ou segment et n'est a priori pas transposable à d'autres.

Selon Acquier (2008), « il semble donc nécessaire de dépasser une perspective centrée sur la sélection de problématiques qui seraient plus ou moins stratégiques par nature pour s'interroger sur les formes d'expertises et modes d'action permettant d'intégrer les démarches RSE/DD à l'offre stratégique de l'entreprise. Les catégories « *strategic* » ou « *responsive* » CSR restent donc peu actionnables, dans la mesure où elles ne renvoient pas à des modes d'action et de pilotage particuliers. » Il reste donc à créer un lien entre ce type de responsabilité et la stratégie des organisations, ce qui sera un propos de notre thèse.

<sup>120</sup> Porter M.E. (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterÉditions, Paris, 1986, 647 pages

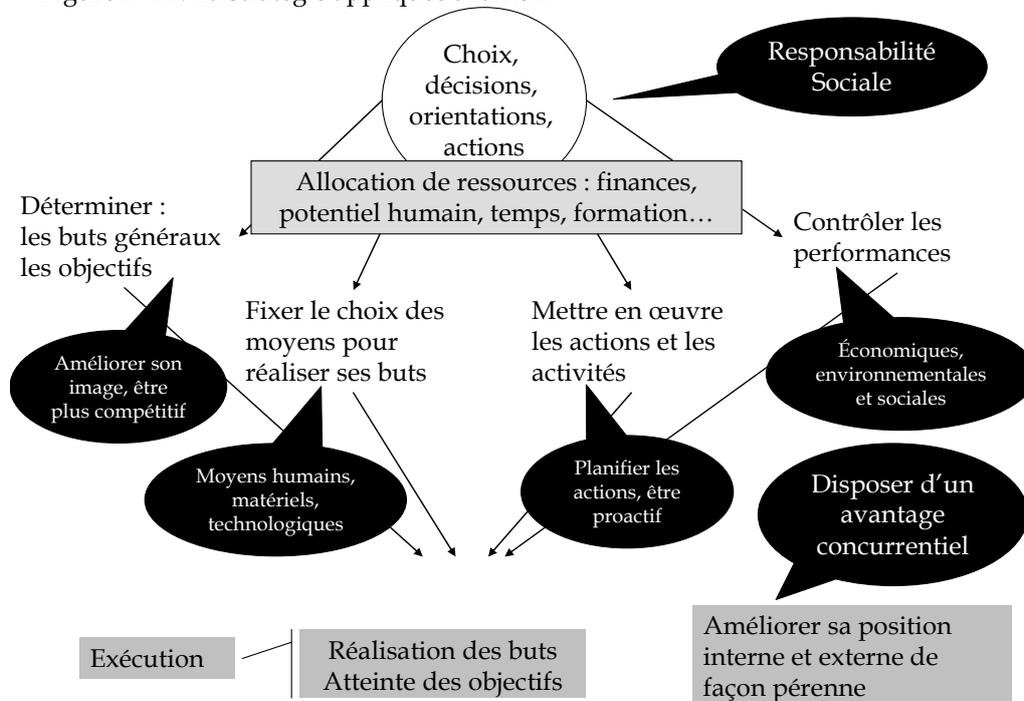
### 1.2.2.3 Le management stratégique de la RSE

Si nous reprenons la synthèse que nous avons faite de ce qu'est la stratégie, nous pouvons l'appliquer à la RSE (Figure n°14). Ainsi, suivant un ordre logique, le ou les dirigeant(s) de l'organisation décident de mettre en place une politique de RSE. Pour cela, ils allouent certaines ressources à la réalisation de ce choix stratégique : des finances, des temps de formation...

Ils déterminent les objectifs généraux qui pourraient, notamment être d'améliorer leur image, ou d'être plus compétitifs. Ensuite, ils déterminent les moyens nécessaires à la réalisation de cette politique : des moyens humains, matériels ou technologiques.

Dans le même temps, ils définissent un plan de réalisation dans le temps et anticipent les actions à mettre en œuvre, tout en gardant une action de contrôle sur la performance globale de l'organisation qui est composée des performances économiques, sociales et environnementales.

Figure n°14 : La stratégie appliquée à la RSE



Nous venons de présenter les concepts-clés de nos travaux, à savoir la RSE et le management stratégique. Nous procédons, dans le Chapitre 2, à un exposé de notre cadre expérimental ainsi que de la méthodologie de recherche utilisée.

## **CHAPITRE 2 LE CADRE EXPÉRIMENTAL ET LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Dans ce chapitre, nous présentons tout d'abord notre méthode expérimentale qui permet de montrer dans quelles circonstances nous avons mené nos recherches (2.1). C'est dans ce cadre expérimental de recherche que nous avons pu mener nos travaux. Nous expliquons alors quelle est notre méthode d'extraction des matériaux bruts (2.2).

De manière chronologique, nous avons tout d'abord exploité les résultats tirés de neuf terrains d'observation scientifique afin de construire une grille de lecture de la RSE. À partir de cette grille de lecture, nous avons pu tester notre modèle de management stratégique de la RSE auprès de deux organisations et cela de manière longitudinale afin d'évaluer leur niveau de RSE.

### **2.1 LE CADRE EXPÉRIMENTAL**

Il s'agit ici de décrire notre environnement de recherche afin de faciliter la compréhension de nos choix méthodologiques (2.1.1).

Nous présentons ensuite dans cette partie notre laboratoire de recherche et les fondements scientifiques de la méthode expérimentale que nous avons retenue pour nos travaux (2.1.2).

#### **2.1.1 LE LABORATOIRE EXPÉRIMENTAL DE RECHERCHES : UN CENTRE DE RECHERCHE-INTERVENTION<sup>121</sup>**

Les développements qui vont suivre ont pour objectif de présenter le laboratoire de recherches dans lequel nous avons effectué nos travaux ainsi que d'expliquer la manière dont sont menées les recherches-interventions au sein du laboratoire.

La présentation du cadre de nos travaux permet de préciser les raisons pour lesquelles nous avons opté pour une recherche-intervention fondée sur le management socio-économique, et pourquoi nous avons choisi la théorie socio-économique comme base de construction pour notre modèle de management stratégique de la RSE.

##### **2.1.1.1 Le laboratoire de recherche**

L'Iseor est une équipe de recherche en gestion des entreprises et des organisations. A ce titre, il développe un management fondamental de l'organisation vivante. L'Iseor a consacré depuis sa création plus de 1 million d'heures de recherche dans les actions pilotes de management innovant dans les entreprises. Plus de 600 personnes, enseignants, étudiants et professionnels ont été formés

---

<sup>121</sup> Source : [www.iseor.com](http://www.iseor.com)

par la recherche dans cet institut. Il constitue aujourd'hui un pôle de plus de 125 chercheurs en activité.

La recherche est réalisée dans toute sorte d'entreprises, de Petites et Moyennes Entreprises (PME), mais aussi des grandes entreprises, des organisations de service public, et depuis quelques années des interventions sont réalisées au sein des entreprises nationales assurant une mission de service public.

Il s'agit d'une recherche fondamentale dans le but de faire progresser de la connaissance scientifique des réalités actuelles et prospectives grâce à la création de concepts, méthodes et outils stimulants pour un management vivant des organisations et des projets. L'ingénierie de l'immatériel se fait au moyen de l'instrumentation. L'environnement défie l'entreprise par l'émergence de technologies nouvelles, l'élargissement et l'évolution des marchés, l'intensification de la concurrence et la diversification des produits et par la mutation des secteurs d'activité et des rôles des collaborateurs de l'entreprise. La réponse constructive de l'entreprise implique d'une part une dynamisation accrue de la totalité des personnes de l'entreprise, à tous les niveaux, du président directeur général ou dirigeant jusqu'à l'employé et l'ouvrier, et d'autre part un développement conséquent des potentiels de tous les savoirs-faire et des compétences humaines.

Concernant le laboratoire de recherche de l'Iseor, l'équipe d'intervention est en interaction permanente entre les entreprises pilotes et le siège de l'Iseor en réalisant des allers-retours. Chaque intervenant-chercheur accède à des situations réelles où se posent des problèmes de gestion et de management, où se prennent des décisions, et il construit en retour des concepts, des outils d'ingénierie du management doublement pertinents, aux plans de la science et de l'utilité pour les entreprises. Cette interaction est une source précieuse pour la production de connaissances scientifiques par le principe d'interactivité cognitive qui est un processus interactif entre l'intervenant-chercheur et les acteurs de l'entreprise de production de la connaissance par itérations successives.

Il s'agit de traiter l'entreprise ou l'organisation comme un être vivant, observable et évolutif. Cela conduit à formuler trois règles stimulantes pour la qualité scientifique :

- construire des représentations pertinentes et vérifiables de la réalité du management des entreprises et des organisations en multipliant l'évaluation scientifique avec les intéressés.
- expérimenter un grand nombre de fois des concepts et outils avant de tenir pour assurée une assertion quelconque.
- privilégier l'étude de tout ce qui évolue plutôt que des phénomènes actuels ou passés de l'entreprise : une vision stratégique de l'entreprise peut être éclairée par l'histoire mais en substance la stratégie des entreprises n'est pas tant le produit de l'histoire que de la création/innovation/prospective.

### 2.1.1.2 La recherche intervention – science de l’action

La recherche décrite a été réalisée au sein du laboratoire de recherche en sciences de gestion, Iseor.

#### 2.1.1.2.1 Les fondements de la recherche intervention en tant que science de l’action

L’intervention est au cœur de **l’innovation organisationnelle** car elle traduit les besoins des organisations en ce qui concerne la conception de nouveaux modes de fonctionnement. Les méthodes de gestion du changement ne suffisent pas car il s’agit, en plus de s’adapter à un nouvel environnement, d’innover dans un contexte de changement de paradigme (Gharajedaghi<sup>122</sup>, 1999). Selon Nonaka (1991)<sup>123</sup>, la création de connaissances innovantes est un élément clé. Cela nécessite un apprentissage organisationnel avec une approche socioculturelle où l’organisation fait partie d’un système dans lequel les acteurs internes et externes ont des enjeux spécifiques (Gharajedaghi, 1999).

Concernant les **aspects épistémologiques**, Gibbons<sup>124</sup> (1994) propose une innovation dans les modes de création de connaissances avec un modèle qui s’appuie sur le modèle traditionnel de Lewin (voir infra), mais qui s’en écarte sur plusieurs points tout en s’affirmant progressivement comme pertinent dans le domaine de l’innovation en sciences sociales. Ce nouveau modèle est mis en œuvre dans le contexte d’interventions caractérisées par une étroite interaction entre de nombreux acteurs tout au long du processus de création de connaissances.

Selon, Bonnet<sup>125</sup> (2003), la recherche-intervention peut être considérée comme un exemple de l’émergence du nouveau paradigme de **création de connaissances** en gestion des ressources humaines et en management. Ainsi Lewin<sup>126</sup> (1946) écrivait qu’« il n’y a pas d’action sans recherche et pas de recherche sans action », et il définissait le rôle du chercheur en estimant qu’« il peut chercher ce qui pourrait être fait pour atteindre certains objectifs sociaux. Il peut se procurer des données pour analyser une politique donnée de l’organisation et ses effets et pour la détermination rationnelle d’une nouvelle politique ». Lewin considérait que l’impact de la recherche sur l’action doit être pris en compte, non pas comme un biais, mais comme un véritable principe d’intervention et de génération de connaissances scientifiques. En 1951, Lewin propose trois étapes dans l’innovation de changement qui sont mises en œuvre au travers de la méthodologie de la recherche-action, cela permet ainsi d’établir un lien explicite entre recherche-action et innovation en management.

---

<sup>122</sup> **Gharajedaghi J.** (1999), *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*, Butterworth Heinemann

<sup>123</sup> **Nonaka I.** (1991), *The Knowledge Creating Company*, Harvard Business Review, November/December 1991, pp.96-104

<sup>124</sup> **Gibbons M., Limoges C., Nowotony H., Schwarzman S., Scott P., Trow M.** (1994), *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, London, Sage Publications

<sup>125</sup> **Bonnet M.** (2003), *Exemple d’une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel*, Actes du Colloque de l’AGRH, Reims 2003

<sup>126</sup> **Lewin K.** (1946), *Action Research and Minority Problems*, Journal of Social Issues, Vol. 2, pp. 34-46

Argyris (1985)<sup>127</sup> apporte des précisions par rapport à l'approche de Lewin. Il propose le concept de **science-action** qui contribue simultanément à la création de connaissances fondamentales en sciences sociales et à l'action dans la société. En 1987, Edgar Schein<sup>128</sup> pose le concept de **recherche clinique**. Dans ce type de recherche c'est l'organisation qui initie le projet, à la différence d'autres formes de recherche-action où le chercheur initie le projet. Cela entraîne une implication du chercheur et de l'organisation qui sont toutes deux très fortes. Schein (2001)<sup>129</sup> considère que la recherche clinique donne la possibilité au chercheur d'observer des phénomènes dynamiques au travers d'un processus continu de test des hypothèses. La scientificité des données est obtenue lorsque les autres observateurs partagent in fine des perceptions communes avec les chercheurs (David, 2001)<sup>130</sup>. Reason & Bradbury (2001)<sup>131</sup> jugent que l'objectivité absolue n'est pas possible, car le chercheur fait lui-même partie d'un monde qu'il étudie et que la création de connaissances ne peut être neutre ou désintéressée. Il est alors admis que toute recherche est nécessairement influencée par un système de représentation et par conséquent, la « réalité » que nous expérimentons est une co-création. C'est, en tout cas, ce que pensaient Berger & Luckman (1966)<sup>132</sup>, car pour eux, la réalité est le produit d'une absorption de socialisations, d'hypothèses, elle est intersubjective, situationnelle et légitimée par des étapes successives.

Si la recherche-intervention est une forme de recherche-action, elle s'en distingue en plaçant la transformation effective de l'entreprise au centre de son épistémologie (Cappelletti et Baker, 2009)<sup>133</sup>. Le processus de recherche-intervention est fondé à la fois sur l'induction et la déduction en alternant les recherches terrain appelées phases de distanciation avec les phases de recherche en laboratoire (Savall, 1977)<sup>134</sup>, (David *et al.*, 2000)<sup>135</sup>. Les phases d'immersion donnent naissance, par induction, à des interprétations. Dans un deuxième temps, les phases de distanciation permettent, par déduction, de formuler des hypothèses de recherche, validées ou non par une nouvelle phase d'immersion. Le

---

<sup>127</sup> **Argyris C., Putnam R., McLain Smith D.** (1985), *Action Science Mass, Jossey-Bass et Lewin K.* (1951), *Field Theory in Social Science*, New York, Harper and Row

<sup>128</sup> **Schein E.H.** (1987), *The Clinical Perspective in Field Work*, London, Sage Publications

<sup>129</sup> **Schein E.H.** (2001) *Clinical Inquiry/Research*, in Reason P., Bradbury H. *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, London, Sage Publications

<sup>130</sup> **David A.** (2001), *Intervention Research a General Framework for Management Research*, Egos Lyon

<sup>131</sup> **Reason P., Bradbury H.** (2001), *Introduction: Inquiry and Participation in Search of a World Worthy of Human Aspiration*, in *Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice*, London, Sage Publications

<sup>132</sup> **Berger P.L., Luckman T.** (1996), *The Social Construction of Reality: a Treatise in the Sociology of Knowledge*, New York, Doubleday

<sup>133</sup> **Cappelletti L. et Baker R.C.** (2009), *Developing and Measuring Human Capital through Action Research: a French Case Study*, *Action Research Journal*, in Press, 2009

<sup>134</sup> **Savall H.** (1977), *Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficacité économique et le développement humain*, Communication au Collège de France, Décembre 1977, publiée dans *Economie Appliquée, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI, n°3-4, 1978*

<sup>135</sup> **David A., Hatchuel A., Laufer R.** (coordonné par) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, 2000, 215p.

contraste des deux phases favorise la création de connaissances (Wacheux, 1996)<sup>136</sup>. Le processus de la recherche est également fondé sur l'interaction cognitive entre le chercheur et les acteurs d'entreprise. Le chercheur utilise l'action qu'il pilote afin de produire des connaissances et les acteurs contribuent à la construction même de processus de recherche (Plane, 2000)<sup>137</sup>.

#### 2.1.1.2.2 La recherche intervention socio-économique

La recherche-intervention socio-économique conduite par l'Iseor est une forme de recherche-action. Elle s'en rapproche quant à la rigueur à apporter aux observations de terrain mais elle s'en écarte quant à l'aversion de la recherche-action pour un modèle d'intervention. La recherche-intervention socio-économique repose sur un modèle d'observation scientifique. Cette permanence des dispositifs d'observation d'un terrain à l'autre qui la démarque d'autres espèces de recherche-intervention, fiabilise les observations réalisées et leur comparabilité. Comment comparer, en effet, des observations qui n'auraient pas été faites selon des dispositifs similaires ? (Savall<sup>138</sup>, 1975 ; Savall et Zardet<sup>139</sup>, 2004 ; Cappelletti<sup>140</sup>, 2007)

En 2001, Boje<sup>141</sup> réalise un inventaire de 16 méthodes de recherche-action. Il situe la méthode de l'Iseor comme une approche innovatrice importée d'Europe, car le processus de reformulation et de transformation de la demande préalablement à l'intervention a pour objectif de négocier le dispositif d'intervention de façon à le rendre structurant et d'établir la légitimité de l'intervenant-chercheur en spécifiant son rôle, distinct de celui des autres acteurs dans la « pièce de théâtre » de l'intervention.

Le choix de l'équipe de l'Iseor est de mener des recherches-interventions en interaction avec les acteurs du « terrain » pour extraire les informations qui feront l'objet d'un traitement d'intention scientifique. Le positionnement épistémologique de l'Iseor est de cesser de considérer l'entreprise comme une « boîte noire » impénétrable et de mener des recherches expérimentales à visées transformatives en contribuant directement à la recherche de solutions d'amélioration dans le cadre d'un processus d'innovation socio-économique interne et externe.

Nous avons choisi de conduire une recherche-intervention avec les acteurs de l'organisation pour élaborer des informations et des résultats qui pourraient être utilisés par les praticiens et les chercheurs. Cette coproduction de connaissances, expérimentée au sein du centre de recherche, (Savall

---

<sup>136</sup> **Wacheux F.** (1996), *Méthodes qualitatives et recherché en gestion*, Préface de J.Rojot, Economica 1996

<sup>137</sup> **Plane J.-M.** (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, Préface de R.Pérez, L'Harmattan, 2000, 256 p.

<sup>138</sup> **Savall H.** (1975), *Germán Bernacer. L'hétérodoxie en Science économique*, Dalloz, Collection « Les grands Économistes », 1975 479p.

<sup>139</sup> **Savall H. et Zardet V.** (2004), *Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique*, Economica, 2004, 432 p.

<sup>140</sup> **Cappelletti L.** (2007), *L'exploitation des pratiques professionnelles dans une recherche en audit et contrôle : apports de la recherche-intervention qualimétrique*, Revue Sciences de Gestion, n°59, 2007

<sup>141</sup> **Boje D.M.** (2001), *Mapping the Different Kind of Action Research Practices onto a Transorganizational Development Gameboard*, EGOS Colloquium Lyon, 2001

et Zardet, 2004) est réalisée pour que la production de la pensée ne soit pas réservée aux chercheurs et celle de l'action aux praticiens.

Une autre particularité de la recherche-intervention socio-économique est de s'appuyer sur un modèle qualimétrique de production de connaissances. La force scientifique de l'approche dite qualimétrique, c'est-à-dire alternant le traitement d'informations qualitatives, quantitatives et financières pour construire et valider des hypothèses, se trouve en grande partie dans trois principes épistémologiques (Savall et Zardet, 2004) :

- **La contingence générique** est un cadre épistémologique posant l'existence de régularités et d'invariants dans un océan de contingences et qui constituent des règles génériques dotées d'un noyau dur de connaissances. C'est l'accumulation de connaissances contingentes qui permet de dégager des connaissances génériques relativement stables dans le temps ;
- **L'interactivité cognitive** qui est un processus interactif entre l'intervenant-chercheur et les acteurs de l'entreprise de production de la connaissance par itérations successives ;
- **L'intersubjectivité contradictoire** qui résulte de la confrontation des points de vue des différents acteurs impliqués dans la recherche et qui, par consensus, donne les convergences d'un côté, les spécificités de l'autre. Cela permet l'objectivation des connaissances créées par la confrontation permanente des points de vues des acteurs et des chercheurs.

## **2.1.2 LES FONDEMENTS SCIENTIFIQUES DE LA MÉTHODE EXPÉRIMENTALE**

L'Iseor propose une méthodologie fondée sur deux cadres conceptuels qu'il a construits : la théorie socio-économique des organisations, la théorie de l'intervention en entreprise. Les outils de management socio-économique permettent d'apporter concrètement aux entreprises, des résultats tangibles et évalués.

La méthodologie socio-économique repose sur trois piliers fondamentaux. Tout d'abord, elle relève d'un modèle dont nous donnerons les composantes principales. Ensuite, elle s'applique en tant que démarche et s'appuie sur une hypothèse théorique fondamentale. Enfin, elle donne lieu à une application concrète dans les organisations sous forme d'intervention dont nous donnerons quelques éléments ici (la méthode d'intervention sera détaillée dans le chapitre 4).

### **2.1.2.1 Le modèle de l'analyse socio-économique**

Afin de présenter le modèle, nous aborderons les fondements de celui-ci, puis les évolutions vers des stratégies de changement innovant, vers un processus de généralisation, pour aboutir à une ingénierie stratégique.

### 2.1.2.1.1 La première recherche dans le domaine de l'analyse socio-économique

Henri Savall a été influencé par trois courants majeurs lors de ses premières recherches dans le domaine des sciences de gestion :

- la théorie des unités actives de François Perroux<sup>142</sup> (1975) dans *l'Économie de l'Homme et du développement*;
- la théorie monétaire, des crises et du chômage de Germán Bernácer<sup>143</sup> qui était un économiste espagnol précurseur de Keynes (1916-1922) ;
- et la construction des connaissances de Jean Piaget dans son épistémologie génétique.

Tout l'objet des recherches tient dans la démonstration que la performance peut être économique, sociale et durable et non éphémère et spéculative, impliquant une approche globale de l'organisation. Il s'agit, en effet, de la réfutation des théories classique, marxiste, néo-classique, ou keynésienne concernant les deux facteurs de production que seraient le capital et le travail. Selon les travaux d'économétrie (Carré, Dubois, Malinvaud, 1972<sup>144</sup>), le modèle capital/travail n'explique que 45% de la croissance française, le mystérieux résidu de 55% pourrait être éclairé par la théorie des coûts-performances cachés.

Savall propose un paradigme selon lequel le potentiel humain est le seul facteur actif de création de valeur ajoutée ; le capital technique et financier est un outil « inerte » en soi. Il démontre la prééminence de la complémentarité de ces deux facteurs en allant à l'encontre de la conception classique selon laquelle les deux facteurs sont substituables. Ainsi, selon lui, le travail qu'il appelle le potentiel humain ne peut pas être substitué par le capital de l'organisation.

La première recherche date de 1974<sup>145</sup> et elle a été menée de manière individuelle par Henri Savall. Elle développait deux axes. Le premier axe consistait en une préconisation de stratégies de changement innovant s'appuyant sur le développement humain et recherchant l'amélioration de la qualité et de l'efficacité dans l'entreprise. Quant au second axe, il proposait une méthode et des outils pour rénover le calcul économique de l'entreprise par le concept des coûts-performances cachés.

Suite à cela, la création en 1976 d'une équipe de recherche sous le nom de Iseor : Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations, a permis d'amplifier et d'enrichir les travaux de recherche-intervention. L'objectif était de montrer qu'il est possible de détecter des

---

<sup>142</sup> **Savall H.** (1978), *Compatibilité de l'efficacité économique et du développement humain. La régulation socio-économique dans l'entreprise*, Communication au Collège de France (1977) au Colloque présidé par Jean Piaget et François Perroux sur « l'idée de régulation dans le mouvement des sciences », publiée dans la revue *Économie Appliquée*, 1978

<sup>143</sup> **Savall H.** (1975), *G. Bernácer, l'hétérodoxie en science Économique*, Collection des Grands Economistes, Dalloz, Paris, 1975

<sup>144</sup> **Malinvaud E., Carré J.-J., Dubois P.** (1972), *La Croissance Française*, Seuil, 1972

<sup>145</sup> **Savall H.**, (1974), *Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique*, Dunod, Nouvelle édition augmentée *Economica*, Préface de Jacques Delors, 1989, 269p.

dysfonctionnements et de calculer les coûts cachés liés à ces dysfonctionnements dans tout type d'organisations. Cela a conduit à la conceptualisation d'un modèle sur la base de l'interaction entre les structures et les comportements humains comme origine des dysfonctionnements et des coûts cachés. Ces travaux ont donné naissance à une méthode de diagnostic des entreprises.

#### 2.1.2.1.2 Les stratégies de changement innovant

La seconde phase des travaux de recherche a débuté dès 1978. L'hypothèse était de dire que l'adéquation entre la formation et l'emploi engendre un niveau de qualité du potentiel humain.

En ce sens, l'objectif était de montrer qu'il est possible et préférable de conduire des stratégies actives de développement du potentiel humain, conduisant à la performance sociale. Le potentiel humain a la propriété d'accroître la performance de l'organisation par la réduction des coûts cachés.

Les coûts cachés sont abordés en 2<sup>ème</sup> partie. Nous pouvons tout de même les définir comme l'ensemble des coûts qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'information d'une organisation, tels que le budget, le compte de résultat, la comptabilité générale, la comptabilité analytique ou les tableaux de bord comptables. Un coût est donc visible dès lors qu'il a une dénomination, une mesure et un système de surveillance, comme par exemple, la masse salariale (Savall et Zardet, 1995<sup>146</sup>).

#### 2.1.2.1.3 La conduite efficace de processus de généralisation de l'intervention

En 1982, la méthode en tâche d'huile est abandonnée en faveur de la méthode d'intervention dite Horivert.

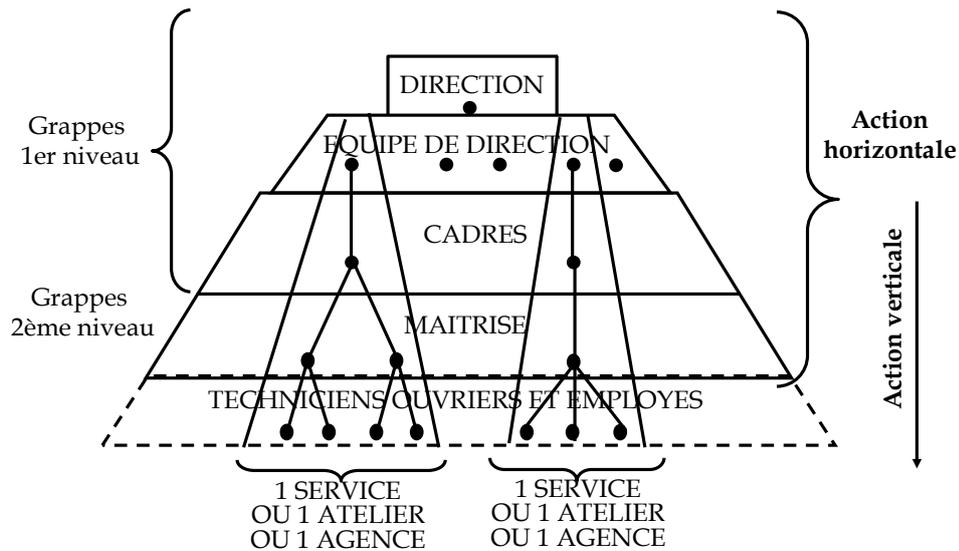
La méthode en tâche d'huile consistait à mener une intervention au sein d'une unité de l'organisation, puis de propager les méthodes et les outils du management socio-économique dans la totalité de l'entreprise. Cependant, cette méthode, dans la plupart des cas ne fonctionnait que dans une partie de l'organisation entraînant un manque d'implication des dirigeants.

C'est pourquoi, dès 1987, les interventions se sont réalisées dans la totalité des entreprises et plus seulement dans une de leurs unités. Il s'agit de la construction d'une méthode d'intervention opérationnelle couplant action horizontale et action verticale par une action-pilote (Horivert, Figure n°16).

---

<sup>146</sup> Savall H. et Zardet V. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1995, Economica

Figure n°15 : Le processus Horivert



Source : Savall et Zardet, 2005

#### 2.1.2.1.4 L'ingénierie stratégique

Dans cette phase il s'agissait de formaliser les méthodes et les outils de management implantés jusque-là par des actions-pilotes, pour les faire fonctionner de manière permanente.

L'objectif consistait à s'assurer que les effets enregistrés sur la performance sociale et la performance économique se réalisent à long terme. Ce qui, en d'autres termes revenait à vérifier la durabilité des performances après une première phase d'implantation.

#### 2.1.2.1.5 L'élargissement de la méthode

La dernière phase a débuté en 1987. Les travaux, alors entrepris, permettaient de tester l'application des méthodes, concepts et outils socio-économiques sur d'autres organisations que les entreprises. Ces travaux ont entraîné le développement de différents axes de recherche tels que des actions publiques ayant pour but l'insertion des jeunes ou l'illettrisme, ou des axes concernant la qualité, l'aménagement ou la réduction du temps de travail. Un autre axe de recherche s'est orienté vers l'international avec le développement de la méthode dans 35 pays sur quatre continents.

Le programme scientifique de l'Iseor depuis 1973 consiste en une recherche fondamentale sur les conditions d'efficacité et de viabilité d'un capitalisme responsable.

Plusieurs principes ont été expérimentés :

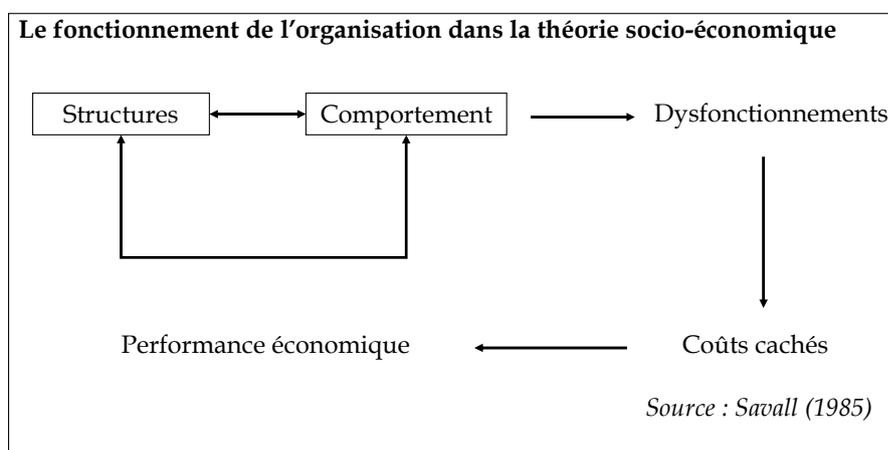
- la généralisation du concept d'organisation ; à ce titre la nation est alors considérée comme une macro-organisation complexe.
- l'unification de la finalité économique des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, lucratives ou non. Elles sont considérées comme générant de la valeur ajoutée.

- la redéfinition de l'objectif des organisations avec le développement du concept d'équilibre budgétaire de développement, substitut de la maximisation du profit.
- enfin, le système de *reporting* socio-économique pour les parties prenantes avec la création d'indicateurs de performance économique composés de résultats immédiats et de création de potentiel.

### 2.1.2.2 La démarche socio-économique

L'hypothèse théorique fondamentale est formulée en 1978. Elle pose le postulat suivant : « Le niveau de performance économique d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction entre les structures de l'organisation et les comportements humains au sein de cette organisation » (Savall, 1978 ; Figure n°16).

Figure n°16 : L'hypothèse théorique fondamentale



Selon la théorie socio-économique<sup>147</sup>, il coexiste cinq types de structures en interaction avec cinq types de comportements humains. Les structures sont composées des structures physiques, telles que les locaux, l'ambiance physique de travail ou les nuisances altérant le corps humain, des structures technologiques que sont les équipements, des structures organisationnelles qui se traduisent par la division du travail, l'adéquation formation-emploi, la communication opérationnelle ou la qualité des relations entre les individus. Les structures sont aussi démographiques telles que le statut du personnel, la catégorie socioprofessionnelle, l'ancienneté ou le sexe, et elles sont mentales, dans ce cas, elles correspondent aux styles de gestion de la direction, aux conceptions dominantes lors des prises de décision et à l'ambiance de travail.

Quant aux comportements, ils peuvent être soit individuels et dépendent alors d'un seul individu, soit catégoriels en fonction de la catégorie socioprofessionnelle (cadre, ouvrier...), ou encore collectifs lorsque les salariés réagissent collectivement, la plupart du temps en réaction à une phase difficile pour la survie-développement de l'entreprise. Il peut s'agir, également des comportements

<sup>147</sup> Savall H. et Zardet V. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1995, Economica

des groupes d'activité ou des groupes de pression réunissant plusieurs individus en fonction d'affinité interne ou externe à l'organisation.

Cette interaction au sein de l'organisation crée le fonctionnement de l'activité. Cependant, on part du postulat qu'il existe des anomalies dans ce fonctionnement, c'est-à-dire des écarts entre le fonctionnement attendu ou « orthofonctionnement » et le fonctionnement réel. Ces écarts constituent les dysfonctionnements.

On dénombre six familles de dysfonctionnements : les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Par exemple, dans le thème de la formation intégrée, un dysfonctionnement relevé par les acteurs pourrait être que « des besoins de formation sont ressentis à court terme pour mieux réaliser le travail confié » relevant d'une inadéquation entre la formation et l'emploi.

Ces dysfonctionnements sont régulés par les acteurs de l'organisation. Les coûts de ces régulations sont calculés en termes de coûts cachés qui sont l'ensemble des coûts non ou mal identifiés par la comptabilité et les systèmes de gestion classiques. Les coûts cachés qui constituent des pertes de valeur ajoutée sont classés dans cinq indicateurs : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, la qualité des produits que ce soit des biens ou des services et la productivité directe concernant les quantités produites. Ces coûts sont imputés dans cinq composants répartis en charges historiques que l'entreprise pourraient éviter (surtemps, sursalaires, surconsommations), et en coûts d'opportunité correspondant à des non-produits (non-production, non création de potentiel).

Tableau n°17 : Répartition des coûts cachés par indicateur et par composant

	Surtemps	Sursalaire	Surconsom- -mation	Non- production	Non création de potentiel
Absentéisme	€	€	€	€	€
Accident du travail	€	€	€	€	€
Rotation du personnel	€	€	€	€	€
Défaut de qualité	€	€	€	€	€
Ecart de productivité directe	€	€	€	€	€



Coûts historiques



Coûts  
d'opportunités

### 2.1.2.3 L'intervention socio-économique

Nous développons en détail dans le chapitre 4 comment mener une intervention socio-économique. Nous précisons, ici quelques grands principes généraux de cette méthode d'intervention.

L'intervention socio-économique a pour objectif d'implanter et d'introduire les concepts et outils de l'analyse socio-économique. Il s'agit d'une méthode progressive, structurée pour une stratégie de changement et évaluée avec les acteurs de l'organisation. L'intervention se déroule en quatre phases dans le processus d'innovation socio-économique. Une phase de diagnostic, puis de projet, de mise en œuvre et enfin la phase d'évaluation.

Une intervention réussie nécessite trois facteurs : un processus d'innovation sociale et organisationnelle grâce à une dynamique de changement ; des outils de pilotage du changement ; une stratégie et une énergie de changement qui se traduisent dans une volonté politique. Ces trois facteurs essentiels dans la mise en place du management de type socio-économique constituent le processus fondamental de la mise en place du management stratégique de la RSE que nous aborderons en profondeur dans le chapitre 4.

Les principaux outils de pilotage du changement sont les outils de gestion du temps, le plan d'actions stratégiques (à courts, moyens et longs termes), la grille de compétences, le tableau de bord de pilotage stratégique et le contrat d'activité négocié, sur lesquels nous reviendrons dans la deuxième partie de nos recherches.

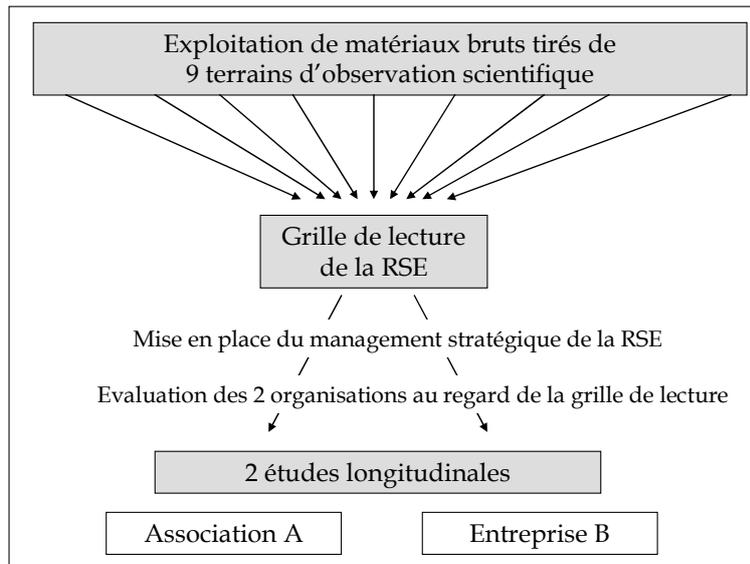
## **2.2 LA MÉTHODE D'EXTRACTION ET D'EXPLOITATION DES MATÉRIAUX BRUTS DE RECHERCHE**

Il s'agit, dans ce sous-chapitre de présenter la manière dont nous avons procédé pour extraire et exploiter les données que nous ont fournies les organisations dans lesquelles nous sommes intervenues.

En substance, nous avons d'abord élaboré une grille de lecture de la RSE suite à l'étude de neuf organisations différentes. A partir de cette grille de lecture ou d'évaluation, nous avons réalisé des recherches-interventions approfondies dans deux entreprises peu similaires afin de réaliser une étude longitudinale par cas contraste et d'évaluer les niveaux de mise en place du management stratégique de la RSE.

Ainsi, comme le montre la figure n° 18, lors de nos interventions dans les neuf entreprises et organisations différentes (2.2.1), nous avons extrait une trame commune dans le management stratégique et nous avons pu en tirer une grille de lecture que nous avons confrontée aux référentiels existants en la matière (2.2.2). Puis nous avons pu mettre en place le management stratégique de la RSE de type socio-économique, et tester notre modèle, dans deux organisations au travers de deux recherches-interventions (2.2.3). Une évolution des niveaux d'efficacité et d'efficience de ce management stratégique a été évaluée au moyen de la grille de lecture dans les deux organisations, permettant d'évaluer la pertinence et les limites de notre modèle.

Figure n°18 : Méthodologie de recherche



## 2.2.1 L'EXPLOITATION DE NEUF TERRAINS D'OBSERVATION SCIENTIFIQUE

Nous avons mené des interventions similaires directement ou indirectement dans neuf organisations (présentation de ces terrains dans le chapitre 3). Directement en tant qu'intervenant membre de l'équipe d'intervention ou indirectement en tant qu'utilisateurs des matériaux collectés sans faire partie de l'équipe au titre de chercheur intégré du laboratoire. Cela nous a permis de construire un référentiel de la Responsabilité Sociale sous forme de grille de lecture. Ces terrains d'observation scientifique préliminaires nous ont permis d'apporter un raisonnement et une validité scientifiques à nos recherches en termes quantitatifs.

Dans ces diverses entreprises, une recherche-intervention socio-économique complète a été menée comprenant les quatre phases du processus de recherche-intervention. Cependant, à ce jour, certaines organisations ont déjà eu des diagnostics mais n'ont pas encore fait l'objet d'une évaluation. Les recherches-interventions ont été exploitées pour contribuer à l'élaboration de la grille de lecture de la RSE.

### 2.2.1.1 Les diagnostics

Les diagnostics ont été menés avec la même méthode que pour les deux terrains principaux qui sera développée dans le chapitre 4. Nous avons tiré les résultats à partir de l'exploitation de différents documents :

- les phrases-témoins regroupées en thèmes, sous-thèmes, idées-clés extraites des diagnostics qualitatifs et les grilles de coûts cachés évaluées à partir des diagnostics quantitatifs ;
- les prises de notes des rendez-vous avec les personnes responsables des interventions, d'une part et les responsables hiérarchiques de l'organisation, d'autre part ;

- et l'ensemble des prises de notes exhaustives réalisées lors des prestations sur le terrain telles que les formations aux outils de management de la RSE ou les groupes de projets sur ce sujet, ainsi que l'ensemble des documents collectés.

### **2.2.1.2 Les évaluations**

Seules certaines organisations parmi les neuf ont fait l'objet, au moment de nos recherches, d'une évaluation. Nous avons donc réalisé deux sous-catégories parmi elles :

- quatre organisations pour lesquelles nous avons étudié la phase de mise en place du management stratégique de la RSE et pour lesquelles nous avons tiré des premiers résultats ;
- six organisations pour lesquelles nous avons étudié le changement de stratégie concernant le niveau de responsabilité sociale c'est-à-dire avant et après l'intervention.

## **2.2 CRÉATION D'UNE GRILLE DE LECTURE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES**

Avec les recherches effectuées auprès des neuf terrains d'observation scientifique nous avons pu élaborer une première grille de lecture que nous avons confrontée avec plusieurs référentiels existants qui nous ont permis de finaliser notre grille de la RSE et que nous allons aborder dans les développements suivants.

Nous avons alors recherché quels étaient les référentiels existants en la matière et avons dressé une liste des référentiels les plus pertinents en la matière englobant les référentiels édictés par les plus grandes institutions internationales existantes. Puis nous avons mené des recherches auprès des organisations elles-mêmes pour voir de quelle manière se traduisait la RSE dans les entreprises. Enfin nous avons étudié les pratiques de quelques grands cabinets de conseil en RSE.

Toutes ces recherches, couplées aux interventions réalisées dans les neuf terrains d'observation scientifique, nous ont permis également de proposer un modèle de mise en place du management stratégique de la RSE au sein des organisations qui a été testé sur deux organisations.

### **2.2.2.1 Les référentiels existants d'aide à la compréhension de la Responsabilité Sociale**

Il existe trois niveaux de référentiels pouvant servir de base aux organisations souhaitant mettre en place une politique de RSE. Ces multiples sources ne facilitent pas la compréhension de ce que l'on peut attendre de la RSE dans une organisation. C'est pourquoi, après en avoir donné une liste, nous proposerons une synthèse des points importants que nous retenons.

### 2.2.2.1.1 Les référentiels mondiaux

C'est au niveau des institutions internationales que les référentiels en matière de RSE sont les plus abondants. Ils ont quasiment tous été rédigés au cours des 20 dernières années et révisés au cours des dix dernières.

#### 2.2.2.1.1.1 *Le Global Reporting Initiative*

Le *Global Reporting Initiative*<sup>148</sup> (voir supra p. 30) a pour objectif de développer les directives applicables globalement pour rendre compte des performances économique, environnementale et sociale. Dans son guide pour élaborer un reporting en matière de développement durable, le G.R.I. prévoit six volets : économie, environnement, social (emploi, relations sociales et travail décent), droits de l'homme, société et responsabilité du fait des produits.

#### 2.2.2.1.1.2 *La norme Standard SA 8000*

La norme Standard SA 8000 (troisième édition 2008) (*Social Accountability Standard 8000*) concerne les conditions de travail, l'interdiction du travail des enfants ou du travail forcé. Il existe deux types d'engagements pour les entreprises : le certificat en cas de respect des normes pour la production et le statut membre si les critères sont également respectés pour les filières de fournisseurs et pour toutes les unités de production.

Cette norme compte huit chapitres sociaux et un neuvième relatif au système de management et plus particulièrement au travail des enfants, au travail forcé, à l'hygiène et à la sécurité, à la liberté syndicale et au droit à la négociation collective, à la discrimination, aux pratiques disciplinaires, au temps de travail et aux rémunérations.

#### 2.2.2.1.1.3 *Les normes ISO*

L'Organisation Internationale de Normalisation (*the International Organization for Standardisation*) a produit la série de normes 14 000 pour l'ensemble des normes qui concernent le management environnemental. La plus connue est la norme ISO 14001 qui vise à mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement. Elle prend en compte des aspects environnementaux significatifs tels que les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau, la contamination des sols, la gestion des déchets, l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles.

L'Organisation Internationale de Normalisation élabore la norme ISO 26 000 qui ne sera pas certifiable mais qui devrait préciser d'ici fin 2010 l'intégration des normes de responsabilité sociale, de gouvernance et d'éthique. La norme ISO 26000 est appelée à devenir un instrument de régulation de la responsabilité sociétale des organisations. Elle a l'ambition d'éclairer mieux encore un champ déjà bien investi.

---

<sup>148</sup> Source : « *Lignes directrices pour le reporting développement durable* » publié par Global Reporting Initiative, 2000-2006

Refusant toute logique de concurrence, elle souhaite d'abord se positionner en « réservoir » d'idées pour toute organisation souhaitant allier développement durable et responsabilité sociétale.

Ce projet a été initié en 2001 par des organisations de consommateurs inquiets face aux pratiques de certaines multinationales et des conséquences que cela pouvait avoir sur les conditions de travail et de vie des populations. Par le biais du Comité ISO en charge des relations avec les consommateurs (COPOLCO) elles ont souhaité la réalisation d'une étude de faisabilité sur la normalisation de la RS des entreprises. A la suite de cette étude un groupe consultatif stratégique (SAG) composé de parties prenantes diverses a émis des recommandations pour finalement déboucher sur une décision d'action.

Cette norme a pour objectifs d'aider une organisation à prendre en charge ses responsabilités sociétales, fournir des lignes directrices pour rendre opérationnelle la responsabilité sociétale, pour identifier et s'engager avec les parties prenantes et pour améliorer la crédibilité des rapports et déclarations à propos de la RSE. Elle souhaite mettre en relief les résultats obtenus et les améliorations, accroître la satisfaction et la confiance des clients, promouvoir une terminologie commune dans le champ de la RSE et être cohérent et non pas en contradiction avec les documents, traités et conventions existants, et les autres normes ISO.

#### 2.2.2.1.1.4 *Le Bureau International du Travail*

Il existe des éléments fournis par le Bureau International du Travail (B.I.T.). Selon le B.I.T., la référence majeure en matière de RSE en ce qui la concerne est « *The Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy*<sup>149</sup> » qui est une déclaration proposant une instrumentation à vocation universelle pour les entreprises multinationales. Elle est tripartite car elle a été élaborée par des organisations d'employeurs et de salariés et par des gouvernements, ce qui lui procure une structure unique.

Cette déclaration aborde des points essentiels liés à la RSE dans tous les types d'organisation : la politique générale ; l'emploi dont la promotion de l'emploi, l'égalité des chances et de traitement, la sécurité de l'emploi ; la formation ; les conditions de travail et de vie qui comprennent les salaires, prestations et conditions de travail, l'âge minimum, les conditions d'hygiène et de sécurité ; et les relations professionnelles avec la liberté syndical et le droit d'organisation, la négociation collective, la consultation, l'examen des réclamations et le règlement des conflits du travail.

#### 2.2.2.1.1.5 *Le Pacte Mondial*

Le Pacte Mondial invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement et de lutte contre la corruption. En d'autres termes, le Pacte

---

<sup>149</sup> **International Labour Office** (2006), *The Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy*, Geneva, Fourth Edition 2006

Mondial énonce que c'est seulement dans les domaines qui les concernent qu'il faut requérir des entreprises de véritables évolutions.

Le Secrétaire général de l'ONU, Kofi Annan, a évoqué l'idée du Pacte Mondial dans un discours prononcé au Forum économique mondial de Davos, le 31 janvier 1999. La phase opérationnelle du Pacte a été lancée au Siège de l'ONU à New York, le 26 juillet 2000. Le Secrétaire général a invité les dirigeants d'entreprise à se joindre à une initiative internationale - le Pacte Mondial - qui rassemblerait les entreprises et les organismes des Nations Unies, le monde du travail et la société civile autour de neuf principes universels relatifs aux droits de l'homme, aux normes du travail et à l'environnement.

Depuis le 24 juin 2004, le Pacte Mondial compte un dixième principe relatif à la lutte contre la corruption. S'appuyant sur le pouvoir de l'action collective, le Pacte Mondial s'attache à promouvoir la responsabilité civique des entreprises afin que le monde des affaires puisse participer à la recherche de solutions pour résoudre les problèmes posés par la mondialisation.

En partenariat avec d'autres acteurs sociaux, le secteur privé peut ainsi contribuer à la réalisation du projet du Secrétaire général : une économie mondiale plus viable et plus ouverte. Aujourd'hui, des centaines de sociétés de toutes les régions du monde, ainsi que des organisations internationales du travail et de la société civile participent au Pacte Mondial. Il s'agit d'une initiative directe du Secrétaire général, dont l'effectif est modeste et les activités sont souples. Le Pacte mondial est une initiative volontaire d'entreprises responsables, à laquelle sont associés deux objectifs complémentaires : intégrer le Pacte Mondial et ses principes à la stratégie et aux activités des entreprises et favoriser la coopération entre les principales parties intéressées et promouvoir les partenariats établis à l'appui des objectifs poursuivis par l'ONU.

Pour atteindre ces objectifs, le Pacte Mondial propose plusieurs mécanismes de facilitation et de participation : concertation sur les politiques, apprentissage, structures locales et projets. Le Pacte mondial n'est pas un instrument de réglementation, il ne sert pas à sanctionner, à dicter ou à évaluer le comportement ou les actions des sociétés. Il s'appuie plutôt sur la responsabilité à l'égard du public, la transparence et l'intérêt à long terme des sociétés, du monde du travail et de la société civile pour lancer des actions concrètes et conjointes en appliquant les principes énoncés dans le Pacte Mondial.

Le Pacte mondial est un réseau, au cœur duquel se trouve le Bureau du Pacte Mondial et quatre organismes des Nations Unies. Il fait également appel à tous les partenaires sociaux concernés que ce soit les gouvernements, qui ont défini les principes sur lesquels s'appuie l'initiative ; les sociétés, dont les actions sont censées être influencées par le Pacte ; le monde du travail, dans lequel le processus de la production mondiale se réalise concrètement ; les organisations de la société civile, représentant l'ensemble des parties prenantes ; et l'ONU, qui est un forum politique mondial servant d'organisateur et de catalyseur faisant autorité.

Les dix principes sont regroupés en quatre grandes catégories que sont les droits de l'homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Concernant les droits de l'homme, le Pate Mondial énonce que « les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme dans leur sphère d'influence; et de veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme ». Sur les normes du travail, il édicte que « les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ; l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ; l'abolition effective du travail des enfants ; et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ». En ce qui concerne l'environnement, « les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ; à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement ». Enfin, pour la lutte contre la corruption, « les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin ».

#### 2.2.2.1.1.6 *Les principes directeurs de l'OCDE*

Les principes directeurs de l'OCDE sont des recommandations que les gouvernements adressent aux entreprises multinationales. Ils énoncent des principes et des normes volontaires de comportement responsable des entreprises dans le respect des lois applicables. Les Principes directeurs visent à faire en sorte que les activités des entreprises multinationales s'exercent en harmonie avec les politiques des gouvernements, à renforcer la confiance mutuelle entre les entreprises et les sociétés dans lesquelles elles exercent leurs activités, à améliorer l'environnement pour l'investissement étranger et accroître la contribution des entreprises multinationales au développement durable.

Les grandes rubriques sont les principes généraux, la publication d'informations, l'emploi et les relations professionnelles, l'environnement, la lutte contre la corruption, les intérêts des consommateurs, la science et la technologie, la concurrence et, enfin, la fiscalité.

#### 2.2.2.1.2 *Les référentiels européens*

L'*Eco Management and Audit Scheme* (EMAS) également appelé Eco-Audit, est une norme européenne révisée en 2004. Il définit un système volontaire basé sur l'amélioration continue des performances environnementales. C'est un outil de gestion au service des entreprises et d'autres types d'organisations pour évaluer, communiquer et améliorer leur performance environnementale. Cet outil a été mis à la disposition d'entreprises dès 1995 mais il était limité aux sociétés du secteur industriel.

Depuis 2001, EMAS<sup>150</sup> a été ouvert à tous les secteurs économiques incluant donc l'ensemble des organisations du secteur public et du secteur privé. En juillet 2008, la Commission européenne a proposé de réviser EMAS pour augmenter la participation des entreprises et pour réduire la charge administrative et les coûts, particulièrement pour les Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E.).

Le texte est une norme communautaire de management environnemental qui a été déposé au Sénat français le 30 juillet 2008 et qui a fait l'objet d'une procédure écrite le 03 avril 2009 dans laquelle il est mentionné que « les autorités françaises soutiennent dans son principe le projet de révision du règlement EMAS, marquant en particulier leur attachement au principe de volontariat. »

Le règlement EMAS prescrit les exigences relatives à la mise en place d'un système de management de l'environnement (SME). EMAS prend en compte les aspects liés aux achats, aux pratiques des sous-traitants et fournisseurs, aux activités de transports, aux produits et à leurs impacts sur la biodiversité. Le règlement EMAS oblige l'entreprise qui s'y engage à mettre à la disposition des parties intéressées une déclaration environnementale.

#### 2.2.2.1.3 Les référentiels français

Selon la loi NRE (voir supra), la seule contrainte d'action est la collecte d'informations et la rédaction du rapport. Le décret du 20 février 2002 détaille la liste des informations qui doivent être fournies. On peut distinguer un premier groupe de 32 informations " sociales internes " (effectifs, formation, hygiène, sécurité, parité, handicapés etc.), un second portant sur l'impact territorial de l'activité (filiales, sous-traitants, lien au territoire, soit huit rubriques) et un troisième portant sur l'environnement (28 rubriques).

De plus, un arrêté complémentaire du 30 avril 2002 détaille les " rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement " qui doivent être mentionnés ; on y retrouve notamment les gaz à effet de serre, les substances toxiques ou radioactives. Afin de tenir compte des diversités de situations et des secteurs économiques, le texte précise que cette liste n'est pas à renseigner dans tous les cas et par tous. Pour l'environnement, l'entreprise informe en " fonction de la nature de [son] activité et de ses effets ". En matière sociale, les informations relatives aux plans sociaux ne seront logiquement données que " le cas échéant " ; de même pour les relations entretenues avec les associations locales ou les riverains.

En France nous trouvons deux autres référentiels, la SD 21000 Française qui a été publiée en mai 2003 par l'Association Française de Normalisation (AFNOR), elle est conçue comme un guide et n'est donc pas certifiable, pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise.

---

<sup>150</sup> **European Parliament** (2001), *Regulation of the European parliament and of the Council of 19 March 2001 allowing voluntary participation by organisations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS)*, Official Journal of the European Communities, 24<sup>th</sup> April 2001

Puis nous trouvons l'AFAQ 1000NR éditée en mars 2007 par l'AFNOR qui propose une norme d'évaluation mettant en évidence l'état d'avancement d'une organisation au regard de sa RSE. 4 points principaux regroupant 1000 critères réunis en quatre grands domaines que sont l'engagement, la progression, la maturité et l'exemplarité.

#### 2.2.2.1.4 Proposition de synthèse des référentiels existants en matière de RSE

Comment une organisation peut-elle concrètement s'y retrouver au milieu de cette profusion de normes ?

Nous trouvons sept référentiels différents parmi ceux cités dans le développement précédent : le GRI, la SA 8000:2008, la norme ISO 14001, la Déclaration tripartite de l'OIT, le Pacte Mondial, les Principes directeurs de l'OCDE et l'EMAS. Chacun comporte ses propres critères (Tableau n°19).

Tableau n° 19 : Synthèse des référentiels de RSE

	GRI	SA 8000:2008	ISO 14001	BIT	Pacte Mondial	OCDE	EMAS
<b>ECONOMIE</b>	- Economie	-Rémunérations				- Concurrence - Fiscalité	- Achats - Pratiques des sous-traitants - Activités de transports
<b>SOCIAL</b>	- Social (emploi, relations sociales et travail décent)	- Travail des enfants - Travail forcé - Hygiène et sécurité - Liberté syndicale et droit à la négociation collective - Discrimination - Pratiques disciplinaires - Temps de travail		- Emploi - Formation - Conditions de travail - Relations professionnelles		- Emploi et relations professionnelles	
<b>ENVIRONNEMENT</b>	-Environnement		- Emissions dans l'air - Rejets dans l'eau - Contamination des sols - Gestion des déchets - Utilisation des matières premières et des ressources naturelles		-Environnement - Lutte contre la corruption	-Environnement - Intérêts des consommateurs	-Fournisseurs - Produits et impacts sur la biodiversité
<b>POLITIQUE GENERALE</b>	- Droits de l'homme - Société - Responsabilité du fait des produits			- Politique générale	- Droits de homme - Normes du travail	- Publication d'informations - Lutte contre la corruption - Science et technologie	

Selon nous, il est possible de regrouper l'ensemble de ces critères en quatre grandes catégories qui sont plutôt génériques : l'économie, le social, l'environnement et la politique générale. Avec ces quatre critères nous couvrons la totalité des items déterminés par les grandes institutions internationales en ce qui concerne la RSE, comme le montre le tableau ci-dessus. Ainsi, par exemple, dans le volet social, nous trouvons aussi bien les relations sociales que le travail des enfants, ou l'emploi et les conditions de travail.

## 2.2.2.2 Les pratiques actuelles des organisations en matière de formalisation de la politique de Responsabilité Sociale

Il s'agit de comprendre quelles sont les pratiques actuelles des entreprises qui montrent qu'elles sont socialement responsables. Nous avons procédé par une étude des pratiques telles qu'elles sont traitées du point de vue médiatique.

### 2.2.2.2.1 Les codes et chartes de conduite

La manière la plus répandue pour les entreprises de concrétiser la RSE au sein de leur organisation passe par la réalisation de **codes de conduite**, de **chartes** ou de tout autre **dispositif à caractère déontologique**.

Il existe également les **labels** qui se traduisent par un engagement volontaire sur des valeurs déterminées. Les labels, sous réserve de fiabilité, constituent pour les acheteurs un outil pratique d'identification des produits écologiques ou sociaux, dits responsables. Ils opèrent en effet une standardisation des critères environnementaux et/ou sociaux, organisent le contrôle de ces critères et matérialisent leur conformité par l'apposition d'un logo sur le produit. Pour autant, cela ne signifie pas que les produits non labellisés ne puissent être qualifiés de responsables, mais la reconnaissance de leur qualité environnementale ou sociale sera plus difficile à établir pour l'acheteur. Il n'existe pas en droit français de définition légale du label. En revanche, différents textes juridiques prévoient des dispositifs spécifiques applicables aux produits ou aux entreprises. Ont été notamment définies des procédures pour le :

- label écologique européen (règlement (CE) n° 1980/2000 du Parlement européen et du Conseil du 17 juillet 2000, JO L 237 du 21.9.2000) ;
- label « haute performance énergétique » ;
- label pour l'égalité professionnelle (arrêté du 2 septembre 2004, JO du 22 septembre 2004)

En dehors des dispositifs réglementaires, les pouvoirs publics réservent en principe le terme de label aux initiatives bénéficiant d'une reconnaissance officielle et parlent de logos ou de marques dans les autres cas, c'est-à-dire pour les initiatives strictement privées. Derrière la sémantique, il y a la volonté de protéger le consommateur. Le terme « label » est souvent associé à la notion de garantie officielle de qualité. Les labels se distinguent des normes dont l'adoption obéit à un processus formel précis, mais il existe des connexions. Les labels peuvent renvoyer à des normes pour certaines de leurs exigences. Par ailleurs, des normes peuvent s'appliquer aux labels, par exemple la série des ISO 14020 sur l'étiquetage environnemental.

#### 2.2.2.2.2 Le bilan social

De façon tout aussi répandue nous trouvons le **bilan social**. Celui-ci est obligatoire depuis le décret du 8 décembre 1977. Il concerne les entreprises ou établissements dont l'effectif est supérieur à 300 personnes et qui ont pour obligation de publier un bilan social. Celui-ci ne devient définitif qu'après consultation du comité d'entreprise dans un délai de quatre mois après la clôture annuelle de l'exercice. Il contient sept chapitres : l'emploi, la rémunération, l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles et les conditions de vie dans l'entreprise. Il doit rappeler les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes.

Le bilan social est présenté comme un outil du dialogue social. Les textes prévoient sa présentation à l'instance représentative du personnel. Il doit permettre d'objectiver les données qui fondent le dialogue entre les partenaires sociaux et il est considéré comme un des outils de gestion des ressources humaines. Il présente régulièrement des indicateurs de gestion faisant apparaître les résultats des politiques suivies et les évolutions en cours et peut être un élément de comparaison de l'entreprise dans le temps et par rapport aux autres entreprises.

#### 2.2.2.2.3 Les métiers de la RSE

Dans certaines entreprises, la mise en œuvre de la RSE prend la forme de création de postes spécifiques. Il s'agit, notamment, du poste de directeur du développement, de responsable du développement durable ou de divers professionnels tels que les déontologues, les juristes, les magistrats ou les financiers.

Selon Dufourcq (2004<sup>151</sup>), ces personnes ont pour champ d'action les décisions d'investissement et les choix financiers concernant le respect des normes de protection de l'environnement et des droits sociaux qui peuvent permettre d'anticiper des situations de crise. Certaines grandes entreprises ont mis en place des comités ou ont signé des partenariats avec d'autres parties prenantes de l'entreprise. Dufourcq donne des exemples tels que Casino qui a créé un comité éthique pour effectuer des audits sociaux et établir un plan de sensibilisation du personnel et a conclu un partenariat avec Amnesty International. Il prend aussi Carrefour comme exemple, car le groupe a conclu un partenariat avec la Fédération Internationale des Droits de l'Homme, au même titre que Accor qui a mis en place un comité de développement durable et a élaboré deux chartes, l'une environnementale et l'autre pour le « achats durables ».

---

<sup>151</sup> Dufourcq E., Besse G. (2004), *Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises*, Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, Mars 2004

### 2.2.2.3 Les cabinets de conseil en Responsabilité Sociale

Selon Lapointe et al. (2004) l'industrie de l'évaluation sociale est en voie de structuration et l'on voit apparaître de nombreux cabinets de conseil en RSE tels que Vigéo en France ou KLD aux États-Unis. Cependant, les outils favorisant la mesure de la responsabilité sociale restent encore très embryonnaires (Mouniq, 2003).

#### 2.2.2.3.1 Les pionniers de la notation sociale

En France, les pionniers ont débuté au sein de l'Agence de Rating Social et Environnemental sur les Entreprises (ARESE). Ils effectuaient de la notation des comportements éthiques par la réalisation d'analyses et de notations sur la durabilité sociale et environnementale des entreprises. Aujourd'hui c'est Vigéo spécialisé en audit de stratégie de développement durable qui a repris la suite.

Leur méthodologie se fonde sur cinq critères positifs non financiers : collaborateurs, environnement, relation clients-fournisseurs, relation avec les actionnaires, relation avec la société civile c'est-à-dire par rapport au secteur économique et à ses enjeux. Quinze sous-critères sont structurés en trois niveaux : leadership (implication), déploiement (moyens), résultat. A cela s'ajoute une notation concernant la valeur socio-économique qui est caractérisée par la présentation de la santé publique, le respect des gens que l'entreprise fait travailler dans le tiers monde, la contribution à la vie locale où elle est implantée, le respect des petits actionnaires et le soutien à des initiatives sociales et humanitaires<sup>152</sup>.

#### 2.2.2.3.2 Les organismes d'analyse sociétale

Les organismes d'analyse sociétale<sup>153</sup> établissent des questionnaires. L'analyse sociétale permet de mesurer la qualité des engagements, des politiques et des performances sociales, environnementales et de gouvernance de l'entreprise par des techniques d'analyse et de scoring. Il s'agit de réaliser une évaluation des engagements, des politiques mises en œuvre et des performances de l'entreprise dans les domaines sociaux, environnementaux et de gouvernance liés à ses activités économiques et à ses impacts. L'analyse se réalise à partir d'une grille d'évaluation définie par l'organisme d'analyse sociétale. L'analyse établit, sur la base d'un ensemble de critères pertinents pondérés selon leur degré d'importance, une note globale qui positionne l'entreprise sur une échelle de notation. La notation sociétale constitue alors une information synthétique de la situation de l'entreprise, sur un ensemble de critères sociétaux définis, destinée aux investisseurs. Le client utilise ensuite cette note globale pour sélectionner les entreprises qui constitueront son portefeuille d'investissement, en fonction de sa propre démarche d'investissement et de ses critères.

Ces organismes ont donc plusieurs objectifs : faire du conseil (EIRIS, ETHIBEL...), faire de la notation et élaborer des indices de référence.

---

<sup>152</sup> <http://www.vigeo.com/>

<sup>153</sup> Source : *Guide des organismes d'analyse sociétale*, ORSE/ADEME - Décembre 2007

### 2.2.2.3.3 Le bilan sociétal

Le bilan sociétal a été mis au point par le Centre des Jeunes Dirigeants et des acteurs de l'Économie Sociale (CJDES) en 2002. Il procède d'une démarche volontaire. Il établit 15 critères dont l'activité, la citoyenneté interne, la citoyenneté locale et économique, la compétitivité, la convivialité, la créativité et l'esthétique, l'efficacité et l'efficience, l'employabilité et le développement des compétences, l'éthique, le respect de l'environnement, la satisfaction, la sécurité-santé, la solidarité, l'utilité sociale et collective et la viabilité.

### 2.2.2.4 Proposition de grille de lecture : les fondements du modèle

A partir de ces données concernant la manière dont les divers organismes évaluent le niveau de RSE dans les entreprises et les organisations, nous proposons un modèle pour analyser les besoins des entreprises en matière de RSE et définir les principaux indicateurs qui permettent de certifier le respect de ces critères de RSE.

Selon notre proposition de définition de la RSE, celle-ci est constituée de l'ensemble des obligations normatives ou morales qui détermine la stratégie de l'entreprise dans son **environnement** au regard de ses parties prenantes tout en assurant sa pérennité voire sa croissance **économique** afin de concilier dans le présent les performances économiques, **sociales** et environnementales sans nuire aux performances futures.

Ainsi, les trois volets principaux que nous retenons sont les volets sociaux, économiques et environnementaux. A partir de cette grille de lecture nous servant de base, nous avons élaboré notre modèle de management stratégique de la RSE, c'est-à-dire, selon nous de quelle manière, mettre en place un management stratégique de la RSE est-il le plus efficace et le plus efficient.

La construction de la grille de lecture servant également de grille d'évaluation a été élaboré à partir de la littérature et notamment la littérature socio-économique sur la RSE ainsi que des neuf terrains d'observation scientifique, c'est pourquoi nous rentrerons dans le détail de cette grille lors de la présentation de ces terrains en chapitre 3. La présentation faite ici sera donc plus succincte et se justifie par le thème du chapitre qui est la présentation méthodologique de nos recherches. Il en est de même pour la présentation de notre modèle de management stratégique de la RSE qui sera faite de manière très détaillée dans le chapitre 4.

#### 2.2.2.4.1 La grille de lecture

Notre grille de lecture est un tableau à deux entrées. En colonne, nous retrouvons les trois piliers fondamentaux de la RSE : l'environnement, le social et l'économique. En ligne, par contre, nous choisissons de prendre en compte le processus d'implantation. Comme nous l'avons vu précédemment, le management stratégique peut être implanté en suivant un processus cyclique en trois axes : changement, outils et politique (Figure n°20).

Ainsi, par exemple, au niveau de l'axe politique dans le volet social, les préconisations concernent la mise en place d'une politique sociale pour poursuivre un objectif de performance sociale en suivant les indicateurs sociaux correspondant.

Tableau n° 20 : Grille de lecture de la RSE

	<b>1. Environnemental</b>	<b>2. Social</b>	<b>3. Économique</b>
<b>A. Axe Politique</b>	Management environnemental Investissement en faveur de l'environnement Stratégie environnementale Politique environnementale Economie d'énergie	Politique sociale <b><u>Performance sociale</u></b> Indicateurs sociaux	Politique économique Investissement responsable Reporting financier Investissement en création de potentiel
<b>B. Axe Change- ment</b>	Adaptation à (et pour) l'environnement Relations avec les parties prenantes Intégration des normes	Amélioration des conditions de vie au travail Enrichissement des activités Formation des salariés Communication interne et externe	Récupération des coûts cachés Autofinancement de la RSE <b><u>Performance économique</u></b>
<b>C. Axe Outils</b>	Gestion de l'environnement Tableau de bord de pilotage stratégique <b><u>Performance environnementale</u></b> Planification d'actions stratégiques	Gestion des conditions de vie au travail Outils de gestion de la RSE Gestion du temps et planification Gestion des compétences Négociation des objectifs	Contrôle de gestion socio-économique Indicateurs de pilotage économique Balance économique et équilibre des projets

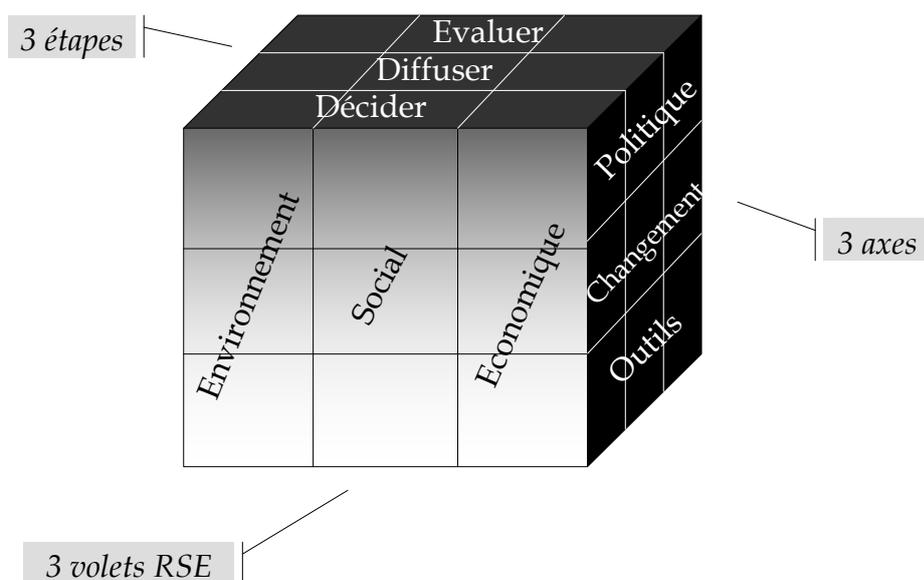
Cette grille sera commentée et expliquée en détail à la fin du chapitre 3.

#### 2.2.2.4.2 Le modèle du management stratégique de la RSE

À partir de cette grille de lecture, nous avons souhaité élaborer un modèle de mise en place du management stratégique de la RSE qui soit le plus efficace et efficient possible. C'est pourquoi nous avons ajouté une troisième dimension, primordiale pour atteindre nos objectifs : les trois étapes de mise en place du management stratégique de la RSE.

Notre modèle se présente donc comme un processus en trois dimensions, chacune des dimensions étant nécessaire pour le fonctionnement général du management stratégique de la RSE. Les trois étapes que nous présentons en détail dans le Chapitre 4 sont : la prise de décision de mettre en place une politique de RSE, la diffusion de celle-ci et l'évaluation de ses effets (Figure n° 21).

Figure n° 21 : Modèle tridimensionnel du management stratégique de la RSE



## 2.2.3 DEUX ÉTUDES LONGITUDINALES DE CAS CONTRASTES

Notre recherche approfondie s'est ensuite déroulée auprès de deux organisations issues de deux secteurs d'activité complètement différents. Une association gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux et une entreprise de carrosserie et d'aménagement de véhicules de secours soit deux secteurs que sont le secteur social et médico-social et le secteur de la carrosserie industrielle.

La présentation détaillée de ces deux terrains d'observation scientifique sera faite dans le chapitre 3. Nous présentons dans les développements suivants, la méthode utilisée.

### 2.2.3.1 Études empiriques longitudinales

En sciences de gestion, les études empiriques longitudinales offrent un rapport intime avec le terrain (Charreire-Petit<sup>154</sup>). Elles comportent quelques particularités dont la nature dynamique des contextes qui constitue le cœur même de la démarche. Elles sont particulièrement adaptées pour étudier des processus organisationnels. Elles nécessitent de disposer de temps et permettent de riches et complètes compréhensions des contextes d'investigation et des processus étudiés par le chercheur qui « vit » alors les événements.

Le rapport intime avec la réalité empirique permet le développement de théories testables, significatives et valides (Argyris, 1960<sup>155</sup> ; Schein, 2001<sup>156</sup>). Par essence, les recherches longitudinales abordent la réalité sociale de manière dynamique. La compréhension d'un contexte dans sa

<sup>154</sup> Charreire-Petit S. (2003), *L'étude empirique longitudinale*, collection Méthodes quantitatives et qualitatives, Editions e-thèque dirigée par P.L Dubois et C. Marmuse

<sup>155</sup> Argyris C. (1960), *Understanding Organizational Behaviour*, Dorsey Press, Homewood, III

<sup>156</sup> Schein E.H. (2001) *Clinical Inquiry/Research*, in Reason P., Bradbury H. *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, London, Sage Publications

dynamique constitue l'axe majeur de différenciation avec d'autres types de recherche et fonde la spécificité des études empiriques longitudinales. La perspective longitudinale est donc particulièrement adaptée pour des projets de recherche et des problématiques qui considèrent d'emblée la réalité sociale de manière dynamique. C'est précisément ce qu'Andrew Pettigrew entend par « recherche processuelle ». Aborder ainsi la dynamique de la réalité sociale s'inscrit dans l'esprit de ce que, dès 1966, Berger et Luckman<sup>157</sup> appellent la « construction sociale de la réalité ».

### **2.2.3.2 La méthode de diagnostic et d'évaluation**

Afin d'être le plus complet possible, nous avons réalisé une étude contraste à deux moments différents et nous avons étudié les résultats présents juste après l'implantation du management stratégique de la RSE puis nous avons évalué ces résultats pour constater les effets de l'implantation dans la durée à moyen terme. Nous ne développerons, ici, que notre méthode et non le contenu de l'implantation (voir chapitre 4). La grille de lecture portant sur la RSE nous a permis de diagnostiquer les dysfonctionnements relatifs à la RSE dans une première phase, puis elle nous a servi à évaluer ces mêmes dysfonctionnements deux à trois ans plus tard.

#### **2.2.3.2.1 La phase de diagnostic**

L'étude réalisée au cours de la phase de diagnostic est dite qualimétrique dans la mesure où les résultats sont qualitatifs, quantitatifs et financiers.

##### *2.2.3.2.1.1 Les résultats qualitatifs*

Nous avons utilisé la grille de lecture de la RSE que nous avons élaborée comme base des entretiens dits qualitatifs avec l'ensemble des personnes de l'organisation. Le processus s'est fait de manière Horivert, c'est-à-dire horizontalement et verticalement puisque nous avons interrogé la direction et encadrement dans un premier temps puis l'ensemble du personnel de base dans un second temps. Les entretiens avec la direction et l'encadrement se sont déroulés de manière individuelle, quant aux salariés, ils ont été rencontrés en groupe de quatre à six personnes maximum. Il s'agissait d'entretiens semi-directifs dans la mesure où nous avons une grille de lecture pour diriger les entretiens sur les thèmes de la RSE, les acteurs se sont exprimés de manière libre sur ces thèmes.

Lors de la phase d'exploitation des entretiens, nous avons procédé à une sélection des dysfonctionnements liés à la RSE au sein de chaque organisation. Chaque phrase-témoin a été conservée telle quelle puis rentrée dans le logiciel Segese® qui est un logiciel de Système Expert de Gestion Socio-économique. Celui-ci est considéré comme l'intelligence artificielle au service du management socio-économique. En effet, Segese est une famille de logiciels créée et développée par l'Iseor, adaptée à l'amélioration de la productivité et de la qualité du travail de l'intervenant tout en accélérant la diffusion du savoir-faire et de la base de connaissances de l'Iseor. Ce logiciel est un outil

---

<sup>157</sup> **Berger P.L., Luckman T.** (1996), *The Social Construction of Reality: a Treatise in the Sociology of Knowledge*, New York, Doubleday

d'aide à la décision pour l'intervenant s'appuyant sur des techniques avancées d'intelligence artificielle. Il a été conçu en 1985 par Henri Savall, Véronique Zardet et Nouria Harbi puis développé avec l'équipe de l'Iseor. Ces logiciels permettent de rassembler les phrases-témoins en thème, sous-thème et sous-sous-thèmes.

Ces données qualitatives ont permis de nous donner l'ensemble des dysfonctionnements relatifs à la RSE et de mettre en place le management stratégique de la RSE à partir du modèle ingénierique élaboré auparavant.

#### 2.2.3.2.1.2 *Les résultats quantitatifs et financiers*

D'autre part, nous avons collecté des éléments à caractère social au sein de chacune des deux organisations et notamment la comptabilité, le nombre d'entrées-sorties de l'organisation, le nombre de contrats à durée déterminée (CDI) ou indéterminée (CDD), le nombre de contrats temporaires ou le taux d'accidents du travail. Ces données quantitatives ont été utiles à la construction d'indicateurs quantitatifs pour tout ce qui concerne les éléments à caractère social.

A partir des comptes de chacune des organisations, le calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur charges variables (CHVACV), nous a fourni un indicateur financier sur le coût horaire moyen d'une personne travaillant dans l'organisation. (Le détail de ce calcul est expliqué dans le chapitre 7).

Enfin, pour compléter l'analyse quantitative et financière, nous avons exploité les notes des entretiens qualitatifs afin de déterminer de manière précise comment sont régulés les dysfonctionnements cités dans les phrases-témoins. Ainsi chaque dysfonctionnement régulé est un coût caché pour l'organisation. La réalisation des entretiens de ces coûts cachés s'est faite uniquement auprès de la direction et de l'encadrement et l'espace de calcul a été l'unité.

Le calcul des coûts cachés nous a fourni une base indicative des coûts liés à l'absence de management stratégique de la RSE.

#### 2.2.3.2.2 *La phase d'évaluation*

Après la phase de diagnostic et l'implantation du management stratégique de la RSE (Chapitre 4), nous avons réalisé une évaluation globale de nos actions. Nous avons donc pu :

- évalué les changements de pratiques de management ;
- évalué les effets de ces changements sur la performance sociale et économique de l'entreprise ;
- identifié les difficultés rencontrées en phase d'implantation du management socio-économique ;

- évalué les effets des contrats d'activité négocié. Nous posons, toutefois, une réserve sur ce point car une seule des deux organisations a mis en place cet outil de management.

Nous avons, pour cela, conservé notre démarche qualimétrique. Nous avons donc obtenu des résultats qualitatifs avec des phrases qui expriment des améliorations, des résultats quantitatifs avec l'ensemble des paramètres qui quantifient l'amélioration et l'ensemble des indicateurs de performance intermédiaire, et enfin des résultats financiers en termes d'évaluation financière des effets qui aboutit à la performance finale.

Notre première observation sur ces deux phases du changement au sein des deux organisations est les obstacles rencontrés. Le premier obstacle rencontré dès le début de l'intervention s'est traduit par une forme d'inertie face au changement de la part des acteurs. Alors que l'obstacle à surmonter au moment même du changement a été le découragement des acteurs face au changement.

Nous venons de présenter, au cours de ce chapitre, notre démarche méthodologique de recherche. Le chapitre suivant expose les terrains d'observation scientifique sur lesquels nous avons travaillé et utiliser notre méthodologie.



## CHAPITRE 3 PRÉSENTATION DES TERRAINS D'OBSERVATION SCIENTIFIQUE

Nous présentons, dans ce chapitre, les terrains d'observation scientifique qui nous ont permis de tester nos hypothèses. Cela s'est fait tout au long de nos recherches, en alternance avec des recherches de laboratoire. L'objectif était de tester auprès d'organisations dites « vivantes » notre hypothèse selon laquelle le management stratégique de type socio-économique permettrait de mettre en place de manière efficace et efficiente la RSE. Dans cette optique, nous présentons les terrains ainsi que leur relation avec le concept de RSE.

Nous utilisons une méthode qualimétrique. Cette approche dite qualimétrique consiste à traiter des informations obtenues lors des recherches scientifiques qui sont d'ordre qualitatif, comme les mots-clés, par exemple, et d'ordre quantitatif, comme les nombres-clés et les traitements mathématiques (Savall et Zardet, 2004<sup>158</sup>). La forme qualitative permet de restituer la richesse intrinsèque de l'objet complexe étudié et d'explicitier clairement le sens profond de la connaissance ainsi produite. Quant à la forme quantitative, elle apporte des indicateurs de mesure qui soutiennent le sens, en réduisant la subjectivité et facilitant les opérations d'agrégation et de comparaison des éléments de l'objet étudié. Ainsi, nous avons procédé à une exploitation des mots-clés relatifs aux thèmes de la RSE, comme par exemple les mots « environnement », « responsabilité » ou « communication », ainsi qu'à une utilisation des données quantitatives en termes d'euros, comme cela est le cas pour les réductions potentielles de coûts cachés en matière de RSE.

Deux terrains principaux nous ont servi de base à une étude longitudinale par cas contrastes : une association gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux (3.1) et une entreprise de carrosserie et d'aménagement de véhicules de secours (3.2). Les neuf terrains préliminaires ont permis de construire la grille de lecture (3.3). Cette dernière nous a servi à implanter le management stratégique de la RSE dans les deux organisations au moyen d'une étude longitudinale ; elle est également utilisée comme base pour l'évaluation de cette implantation.

Nous notons un point intéressant à étudier au regard des deux terrains principaux, c'est qu'ils ne sont pas concernés par les mêmes problématiques eu égard à leur secteur d'activité respectif. L'un est une association issue de la loi 1901 sans but lucratif et l'autre est une entreprise du secteur privé qui est constitué sous la forme d'un groupe et de filiales. Nous abordons dans le Chapitre 4, les raisons de la demande de mise en place du management stratégique de la RSE dans chacune des deux entreprises.

---

<sup>158</sup> Savall H. et Zardet V. (2004), *Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique*, Economica, 2004, 432 p.

### **3.1 PREMIÈRE ÉTUDE DE CAS : UNE ASSOCIATION** **GESTIONNAIRE D'ÉTABLISSEMENTS SOCIAUX ET** **MÉDICO-SOCIAUX**

L'association se situe dans le champ du secteur social et médico-social qui est un champ à part, c'est pourquoi nous présentons d'abord le secteur d'activité (3.1.1) qui souffre d'un paradoxe (3.1.2), pour présenter ensuite l'association elle-même (3.1.3).

#### **3.1.1 LE SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL**

Plus de 300 000 salariés en France interviennent dans la branche sanitaire, sociale et médico-sociale. Il s'agit des personnels éducatifs, pédagogiques et sociaux, techniques, des personnels soignants, mais aussi de ceux qui les forment, ainsi que l'encadrement et les responsables de gestion. Il existe quelques 20 000 établissements accueillant différents publics tels que les enfants, les adolescents, les adultes handicapés ou en difficulté, les personnes âgées ou les enfants en âge préscolaire.

Afin de présenter au mieux le secteur social et médico-social, il convient de présenter les fondements de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 qui précise les missions d'intérêt général et d'utilité sociale des établissements sociaux et médicaux-sociaux. Cette loi est construite autour de quatre axes principaux<sup>159</sup> :

- l'affirmation et la promotion des droits fondamentaux des usagers et de leurs représentants ;
- l'élargissement des missions de l'action sociale et médico-sociale ;
- la diversification des interventions et de la nomenclature des établissements et services ;
- l'amélioration des procédures techniques de pilotage du dispositif ; la procédure d'évaluation.

Les objectifs assignés par la loi sont l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté et la prévention des exclusions et la correction de ses effets. Nous pouvons donner quelques exemples des actions réalisées par les établissements sociaux et médico-sociaux :

- ils ont en charge la protection administrative ou judiciaire de l'enfance et de la famille, de la jeunesse, des personnes handicapées, des personnes âgées ou en difficulté ;
- ils réalisent des actions éducatives, médico-éducatives, médicales, thérapeutiques, pédagogiques et de formation adaptées aux besoins de la personne, à son niveau de développement, à ses potentialités, à l'évolution de son état ainsi qu'à son âge ;

---

<sup>159</sup> Actualités Sociales Hebdomadaires, 11 Janvier 2002 n°2245, p.17-25

- ils réalisent des actions d'intégration scolaire, d'adaptation, de réadaptation, d'insertion, de réinsertion sociales et professionnelles, d'aide à la vie active, d'information et de conseil sur les aides techniques ainsi que d'aide au travail ;
- ils peuvent aussi réaliser des actions d'assistance dans les divers actes de la vie, de soutien, de soins et d'accompagnement, y compris à titre palliatif.

On dénombre 24 500 structures, soit plus d'1 million de places pour 300 000 professionnels qui sont employés dans ce secteur. Ces structures sont financées par la collectivité publique qui consacre en moyenne 84 milliards d'euros financés de la manière suivante : 42 milliards d'euros par l'assurance-maladie, 33 milliards par les départements et 9 milliards par l'État. Les départements participent au financement à hauteur de 40 milliards d'euros.

Le secteur social et médico-social doit appréhender la personne en difficulté à travers des projets individualisés, dans et hors institution. Il doit veiller à sa qualité de vie et préserver ou reconstruire ses liens avec la communauté, afin de garantir sa citoyenneté.

### **3.1.2 LES PARADOXES DU SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL**

Contrairement à certaines idées reçues, **le secteur social et médico-social est un secteur qui est en concurrence**. Dans le même ordre d'idées, **nous pourrions penser que c'est un secteur qui respecte les concepts de responsabilité sociale, mais selon notre définition de la RSE et selon nos observations, ce n'est pas forcément le cas**.

#### **3.1.2.1 Un secteur concurrentiel**

*A fortiori*, Avec la crise financière actuelle, toute organisation qu'elle soit publique ou privée, à but lucratif ou non doit raisonnablement faire attention à l'utilisation de ses ressources. Le secteur social et médico-social doit connaître une évolution dans ses mentalités et doit pouvoir admettre qu'en tant qu'institution gérant des personnes en difficulté, notamment handicapées, c'est un secteur en concurrence.

Le secteur social et médico-social doit faire face à un déficit quantitatif et qualitatif de l'offre, en particulier envers l'exclusion des personnes fragiles et des personnes handicapées, notamment pour les adultes. Par ailleurs, pour venir en aide aux personnes âgées, les institutions sont globalement en nombre suffisant, mais encore trop peu médicalisées pour faire face au vieillissement des populations handicapées mentales. En effet, avec les avancées considérables de la médecine, la durée de vie de la population augmente, celle des personnes handicapées aussi.

La concurrence, selon le Larousse (2009), s'entend de la « structure d'un marché qui se caractérise par une pluralité d'entreprises en compétition les unes par rapport aux autres pour bénéficier de la préférence des consommateurs ». Il s'agit donc de la compétition sur le marché commercial entre plusieurs produits ou services. Pour les néo-classiques, la concurrence s'analyse à

travers le cadre de la concurrence pure et parfaite ; d'autres écoles insistent sur la concurrence comme processus d'innovation (Hayek, 1978<sup>160</sup>) ou de destruction créatrice de valeur (Schumpeter, 1942<sup>161</sup>). L'existence d'une forme de concurrence, même imparfaite, crée pour les entreprises, quelle que soit leur taille et leur secteur d'activité, une situation de compétition vis-à-vis de leurs concurrentes qui les incitent à une recherche permanente d'une meilleure efficacité économique, de produits novateurs capables de maintenir ou d'augmenter leurs parts de marché et d'augmenter leur taux de marge.

Ainsi, outre les dispositions légales et réglementaires obligeant les associations du secteur social et médico-social à faire évoluer leurs structures, c'est la concurrence existant entre elles qui devrait les pousser à adapter leurs offres en fonction des besoins des personnes accueillies dans leurs établissements. La famille d'une personne handicapée, la plupart du temps les parents, va se retrouver devant une multitude de choix et de propositions d'hébergement pour leur enfant et mettra en concurrence les établissements sociaux et médico-sociaux entre eux.

Selon nos observations, cette donnée stratégique ne va pas de soi dans ces établissements. Nous reviendrons sur ce point avec des résultats plus concrets dans le Chapitre 5.

### **3.1.2.2 Un secteur « naturellement » responsable socialement ?**

De par sa vocation, le secteur social et médico-social pourrait être considéré comme socialement responsable dans le sens où les missions sont réalisées pour promouvoir le respect des droits des personnes défavorisées et pour favoriser l'aide sociale. Cependant, nous avons défini la responsabilité sociale comme l'ensemble des obligations normatives ou morales qui déterminent la stratégie de l'entreprise dans son environnement, au regard de ses parties prenantes, tout en assurant sa pérennité, voire sa croissance économique, afin de concilier dans le présent les performances économiques, sociales et environnementales sans nuire aux performances futures. À ce titre, nous pouvons observer un phénomène qui contredit le postulat spontané que nous pouvons être tentés de faire à l'égard du respect de la RSE par les établissements sociaux et médico-sociaux.

D'une part, la gestion économique des établissements sociaux semble être, pour certains d'entre eux, une préoccupation secondaire à leur mission initiale d'aide aux personnes handicapées. En effet, ils reçoivent des fonds publics notamment par le biais de subventions. Cette enveloppe budgétaire entre dans les comptes sans autre effort particulier de la part de l'établissement et ce, tous les ans. Malgré les systèmes de contrôle de gestion des fonds au sein des établissements par les organismes financeurs, il reste parfois une forme de laisser-faire quant à l'utilisation de certaines sommes (Hardy, 2006)<sup>162</sup>. Nous montrerons dans le Chapitre 7, que les ressources financières au sein de ces structures

---

<sup>160</sup> Hayek F. A. (1978), *Competition as a Discovery Procedure*, in *New Studies*, London: Routledge

<sup>161</sup> Schumpeter J. A. (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York: Harper and Brothers, Harper Colophon edition, 1976

<sup>162</sup> Hardy J.P. (2006), *Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux*, Dunod, 9 novembre 2006

d'accueil pour personnes handicapées ne sont pas utilisées de la manière la plus efficiente et efficace qui soit.

D'autre part, les cas de maltraitance montrent que pour certains établissements il est difficile de faire preuve de responsabilité sociale et environnementale. En effet, selon le rapport de la commission d'enquête n° 339 (2002-2003) de MM. Jean-Marc Juilhard et Paul Blanc, fait au nom de la commission d'enquête, déposé le 10 juin 2003 sur la maltraitance envers les personnes handicapées, « La maltraitance envers les personnes handicapées accueillies en établissements et services sociaux et médico-sociaux fait partie de la liste malheureusement très longue des violences qui touchent notre société ». Cette triste réalité a des conséquences néfastes sur la performance sociale au sens où les maltraitements subies détériorent les conditions de travail au sein de l'établissement, mais elle a également des effets sur la performance environnementale puisque les établissements sociaux et médico-sociaux concernés ne respectent plus leurs parties prenantes c'est-à-dire les résidents et les familles des résidents.

### **3.1.3 PRÉSENTATION DE L'ASSOCIATION GESTIONNAIRE D'ÉTABLISSEMENTS SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX (A)**

L'association qui constitue notre premier terrain d'observation scientifique est une association loi 1901 sans but lucratif. L'objet de l'association, selon ses statuts, est de se mettre dans une perspective d'aide, au service des plus défavorisés, de développer des actions destinées aux personnes en situation de handicap, et plus généralement, de mettre sur pied tout type d'action pouvant se rattacher directement ou indirectement à la poursuite d'un objectif social ou susceptible d'en favoriser l'extension ou le développement.

#### **3.1.3.1 Organisation et structure de l'association**

L'association a pour objet de se mettre au service des plus défavorisés et de développer des actions destinées aux personnes en situation de handicap mental ou psychique qui se situe en région parisienne.

Nous abordons de manière plus détaillée le fonctionnement de la Maison d'Accueil Spécialisée que nous appellerons "AB" car il s'agit de l'établissement pilote de l'intervention ayant fait l'objet d'une intervention complète.

##### **3.1.3.1.1 L'association en région parisienne**

Il s'agit d'une importante organisation associative comprenant plus de **1 500 salariés**. Cette association gère **une cinquantaine d'établissements sociaux et médico-sociaux** dont une dizaine sont de grandes tailles et emploient plus de 100 salariés chacun. Les autres établissements, plus petits, emploient une moyenne de 15 personnes chacun.

Cette association a connu une croissance constante depuis plusieurs années notamment par le biais de reprises d'établissements. La majorité des établissements se situent à Paris et en région parisienne, notamment dans l'Essonne, dans le Val de Marne, en Hauts de Seine ou en Seine et Marne. L'association s'est également étendue jusqu'en Haute-Vienne avec la reprise en gestion d'établissements près de Limoges dès 2008.

#### *3.1.3.1.1.1 Le fonctionnement*

L'association est administrée par un conseil d'administration de huit personnes qui nomment la Direction générale. Ces administrateurs sont représentants de l'association pour tous les actes de la vie civile. Ils sont chargés d'assurer le bon fonctionnement de l'association et l'application des décisions prises lors des assemblées générales.

Ses ressources financières se composent des cotisations de ses membres, des subventions de l'État ou de collectivités, des sommes perçues par l'association en contrepartie de prestations, de dons, de legs ou de revenus de ses biens.

#### *3.1.3.1.1.2 Les métiers*

Il existe **plus de 50 métiers** au sein de l'association regroupés en **quatre catégories** que sont le **personnel éducatif et soignant**, le **personnel médical et paramédical**, le **personnel administratif** et le **personnel encadrant**.

Le personnel éducatif et soignant est composé d'aides médico-psychologiques, d'aides-soignants, d'animateurs, de conseillers en économie sociale et familiale, d'éducateurs spécialisés, d'éducateurs techniques spécialisés, de moniteurs d'atelier, de moniteurs-éducateurs, de surveillants de nuit, d'éducateurs de jeunes enfants et de maîtres et maîtresses de maison.

Quant au personnel médical et paramédical, il comprend des ergothérapeutes, des infirmiers, des kinésithérapeutes, des médecins, des médecins spécialistes en rééducation fonctionnelle, ou en psychiatrie, des orthophonistes, des psychologues, des psychomotriciens et des puéricultrices.

Le personnel administratif et technique est souvent des agents de service, des chauffeurs livreur, des ouvriers d'entretien, des commerciaux, des secrétaires de direction, des techniciens paye, des comptables, des chargés de communication et des responsables formation.

Enfin, le personnel d'encadrement est composé des chefs de service, des chefs d'atelier, des directeurs d'établissement, des directeurs adjoint, des directeurs des ressources humaines, des directeurs administratifs et financiers, des responsables comptabilité, des responsables paye, des directeurs généraux adjoints, des attachés de direction et des directeurs qualité.

### 3.1.3.1.1.3 *Les types d'établissement*

Il existe, au sein des établissements de l'association plusieurs types d'accueil des personnes handicapées. Cela va de l'hébergement et de l'accueil, aux foyers de vie, aux établissements d'éducation spécialisée, à l'accompagnement et au travail protégé.

En ce qui concerne l'hébergement et l'accueil, il se fait en internat ou en externat pour les personnes ayant besoin de soutien médical, psychologique, pédagogique, éducatif ou social.

**Les foyers de vie ou les foyers occupationnels** accueillent en internat et en externat des personnes n'étant pas en mesure d'exercer une activité professionnelle mais qui, disposant d'une certaine autonomie physique ou intellectuelle, développent leurs capacités au moyen d'activités structurantes. Dans ce cadre, les foyers d'accueil médicalisés reçoivent des personnes dont la dépendance totale ou partielle les rend inaptes à toute activité professionnelle et rend nécessaires l'assistance d'une tierce personne ainsi qu'une surveillance médicale et des soins constants. Quant aux résidences pour personnes vieillissantes, elles sont des foyers de vie proposant un rythme et des activités adaptés au vieillissement des personnes. Les centres d'initiation au travail et aux loisirs (CITL) accueillent en externat des personnes qui développent leur autonomie par des activités valorisantes ouvertes sur l'extérieur. Le foyer d'hébergement est un lieu de résidence pour personnes travaillant dans la journée en centre d'aide par le travail, en atelier protégé ou en milieu ordinaire. Les résidents du foyer bénéficient en outre d'un accompagnement éducatif. Les maisons d'accueil spécialisées accueillent des personnes qui ont besoin d'aide pour effectuer les actes essentiels de la vie courante comme s'habiller ou se laver, et dont l'état nécessite une surveillance médicale et des soins constants.

**Les centres d'éducation spécialisée** sont constitués des instituts médico-éducatifs qui sont des établissements proposant en internat et en externat un accompagnement éducatif et des soins spécialisés à des enfants et adolescents en situation de polyhandicap ou de handicap psychique.

D'autres établissements sont **spécialisés dans l'accompagnement**. Celui-ci se fait auprès de personnes pouvant habiter de façon autonome en appartements collectifs regroupés ou en studio indépendant. Les services d'accompagnement à la vie sociale proposent un suivi éducatif régulier à des personnes qui souhaitent vivre de façon indépendante mais qui ont cependant besoin d'un environnement sécurisant. Les services d'accompagnement médico-social pour adulte handicapé sont des structures souples et adaptables et sont un mode d'intervention privilégié de la prise en charge médico-sociale. Ce type d'accompagnement permet en plus d'intervenir pour des soins réguliers et coordonnés dans le cadre d'un accompagnement médical et paramédical en milieu ouvert. Les résidences sociales durables sont des maisons-relais ou des pensions de famille offrant la possibilité d'habiter un studio indépendant au sein d'une maison au caractère convivial et chaleureux.

Enfin **certains établissements ont en charge le travail protégé** qui offrent des activités professionnelles adaptées et des actions de soutien dynamiques pour des personnes ayant la capacité de travailler dans un environnement extérieur. Ce sont notamment les établissements d'aide par le travail qui offrent des activités professionnelles variées et les actions de soutien médico-social, éducatif et psychologique nécessaires à leur participation sociale et à l'exercice de leur métier. Enfin, les entreprises adaptées des unités économiques de production qui mettent les personnes à même d'exercer une activité professionnelle salariée dans des conditions adaptées à leurs possibilités.

#### 3.1.3.1.2 Présentation de la Maison d'Accueil Spécialisée

La maison d'accueil spécialisée (MAS) comptant presque 150 salariés reçoit des personnes adultes atteintes d'un handicap intellectuel, moteur ou somatique grave, ou gravement polyhandicapées, n'ayant pu acquérir un minimum d'autonomie. Leur état nécessite le recours à une tierce personne pour les actes de la vie courante, une surveillance médicale et des soins constants. La MAS est un établissement médico-social financé en totalité par l'assurance maladie. Les frais de journée sont principalement à la charge de l'assurance maladie. Une participation financière aux frais d'hébergement et d'entretien qui correspond au forfait journalier reste cependant à la charge du résident, soit 16 euros par jour pour une personne en hébergement complet, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2007.

La MAS se distingue par rapport à d'autres établissements médicaux notamment en ce qui concerne les notions de surveillance médicale et de soins constants. En effet, en MAS, ces notions recouvrent essentiellement des soins d'hygiène, de maternage et de nursing, la poursuite de traitements ou d'activités occupationnelles ou d'éveil, tendant au maintien ou à l'amélioration des acquis, ou à prévenir une régression. Ainsi, les malades mentaux relevant du secteur psychiatrique et les personnes âgées atteintes de handicap résultant du vieillissement ne relèvent pas, en principe, des MAS. De même, lorsqu'il y a besoin de thérapeutiques actives ou de soins intensifs, les personnes, même lourdement handicapées, relèvent des établissements de soins, notamment des services spécialisés des hôpitaux ou des établissements psychiatriques.

La MAS dans laquelle nous sommes intervenus comporte trois bâtiments regroupant chacun deux unités de vie. Un autre bâtiment héberge une salle polyvalente, des salles d'activités, une salle de kinésithérapie, une salle de psychomotricité, un atelier de menuiserie, et des locaux administratifs. Les activités de jour sont variées et comprennent des travaux manuels, de la lecture, de la musique, du dessin, de la cuisine, des soins corporels esthétiques et de l'expression corporelle comme la danse. Sa gestion a été reprise en 2001 par l'association.

### 3.1.4 INTÉGRALITÉ DE LA DÉMARCHE : UNE DÉMARCHE « HORIVERT »

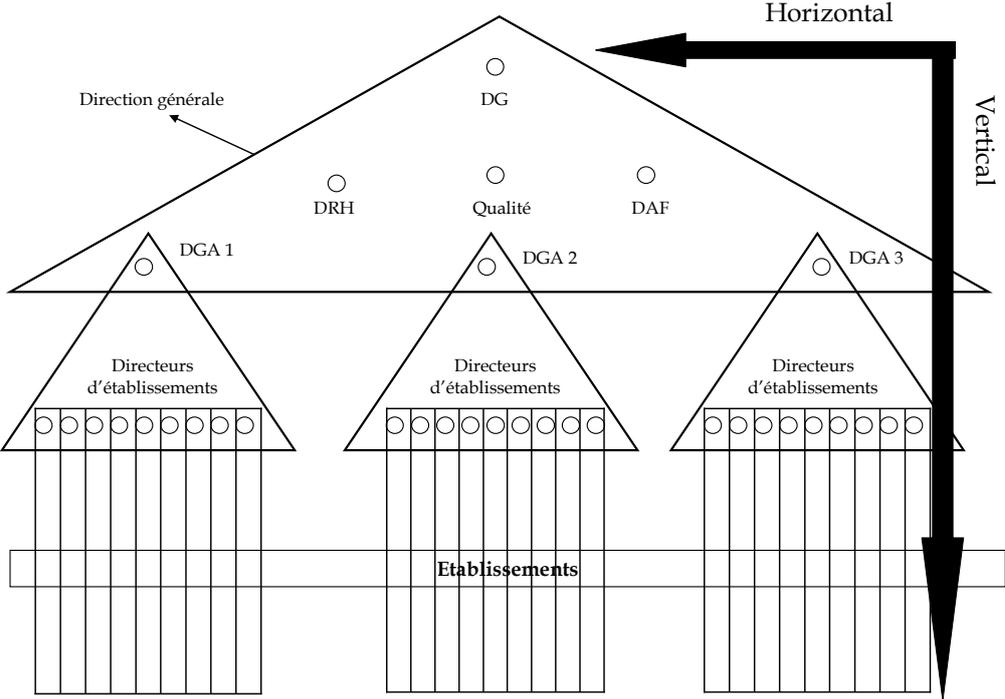
L'intervention sur l'ensemble des établissements a débuté en 2006 et s'est terminée en 2009. Elle s'est faite en trois vagues annuelles de dix établissements chacune avec des phases de diagnostic

suivies de phases de projet au sein de chaque établissement, ainsi qu'une phase d'évaluation pour laquelle nous avons plus particulièrement exploité le cas de la maison d'accueil spécialisée AB.

Il s'agit d'une démarche intégrale puisque l'ensemble des acteurs a été interviewé lors du diagnostic (Figure n° 22). Dans le même ordre d'idée, que ce soit la direction, l'encadrement ou le personnel, tout le monde a participé aux phases de projet et de mise en place du management stratégique de la RSE. Une première phase a d'abord touché le siège de l'association c'est-à-dire la direction générale, les directions générales adjointes et les directions fonctionnelles qui sont composées de la direction des ressources humaines, de la direction de la qualité et de la direction administrative et financière. Puis, la deuxième phase a consisté en une démultiplication de l'intervention auprès de l'ensemble des établissements. Cette démultiplication a impliqué les directions de chaque établissement jusqu'au personnel de base.

Nous exposons en détail les motifs des demandes d'intervention de la part de l'association A et de l'entreprise B dans le Chapitre 4 lorsque nous aborderons la question de la prise de décision de mettre en place une politique de RSE.

Figure n° 22 : Processus Horivert au sein de l'association A



## **3.2 DEUXIÈME ÉTUDE DE CAS : UNE ENTREPRISE DE CARROSSERIE ET D'AMÉNAGEMENT DE VÉHICULES DE SECOURS**

Avant de présenter l'entreprise (3.2.3), il s'agit de déterminer le secteur d'activité de celle-ci (3.2.1), nous verrons alors quelles en sont les spécificités (3.2.2).

### **3.2.1 LE SECTEUR DE LA CARROSSERIE INDUSTRIELLE**

Selon le Service des Études et Statistiques Industrielles<sup>163</sup> (Sessi), le secteur de la carrosserie industrielle occupe une grande place en Europe. Il montre des signes d'amélioration après les perturbations enregistrées chez plusieurs acteurs majeurs qui se sont manifestées par la hausse des prix de l'énergie et des matières premières, notamment le prix des métaux qui ont atteint des sommets historiques, mais aussi par la concentration de certains clients et l'accélération de la concurrence. Pour lutter contre la concurrence étrangère fortement positionnée sur les produits standardisés, les entreprises françaises mettent en avant leur savoir-faire dans la fabrication de carrosseries spécifiques.

Ce secteur occupe 160 000 personnes en Europe et génère un chiffre d'affaires de 25 milliards d'euros. La structure des emplois de l'industrie française de la carrosserie industrielle est proche de celle des industries de main-d'œuvre. Les cadres supérieurs sont deux fois moins nombreux que dans l'industrie manufacturière. La taille des entreprises explique la faiblesse du taux d'encadrement. Dans ce secteur composé essentiellement de petites unités, les chefs d'entreprise assurent également les fonctions d'encadrement technique et commercial. Deux salariés sur trois sont ouvriers, mais quatre ouvriers sur cinq sont qualifiés. Seulement 9 % des emplois sont occupés par des femmes, contre 28 % dans l'industrie, et principalement dans les postes administratifs et commerciaux.

La profession de la carrosserie industrielle doit pouvoir répondre à un environnement réglementaire national et européen contraignant dans les domaines de la protection de l'environnement, de la sécurité et de l'harmonisation des normes de construction de véhicules.

### **3.2.2 LES SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR DE L'INDUSTRIE AUTOMOBILE**

Alors que le dialogue entre fournisseurs et donneurs d'ordres semble mal en point, la filière multiplie depuis plusieurs années les « accords de bonnes pratiques ».

Lors de la journée du 20 janvier 2009 consacrée aux États généraux de l'automobile, le secrétaire d'État chargé de l'industrie et de la consommation, porte-parole du gouvernement, Luc Chatel a annoncé « l'élaboration d'un code de bonnes pratiques et de performance<sup>164</sup> » destiné à refonder les

---

<sup>163</sup> **Ministère de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi - Sessi** (2007), *Les dossiers sectoriels - La carrosserie industrielle en chiffres*, Edition 2007

<sup>164</sup> **Ministère de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi** (2009), *Conférence de Presse, Résultats du Plan Automobile, Point d'étape au 8 juin 2009*, Bercy

rapports tout au long de la filière automobile. Concernant les précédentes initiatives, les codes de « bonnes pratiques » ou de « bonne conduite » se succèdent depuis trois ans dans la filière.

En juin 2006, un plan d'action pour améliorer les relations clients-fournisseurs avait été signé sous l'égide de François Loos, alors Ministre délégué à l'Industrie. Ce plan d'actions comprenait entre autres un code de bonnes pratiques signé par le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA), la Fédération des Industries Mécaniques (FIM) et la Fédération des Industries pour les Equipements de Véhicules (FIEV), qui abordait les conditions de règlement des pièces et outillages, la résolution des litiges et le respect des droits de propriété intellectuelle. S'en est suivi en janvier 2007, un accord relatif aux délais de paiement entre clients et sous-traitants dans la filière automobile. L'accord prévoyait, pour les donneurs d'ordre de la filière réalisant plus de 300 millions d'euros de chiffre d'affaires et en faveur des fournisseurs réalisant moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires, un paiement à 60 jours nets à compter du 1<sup>er</sup> septembre 2008. Il a été dénoncé fin 2008 par le CCFA, tout en étant remplacé par les dispositions légales de la loi de modernisation de l'économie (LME), qui plafonne les délais de paiement entre entreprises à 45 jours fin de mois ou 60 jours calendaires à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2009.

Le « Code de performance et de bonnes pratiques relatif à la relation clients-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile » a été signé le 9 février 2009 par Christine Lagarde, Ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi et par Luc Chatel. Dans son introduction, celui-ci énonce que « Dans le cadre des États Généraux de l'Automobile, les signataires du présent accord considèrent qu'il est du bien commun de la filière industrielle automobile française de renforcer les relations de partenariat en son sein, notamment en vue de relever les défis de la mondialisation, d'améliorer les compétitivités du secteur et de préserver le tissu industriel et l'emploi ». Il s'agit, cependant d'une invitation faite aux entreprises concernées d'appliquer ces engagements car le code « décrit des engagements volontaires permettant d'aller au-delà (du) régime de droit commun ».

Au regard de ces considérations, on peut aisément affirmer qu'il s'agit d'un secteur particulièrement touché par la crise et la mondialisation. À ce titre, c'est un secteur dans lequel les entreprises recherchent le plus haut niveau de rentabilité et de productivité compte tenu du caractère très concurrentiel de l'activité automobile. Il doit donc faire face aux diverses critiques à l'égard de sa responsabilité sociale notamment en ce qui concerne l'environnement et le traitement des salariés. L'enjeu stratégique, ici, réside dans un **ajustement à trouver entre survie-développement économique et bien-être social**.

**L'enjeu principal de la RSE pour ce secteur** est de faire preuve de **responsabilité en matière de pollution** que ce soit dans les lignes de production que dans les modèles de véhicules mis en vente tout **en assurant des conditions de travail convenables** pour les salariés et **en se souciant de l'ensemble des parties prenantes** très présentes dans ces industries.

### 3.2.3 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE DE CARROSSERIE (B)

L'entreprise est un groupe spécialisé en carrosserie industrielle comprenant plusieurs filiales.

#### 3.2.3.1 Le groupe

Le groupe est né en 1992. Positionné en Europe, le groupe possède deux établissements industriels dont l'un est situé en Normandie et l'autre près du siège social en Vendée. Les salariés sont au nombre de 180 environ. Leurs véhicules sont exploités sur cinq continents par près de 10 000 utilisateurs publics et privés, dans tous les domaines de l'assistance sanitaire et du secours tels que les ambulances, les véhicules de secours et d'assistance aux victimes (VSAV) et les véhicules funéraires.

**Deux unités de production** totalisent 10 000 mètres carrés de surface de bâtiment, et **produisent annuellement 2 000 véhicules en moyenne**. Ils apportent des réponses aux différentes demandes des utilisateurs en termes d'aménagement, de modifications structurelles et d'équipements spécifiques. Ils utilisent de nouvelles applications technologiques, notamment pour l'utilisation des matériaux composites, de composants miniaturisés, de technologie électronique et de multiplexage.

Concernant le contrôle qualité, l'organisation de la production, l'approvisionnement, la gestion des stocks, la livraison et le respect des préconisations clients se font dans le cadre des normes applicables dans le domaine (ISO 9000-2000). Ce groupe fait appel à un partenariat avec des constructeurs automobiles mondiaux et des produits référencés auprès de l'ensemble des constructeurs européens. Il dispose d'un service après-vente pour tous les problèmes qui pourraient survenir sur les produits. Le groupe mène une stratégie internationale par le biais de l'anticipation et de la diversification de ses produits, de ses marchés, de ses sources d'approvisionnement et de ses coopérations industrielles.

#### 3.2.3.2 Les filiales

Le groupe compte deux filiales en France dont l'une est spécialisée dans les véhicules de secours et l'autre dans les ambulances.

La filiale « Véhicules de Secours et d'Assistance aux Victimes (VSAV) » que nous nommons site 1, emploie presque 90 personnes et propose depuis 30 ans des véhicules VSAV bénéficiant des avancées technologies en la matière. La conception des véhicules est validée par des accords techniques constructeurs répondant à la norme européenne EN 1789 10 G. Cette norme applique un contrôle sur les points suivants : tout d'abord une classification des véhicules ambulances par type (A1, A2, B et C), des dimensions intérieures de la cellule sanitaire, des critères de performance, de la compatibilité électromagnétique puis de la résistance aux crashes tests.

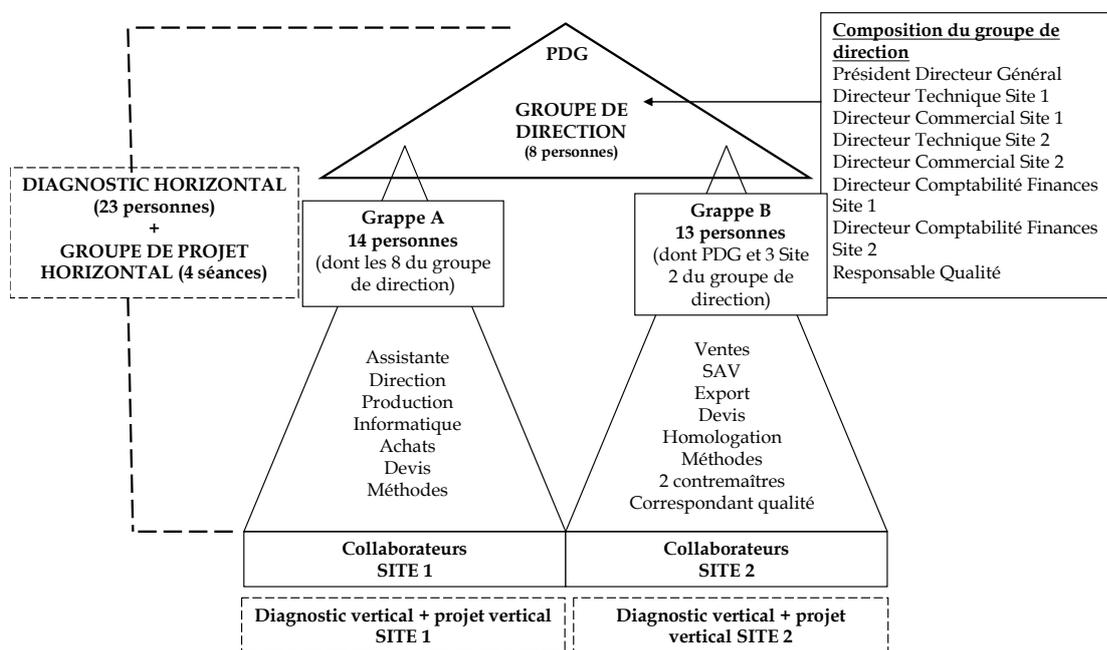
La filiale « Ambulances » que nous appelons site 2 et qui comprend une centaine de salariés, existe depuis plus de 30 ans et construit des ambulances équipées des dernières technologies. L'objectif de cette filiale est d'assurer un certain niveau de confort et de sécurité dans les ambulances.

La conception des véhicules est validée par des accords techniques constructeurs répondant à la norme européenne EN 1789 10 G (voir supra).

### 3.2.4 LA DÉMARCHE HORIVERT AU SEIN DE L'ENTREPRISE B

Dans cette entreprise aussi, nous avons appliqué un processus Horivert. Ainsi la première phase a consisté à réaliser un diagnostic et des groupes de projet dits horizontaux, c'est-à-dire impliquant l'équipe de direction de l'entreprise. Cette phase s'est déroulée auprès de 23 personnes. Puis, lors de la deuxième phase, nous avons réalisé les diagnostics verticaux en impliquant l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise sur chacun des sites 1 et 2 (Figure n° 23).

Figure n° 23 : Processus Horivert au sein de l'entreprise B



### 3.3 LES NEUF TERRAINS D'OBSERVATION PRÉLIMINAIRES : UN PANEL DE DIFFÉRENTS SECTEURS

Au travers de neuf organisations de différents secteurs et de différents pays, nous avons élaboré notre grille de lecture afin de bâtir un modèle d'analyse de la mise en place du management stratégique de la RSE. Ainsi chacune de ces organisations a fait l'objet d'une recherche-intervention consistant à implanter un management stratégique de la RSE. Nous avons alors mené une exploitation des rapports de recherche de ces neuf terrains.

Dans le Tableau n° 24, nous présentons, de manière synoptique les neuf terrains d'intervention, avec leur pays, leur implantation, le nombre de sites de l'entreprise, la taille, l'effectif en équivalent

temps plein, le secteur et la branche d'activité et le statut juridique. La seule similarité entre ces neuf terrains est qu'ils proviennent tous du secteur tertiaire.

Dans les neuf sous-parties suivantes (3.3.1 à 3.3.9), nous présentons chacun des terrains d'observation scientifiques préliminaires qui nous ont permis d'aboutir à notre grille de lecture de la RSE. S'agissant des interventions menées dans chacun d'entre eux, elles sont similaires à l'intervention décrite dans le paragraphe 3.1.4 concernant la démarche Horivert. Nous ne donnons que les résultats substantiels nous ayant permis de construire notre grille de lecture de la RSE. Puis nous présentons le détail de la grille de lecture (3.3.10).

Tableau n° 24 : Tableau récapitulatif des neuf terrains d'observation scientifiques préliminaires

	Chambre de Commerce et d'Industrie	Organisme de formation professionnelle et d'emploi	Organisme gestionnaire d'assurance maladie	Clinique privée	Etablissement hospitalier privé	Ecole d'hôtellerie et de restauration	Entreprise de jardinerie et de décoration	Groupe de PME en électricité industrielle	Entreprise de services en sécurité
<b>Pays</b>	France	Belgique	Belgique	Suisse	Belgique	France	Suisse	Belgique	France
<b>Implantation</b>	Urbaine	Urbaine	Urbaine	Urbaine	Urbaine	Urbaine	Urbaine	Urbaine	Urbaine
<b>Nombre de sites</b>	5 sites	20 sites	21 sites	1 site	2 sites (1 site + 1 antenne)	1 site	6 sites	5 sites	27 sites
<b>Taille</b>	Moyenne PME	Grande organisation	Grande organisation	Moyenne PME	Grosse PME	Moyenne PME	Moyenne PME	Groupe-ment de PME	Grosse PME
<b>Effectif</b>	240	3 600	206 sur 1 site	110	585	80	300	300	707
<b>Secteur d'activité</b>	Tertiaire	Tertiaire	Tertiaire	Tertiaire	Tertiaire	Tertiaire	Tertiaire	Tertiaire	Tertiaire
<b>Branche d'activité</b>	Service aux entreprises	Formation professionnelle et emploi	Assurance maladie et mutuelle	Médical	Médical	Hôtellerie et restauration	Commerce de décoration d'intérieur	Informatique	Télé-surveillance
<b>Statut juridique</b>	Etablissement public	Etablissement public	Etablissement public	Privé lucratif	Privé lucratif	Privé lucratif	Privé lucratif	Privé lucratif	Privé lucratif
<b>Années</b>	2001-2008	2005-2009	2004-2008	2005-2008	2005-2008	2006-2007	2007-2009	2004-2007	2003-2008

### 3.3.1 CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE (C.C.I.)

Avant de présenter les résultats de l'intervention menée au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie, nous commençons par une brève description de son organisation et de sa structure.

#### 3.3.1.1 Organisation de la structure

Cette Chambre de Commerce et d'Industrie est située dans le nord de la France. C'est un établissement public dont les dirigeants sont des chefs d'entreprises élus par l'ensemble des dirigeants d'entreprises du territoire.

La Chambre de Commerce et d'Industrie (C.C.I.) est composée d'une Direction générale et d'une Direction Appui aux entreprises. Cette dernière se divise en deux pôles : le pôle Développement Local qui s'adresse principalement aux commerçants et prestataires de services aux particuliers et le pôle Petites et Moyennes Entreprises (PME) qui s'adresse aux industriels et prestataires de services aux entreprises. La C.C.I. est également composée d'une chambre spécialisée dans la formation et gère diverses structures dont un port de commerce et un aéroport.

Cette C.C.I. est constituée d'un président, de 38 élus dont le bureau qui comprend 9 membres, de 240 salariés, dont 45 conseillers experts, et de 25 575 ressortissants issus des secteurs du commerce, de l'industrie et des services sur tout le département et qui ont des délégations dans cinq villes différentes. Ses ressources proviennent des subventions à hauteur de 6 %, des impôts pour 37 % et de la vente de services à hauteur de 57 %.

Les missions de la C.C.I. sont de représenter les entreprises, de prendre des initiatives, d'apporter des services et de gérer des équipements. Concernant le port de commerce, il représente une plate-forme importante puisque chaque année, environ 2 832 300 tonnes transitent par lui et notamment de la nourriture animale, des produits pétroliers, des produits de construction, des produits recyclables et des marchandises conditionnées. Quant à l'aéroport, il représente 215 000 passagers par an. La C.C.I. chargée de la formation comprend six pôles de compétences : hôtellerie-restauration, informatique, produits de la mer, tertiaire, technique et langues étrangères. Elle est composée de 200 formateurs consultants et conseillers qui se répartissent quatre sites de formation et qui forment 4 500 personnes chaque année.

D'une manière générale les chambres de commerce et d'industrie sont des acteurs dans la démarche de RSE mais elles connaissent aussi des besoins dans ce domaine. En ce qui concerne cette chambre, elle souhaitait, en 2001, fédérer les acteurs de la chambre par la mise en place d'un projet de management de la RSE. Cet objectif général s'est alors décliné en six objectifs : conduire une démarche de progrès globale intégrant les initiatives et les projets en cours ; éviter les dispersions dans la conduite du progrès ; améliorer le pilotage de la chambre par des outils de management communs ; mettre en évidence les performances et les améliorer ; renforcer de manière progressive la cohésion des équipes et la performance opérationnelle ; optimiser les ressources financières de la chambre en perspective des budgets des prochaines années, tenant compte de la conjoncture actuelle (ressources fiscales stagnantes, charges d'exploitation en progression constante).

### **3.3.1.2 Intervention réalisée au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie**

L'intervention a débuté en 2002 par des diagnostics et des projets horizontaux et verticaux dans l'intégralité de la chambre. En 2009, la C.C.I. a fait l'objet d'évaluations sur la mise en place du management socio-économique.

Lors de la phase de projet, les principaux résultats ont été obtenus sur les points suivants : inadaptation partielle des conditions de travail, défauts de qualité dans les relations clients-fournisseurs internes, manque de clarté et lourdeur de l'organisation du travail, manque de cohésion au niveau des équipes de direction et d'élus, carence d'indicateurs de pilotage et de mesure des activités, faible impulsion stratégique et manque d'énergie de changement, inadaptation du mode de management et de la gestion des ressources humaines.

### **3.3.2 ORGANISME BELGE DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET DE L'EMPLOI**

#### **3.3.2.1 Organisation de la structure**

Il s'agit d'un service public en Belgique dont la compétence est l'emploi et la formation professionnelle dans la Région Wallonne. Ce service public s'adresse à l'ensemble des personnes morales ou physiques concernées par une question liée à l'emploi et la formation ainsi qu'aux acteurs de ce marché.

Les missions de l'organisme sont d'aider les personnes à mieux formuler leur projet professionnel, à acquérir plus de qualifications et à trouver un emploi. Il aide également les entreprises à recruter et à former leurs collaborateurs. Et enfin, il apporte un appui à tout acteur du marché de l'emploi en Wallonie, ainsi qu'il gère et assure la diffusion de l'information.

Le gouvernement wallon exerce sa tutelle sur cet organisme via deux ministères : le Ministère de l'Économie et de l'Emploi et le Ministère de la Formation professionnelle. Le Comité de gestion de l'organisme met en œuvre les politiques de l'emploi et de la formation décidées par le gouvernement wallon. Il est composé essentiellement de représentants des organisations patronales et syndicales ainsi que de l'administrateur général.

Le financement se fait par le biais de subventions de la part de la région wallonne à hauteur d'environ 80%. Les 20 % restant proviennent du Fond social européen, du Fond européen de développement régional (FEDER), des quotes-parts des promoteurs et de recettes diverses. Le budget total se situe aux alentours de 800 millions d'euros. **L'effectif total est de 4 200 personnes** ce qui représente 3 600 en équivalents temps plein.

L'organisme est géré par le siège central duquel dépendent trois coordinations interrégionales qui elles-mêmes gèrent 11 directions régionales Conseil et neuf directions régionales Formation. Cet organisme est composé de trois entités principales : le service conseil, le service formation et le service support ainsi que d'une société anonyme de droit public pour certaines activités payantes.

- le service « conseil » a pour mission principale la mise en application des politiques de l'emploi. Il dispose d'une vue globale et d'une connaissance du marché de l'emploi wallon ce qui lui permet la diffusion de ces informations. Il a un rôle de conseil et de soutien pour

les particuliers dans leur recherche d'emploi, pour les entreprises dans leur gestion des ressources humaines et pour les acteurs du marché de l'emploi.

- le service « formation », quant à lui dispense des formations qualifiantes pour les particuliers et les travailleurs et assure une veille technique et technologique sur le sujet.
- le service « support » a une mission de soutien auprès des services Conseil et Formation pour leur permettre de se consacrer à leur cœur de métier. Il comprend trois départements : le département des ressources matérielles et financières qui gère le budget, la comptabilité, les bâtiments ou le mobilier, le département des ressources humaines qui s'occupe de tout de qui est relatif à la rémunération et au budget, à la sélection et au recrutement, à la gestion de carrières et au développement des compétences et le service juridique.

Le service d'administration générale est composé de trois départements : le département des relations internationales, le département des systèmes d'information qui gère l'infrastructure informatique, qui développe et actualise les applications informatiques et qui anticipe les évolutions technologiques et le département de la communication et du marketing qui conçoit et réalise les plans de communication découlant de la stratégie globale et qui réalise les campagnes de communication, les enquêtes de satisfaction et les études d'image.

Les **objectifs de l'organisme belge de la formation professionnelle et de l'emploi en termes de RSE** consistaient, en 2005, à augmenter l'efficacité des dispositifs de concertation par l'application des principes de l'organisation stratégique de la RSE, définir les lignes directrices du nouveau contrat de gestion en lien avec la mutation stratégique de l'office et en concertation avec le système de gouvernance, rendre opérationnelle la fonction « contrôle de gestion » à tous les niveaux de l'organisation sous forme de décentralisation synchronisée, assurer la pérennité du management stratégique de la RSE, associer l'ensemble du personnel à la démarche et ancrer le management stratégique de la RSE dans les pratiques quotidiennes.

### **3.3.2.2 Intervention réalisée au sein l'organisme belge de la formation professionnelle et de l'emploi**

La première intervention a commencé en 2001 et les évaluations ont eu lieu en 2005 pour le service d'administration générale et en 2007 pour les autres services.

Les résultats de l'intervention ont permis de dégager les actions de l'organisme qui sont guidées par sept valeurs fondamentales :

- la **satisfaction des clients** : au-delà de la prise en compte de leurs besoins, l'organisme exploite tous les moyens disponibles pour créer de la valeur dans les relations avec ses clients.

- l'**engagement sociétal** : tous les collaborateurs contribuent activement à la mission de service public de l'organisme sur le marché de l'emploi et, en agissant de la sorte, participent de manière durable au développement économique et social de la société.
- la **collaboration et le respect** : tant en interne qu'en externe et sur base de leurs complémentarités, les collaborateurs de l'organisme veillent à privilégier la valeur qu'il y a à travailler ensemble, dans le respect des convictions, objectifs et spécificités de tous ses interlocuteurs.
- la **gestion exemplaire** : l'organisme veille à assurer l'utilisation optimale des ressources, dans une logique de saine gestion et de cohérence dans l'action.
- l'**implication personnelle** : l'organisme et ses collaborateurs s'engagent à la fois en tant qu'individus et en tant qu'organisation à donner le meilleur d'eux-mêmes et à soutenir celles et ceux qui se mobilisent afin de répondre aux défis des marchés de l'emploi et de la formation.
- le **travail** : l'organisme considère le travail comme une valeur en soi, un élément essentiel de reconnaissance et d'insertion des individus au sein de la société.
- le **résultat** : l'organisme concentre ses efforts sur les performances à atteindre et trouve son accomplissement dans les résultats obtenus.

### **3.3.3 ORGANISME GESTIONNAIRE D'ASSURANCE MALADIE ET DE MUTUELLE BELGE**

#### **3.3.3.1 Organisation de la structure**

Cet organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle en Belgique a une mission d'assureur social et de mouvement social. Cette mutualité a **trois domaines d'action principaux**.

Tout d'abord, elle a en charge **la gestion de l'assurance soins de santé et indemnités**. Cette gestion comprend plusieurs tâches : appliquer la réglementation par le remboursement des prestations de soins de santé et le paiement des allocations aux personnes malades et invalides, procéder aux contrôles qui garantissent l'application correcte de la loi, relayer les manquements et les dysfonctionnements de la législation via les organes de concertation, négocier des accords et conventions avec les prestataires de soins afin de garantir la sécurité tarifaire pour les patients. En tant que gestionnaire et codécideur de l'assurance obligatoire, la mutualité participe à la définition de la politique en matière de soins de santé et cherche à accroître la performance d'un système accessible à l'ensemble de la population, et à soutenir une attention permanente sur les groupes de patients plus vulnérables.

Son deuxième domaine d'action est **l'assurance complémentaire**. La loi sur les mutualités précise qu'outre l'exécution de l'assurance obligatoire, celles-ci doivent organiser au moins un service

d'assurance complémentaire visant à favoriser le bien-être via l'assistance, l'information et l'accompagnement des membres. L'assurance complémentaire comprend un ensemble de services et avantages accessibles à tous les membres en ordre de cotisation sans sélectivité, segmentation ni exclusion. En cela, elle se veut, en tant qu'assurance sociale, une alternative solidaire à la marchandisation croissante de la santé.

Enfin, la mutualité a en charge **le mouvement social**. Il s'agit d'un mouvement solidaire proche des gens qu'elle réalise dans le cadre d'un réseau associatif composé de services et de mouvements associés actifs dans le domaine de l'aide sociale, de la promotion de la santé et de l'éducation permanente des adultes et des jeunes. L'ensemble compose le secteur socio-éducatif de la mutualité.

Cet organisme dépend d'un organisme national qui se compose de 21 mutualités, du secrétariat national et des différents organes de gestion :

- l'Assemblée générale composée de représentants élus des mutualités, choisis parmi les membres des Assemblées générales des mutualités affiliées. Ses compétences sont les modifications des statuts, l'élection et la révocation des membres du Conseil d'administration, l'approbation des budgets et des comptes annuels, la nomination d'un ou de plusieurs réviseurs d'entreprises, la signature des accords de collaboration avec des personnes juridiques de droits public ou de droits privés, la demande d'affiliation d'une mutualité, la fusion avec une autre union nationale et la dissolution de l'organisme.
- le Conseil d'administration est composé de membres élus par l'assemblée générale pour une durée de six ans et qui peuvent être représentants des salariés, représentants des travailleurs indépendants, membres présentés par le conseil d'administration en fin de mandat. Ses compétences sont la gestion journalière, toutes les compétences que la loi ou les statuts n'ont pas explicitement attribuées à l'assemblée générale, à l'exception de la fixation des cotisations, il peut, sous sa responsabilité, déléguer une partie de ses compétences au Comité.
- le Comité est composé du président, des vice-présidents, du secrétaire général, du trésorier, des trois secrétaires nationaux et de l'aumônier, d'un administrateur par province, de deux administrateurs, l'un d'expression française et l'autre néerlandaise, représentant les travailleurs indépendants, de deux administrateurs féminins, l'une d'expression française et l'autre néerlandaise, de deux administrateurs non membres du personnel. Ses compétences sont l'expédition des affaires courantes, l'instruction et la préparation des affaires devant être soumises au conseil d'administration, la fixation du cadre, du statut et du barème du personnel de l'organisme, la nomination, la direction et le licenciement du personnel du Secrétariat national.

- enfin, le Collège des directeurs régionaux des 21 mutualités et la direction médicale a pour compétences la remise d'avis à la direction nationale relatifs à la gestion de l'assurance obligatoire soins de santé et indemnités et de l'assurance complémentaire et au développement de nouveaux services et avantages. Il a également pour compétences, les réflexions sur la réalité et les activités quotidiennes du Secrétariat national et des mutualités régionales et la coordination et le partage d'expériences menées par les mutualités régionales.

**Cet organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle souhaitait, en 2004, retrouver l'équilibre budgétaire à cinq ans par une mobilisation de l'ensemble des personnes autour de la compétitivité et de la bonne utilisation des ressources internes.** Cet objectif s'est traduit en plusieurs sous-objectifs : trouver et mettre en œuvre les actions nécessaires à un retour à l'équilibre à horizon de cinq ans ; accroître l'attractivité de la mutualité face à ses concurrents installés ou émergents avec pour objectif d'enrayer les départs d'affiliés et de développer les parts de marché ; détecter et réallouer le gisement de coûts performances cachés à l'offre de services et à la compétitivité des niveaux de cotisation des affiliés ; développer un climat et une performance sociale favorables à l'épanouissement professionnel et à une meilleure productivité ; toiletter les fonctionnements, circuits et procédures internes afin d'améliorer la réactivité et la prise en charge des affiliés ; créer un mouvement général de changement en s'appuyant sur l'écoute, la responsabilité et la capacité créative du potentiel humain ; **mettre en place une méthode de management de la RSE partagée qui permette d'harmoniser le fonctionnement d'ensemble** et ainsi accélérer l'intégration suite à la fusion de plusieurs mutualités ; favoriser les démarches de veille et d'anticipation stratégiques pour mieux absorber les évolutions législatives et les orientations de l'organisation centrale ; transférer le savoir-faire d'ingénierie du management à une équipe interne chargée de sa maintenance à terme.

### **3.3.3.2 Intervention réalisée au sein de l'organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle belge**

L'intervention a démarré en 2004 par des diagnostics horizontaux et verticaux, la phase d'évaluation a eu lieu en 2006.

Pour atteindre ses objectifs, l'équipe de direction a réfléchi à des solutions sur les dysfonctionnements cités dans différents domaines, et notamment sur le fonctionnement et l'organisation du travail qui reposaient sur des principes bureaucratiques, sur le travail en équipe qui était déficitaire, mais aussi sur l'organisme qui manquait d'enthousiasme et d'énergie, sur la hiérarchie qui n'était pas claire et qui ne jouait pas son rôle ou dans un style inadapté. L'équipe de direction a également du réfléchir sur le manque de leadership de certains responsables, sur le déficit de professionnalisme et de productivité, sur la qualité de l'accueil et de la gestion des clients qui est défailante, sur les matériels et systèmes nécessaires à l'activité qui manquaient de modernisme, sur le pilotage qui était insuffisamment axé vers l'obtention de résultats, sur la gestion des ressources

humaines qui était insuffisamment portée et partagée entre les responsables et sur une stratégie proactive propre à l'organisme qui restait à formaliser.

### **3.3.4 CLINIQUE PRIVÉE SUISSE**

#### **3.3.4.1 Organisation de la structure**

La clinique offre 95 lits et elle est spécialisée dans la réadaptation cardio-vasculaire, la rééducation neurologique, orthopédique et rhumatologique, les suites de traitements, la médecine interne et la psychiatrie. Son effectif est de 110 personnes.

Elle comprend un centre de réadaptation cardio-vasculaire, un service de médecine interne, un service de rééducation neurologique, rhumatologique et orthopédique, une unité de psychiatrie et de traitement des dépendances ainsi qu'un centre de santé. Depuis 2003, la clinique fait partie du Réseau « Hôpital promoteur de santé », institué par l'Organisation Mondiale de la Santé (O.M.S.).

La clinique est composée de différents services que sont le service administratif et financier, le service de fitness, le service diététique, le service de physiothérapie, la cuisine, les soins infirmiers, le service exploitation, la direction médicale, le service médico-thérapeutique et assimilés ainsi que les médecins responsables de programmes. La clinique comprend également une direction qualité, une direction promotion et éducation de la santé, un service jardin, une ergothérapie, une réadaptation, un service de maintenance, un service informatique, un pôle hygiène et santé du personnel et un service sécurité.

**L'objectif de la clinique privée suisse en 2004 était d'introduire un management fondé sur la RSE pour assurer une stratégie de développement dans un environnement externe instable.** Cet objectif a été décliné en cinq objectifs intermédiaires qui étaient : enraciner les outils du management socio-économique dans une vision intégratrice, auprès de la direction administrative et médicale et de l'équipe d'encadrement ; dynamiser l'encadrement dans la prise de décision et l'élaboration d'une vision stratégique au sein de chaque service ; aider l'équipe de direction dans l'élaboration d'objectifs stratégiques à long terme ; mieux exploiter les gisements de coûts-performances cachés dans le cadre de la recherche de performances socio-économiques et mettre en place des indicateurs d'évolution de ces performances et développer la cohésion au sein de la clinique en particulier entre le personnel administratif et le personnel médical.

#### **3.3.4.2 Intervention réalisée au sein de la clinique privée suisse**

L'objectif de l'intervention était d'enraciner le management socio-économique pour assurer une stratégie de développement dans un environnement externe instable.

L'intervention a démarré en 2005 par des diagnostics horizontaux et verticaux et la phase d'évaluation a eu lieu en 2007.

Pour atteindre les objectifs qu'elle s'était fixée, la clinique a travaillé sur des axes d'amélioration que sont l'inadaptation partielle des locaux et des matériels à l'activité, l'esprit de concurrence et le manque de relations clients-fournisseurs internes, le manque de clarté du contenu et de la mise en œuvre des activités, la difficulté de planification et de gestion des volumes d'activités, l'absence de vision stratégique commune, le développement insuffisant de la gestion des personnes, la nécessité d'améliorer les procédures et les méthodes de travail et la structuration insuffisante des dispositifs de communication-coordination-concertation.

### **3.3.5 ÉTABLISSEMENT HOSPITALIER PRIVÉ BELGE**

#### **3.3.5.1 Organisation de la structure**

L'établissement comprend trois structures principales : des services d'hospitalisation traditionnelle, un service d'hospitalisation de jour chirurgicale, un centre de consultations. L'équipement médico-technique compte un bloc opératoire de six salles et une salle de soins spécialisés, un bloc accouchements, un laboratoire de biologie clinique et d'anatomo-pathologie, un service de médecine nucléaire, un service d'imagerie médicale doté de deux scanners et un service de physiothérapie.

Au niveau de la direction, il existe plusieurs fonctions : un directeur général, un directeur général adjoint, un coordinateur médical, un conseiller général, un directeur du département infirmier, un directeur financier, une directrice de gestion des ressources humaines, un directeur informatique, un directeur infrastructures et une directrice communication.

Concernant les services médicaux, l'établissement est composé d'une direction médicale, d'un service de médecine, d'un service de chirurgie lui-même composé d'une unité de chirurgie viscérale, d'une unité de chirurgie orthopédique et traumatologie et d'une unité de chirurgie spécialisée. Les autres services sont la gynécologie-obstétrique, la pédiatrie, l'anesthésiologie, les soins intensifs et la réanimation, les urgences, la radiologie, les laboratoires, la médecine physique, l'hôpital de jour chirurgical et la dentisterie.

**L'établissement souhaitait en 2005, maîtriser le développement pour qu'il reste positif dans l'esprit de tous les acteurs internes et externes et qu'il ne menace pas les performances sociales et l'équilibre économique inhérents aux principes de RSE.** Afin d'atteindre cet objectif, plusieurs sous-objectifs ont été posés : renforcer la cohésion de l'équipe de direction autour du défi de la maîtrise de la croissance et de la complexité liée à la taille de l'organisation, mieux articuler les logiques de services, de métiers, de spécialités, de fonctions qui créent naturellement des fractures et des cloisonnements, et au final des tensions, développer encore la coopération et le dialogue dans la sérénité pour parvenir à des fonctionnements qui satisfassent le ressenti et les intérêts individuels et collectifs, reconsidérer certains fonctionnements anciens qui seraient en décalage avec les nouveaux besoins et enjeux de la clinique, identifier les gisements de ressources existants qui permettraient de

mieux équilibrer les problématiques de résultats immédiats, de création de potentiel et de meilleures conditions de vie au travail des personnes, améliorer les résultats d'exploitation sans pour autant verser dans la réduction des coûts et le productivisme, fluidifier et harmoniser les méthodes et les styles de management grâce au partage d'outils innovants de management des personnes, des activités et des performances, maintenir et consolider la qualité des soins aux patients pour demeurer un établissement hospitalier de référence dans un environnement concurrentiel, créer les conditions d'un développement durable qui garantisse les emplois des personnes et leur qualité, à moyen terme.

### **3.3.5.2 Intervention réalisée au sein de l'établissement hospitalier privé belge**

L'objectif de l'intervention était de maîtriser le développement pour qu'il reste positif dans l'esprit de tous les acteurs internes et externes et qu'il ne menace pas les performances sociales et l'équilibre économique à terme.

L'intervention a démarré en 2006 par des diagnostics horizontaux et verticaux et la phase d'évaluation a eu lieu en 2007. Lors de la phase de diagnostic, différents dysfonctionnements sur des thèmes majeurs ont été soulevés, l'équipe de direction a alors décidé des solutions concernant les difficultés d'organisation et de synchronisation des activités des services, l'inadéquation des « prestations supports » à l'évolution des besoins de l'établissement, l'absence de transversalité et de coopération interactive entre les équipes et les métiers, les difficultés de planification-programmation et de gestion de la charge de travail, le manque de structuration de l'équipe de direction et de son rôle de décision, le trop faible engagement stratégique des acteurs, la remise en cause du système de gouvernance, la carence d'indicateurs de pilotage et l'inadaptation de la gestion des ressources humaines et des modes de management.

## **3.3.6 ÉCOLE D'HÔTELLERIE ET DE RESTAURATION**

### **3.3.6.1 Organisation de la structure**

Il s'agit d'une école de management en hôtellerie, restauration et arts culinaires. Elle est située à proximité de Lyon, dans le département du Rhône.

C'est avant tout une école de management qui forme aux métiers de l'hôtellerie, de la restauration et des arts culinaires. L'école, en intégrant tradition, modernité, innovation et recherche, transmet les savoir-faire techniques et managériaux pour répondre aux besoins de la profession au plan international. Cette école dispose d'un partenariat privilégié avec une université de Lyon qui lui permet de proposer des formations singulières concernant les bases du métier à la recherche avancée. Chaque année, l'école de management accueille près de 380 étudiants de plus de 35 nationalités qui se forment au management de l'hôtellerie et de la restauration et à la recherche.

L'école propose un service de conseil et de formation par le biais d'une équipe d'experts en techniques professionnelles, en outils de management et ingénierie technique et de formation. Les

domaines d'intervention concernent la formation des équipes, le conseil, l'audit et l'évaluation, la création ou le repositionnement de l'offre de restauration, la création ou le repositionnement d'écoles en hôtellerie et restauration.

Il s'agit également d'une école de cuisine qui a été créée parallèlement aux cursus de formation initiale dédiés aux métiers de l'hôtellerie et de la restauration, qui est destinée aux gastronomes amateurs. Dispensés par les chefs de l'école, les cours proposés se déroulent dans le même environnement que les étudiants, permettant aux amateurs de profiter de savoir-faire professionnels et d'équipements à la pointe des nouvelles technologies, alliant tradition et modernité.

Concernant son organisation, l'école est gérée par un conseil d'administration qui est composé d'un fondateur et président d'honneur et d'un co-président fondateur d'une autre entreprise et qui est président du conseil d'administration. L'école a, de plus, quatre comités :

- le comité de l'innovation est réuni une fois par an, il fédère ses invités et six membres permanents et a pour but d'identifier des pistes de recherches sur l'évolution des mœurs alimentaires. Il réunit des personnalités issues de milieux différents, au sommet de leur activité. Le contenu de ces comités est publié, chaque année, par l'école.
- le comité des chefs a pour mission d'être à l'écoute de la profession, de comprendre les attentes des professionnels et de rechercher les ajustements nécessaires dans les programmes de formation. Réuni deux fois par an il permet à l'école et à ses étudiants d'être en liaison étroite avec les professionnels du monde de la cuisine et de la restauration.
- le comité ressources humaines permet aux étudiants en dernière année du programme « Licence management international de l'hôtellerie-restauration » de rencontrer les directeurs des ressources humaines des grandes entreprises du monde de l'hôtellerie et de la restauration. Il réunit une fois par an des chaînes hôtelières, des entreprises de restauration et des cabinets de recrutement.
- enfin, le comité des arts de la dégustation comprend 13 partenaires membres permanents.

Comme l'objectif principal de cette école, en 2006, était de pérenniser l'alliance de la tradition et de l'innovation en structurant et développant l'école pour les dix prochaines années et **ainsi intégrer un processus de RSE**, plusieurs objectifs intermédiaires ont été créés afin de contribuer au management stratégique de la RSE : concevoir et mettre en œuvre une nouvelle phase de développement stratégique sereine, stimulante, maîtrisée et partagée par le plus grand nombre à tous les niveaux de l'organisation ; transférer auprès de la direction et des chefs de file des outils et des méthodes de management innovants pour constituer de véritables relais de la politique et de la stratégie de l'école et améliorer en permanence le fonctionnement : diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation ; accroître la sensibilité économique et financière des collaborateurs et développer les pratiques de qualité intégrale du fonctionnement, gages de survie et d'épanouissement du projet

original de l'école : l'enseignement des métiers de l'hôtellerie et de la restauration et de leur management ; faire partager la vision stratégique du développement de l'école sur les dix prochaines années au conseil d'administration pour la valider, l'enrichir et l'accompagner.

### **3.3.6.2 Intervention réalisée au sein de l'école d'hôtellerie et de restauration**

L'objectif de l'intervention en 2006 était de pérenniser l'alliance de la tradition et de l'innovation en structurant et développant l'école pour les dix prochaines années.

L'intervention a démarré en 2006 par des diagnostics horizontaux et verticaux mais il n'y a pas eu de phase d'évaluation. L'école souhaitait :

- concevoir et mettre en œuvre une nouvelle phase de développement stratégique sereine, stimulante, maîtrisée et partagée par le plus grand nombre à tous les niveaux de l'organisation.
- transférer auprès de la direction et des chefs de file des outils et des méthodes de management innovants pour constituer de véritables relais de la politique et de la stratégie de l'Institut et améliorer en permanence le fonctionnement : diagnostic, projet, mise en œuvre et évaluation.
- accroître la sensibilité économique et financière des collaborateurs et développer les pratiques de qualité intégrale du fonctionnement, gages de survie et d'épanouissement du projet original de l'école : l'enseignement des métiers de l'hôtellerie et de la restauration et de leur management.
- faire partager la vision stratégique du développement de l'école sur les dix prochaines années au conseil d'administration pour la valider, l'enrichir et l'accompagner.

Afin de répondre à ces objectifs, l'école a été dans la nécessité de s'améliorer concernant certains points, dont le contrôle de gestion défaillant et programmation-planification des activités insuffisante, systèmes d'information et dispositifs de communication-coordination-concertation peu efficaces, manque d'évaluation de la qualité des prestations et de prise en charge personnalisée des clients, développement insuffisant des relations clients-fournisseurs internes et du travail en équipe, manque de définition et de mise en œuvre ordonnée d'une stratégie de développement, absence de veille stratégique, d'évaluation des projets réalisés et de capitalisation des connaissances, nécessité de bâtir une politique de ressources humaines et de clarifier l'organisation du travail, inadaptation des conditions de travail et image de l'Institut, manque de révision périodique des comportements professionnels.

### **3.3.7 ENTREPRISE DE JARDINERIE ET DE DÉCORATION SUISSE**

#### **3.3.7.1 Organisation de la structure**

Il s'agit d'une entreprise horticole qui vend des végétaux cultivés pour la plus grande partie sur place. L'entreprise propose, sur une surface de vente de 20 000 m<sup>2</sup>, des produits liés autant au jardinage qu'à la décoration et aux loisirs. Une animalerie vient compléter l'ensemble. Le domaine de plus de 10 hectares, situé en Suisse, abrite également l'établissement de production horticole et le centre administratif de la société.

Le comité de direction est composé de la direction générale et de six personnes. L'entreprise comprend un service production, des succursales, un service administratif et un service achats et stocks.

Les objectifs fixés par la direction, en 2007, étaient de renforcer de manière progressive la cohésion entre les activités courantes et les activités stratégiques de la RSE ; clarifier le projet stratégique par un renforcement des structures ; améliorer le fonctionnement quotidien pour une plus grande performance socio-économique ; développer les compétences managériales des membres de l'encadrement ; et acquérir des savoir-faire durables en management socio-économique.

#### **3.3.7.2 Intervention réalisée au sein de l'entreprise de jardinerie et de décoration**

Ces objectifs ont pu être atteints en résolvant les dysfonctionnements suivants : locaux et gestion des matériels insatisfaisants, mauvaise intégration des personnes, obsolescence du mode de management, cloisonnement des secteurs, manque des responsables hiérarchiques, inefficacité des instruments de mesure de la performance, trop forte autonomie et spécialisation des acteurs, manque d'animation des équipes, absence de gestion de l'énergie stratégique des acteurs, vision restrictive de l'acte de vente, absence de gestion du temps.

### **3.3.8 GROUPE BELGE DE PME SPÉCIALISÉES EN ÉLECTRICITÉ ET INFORMATIQUE INDUSTRIELLES**

#### **3.3.8.1 Organisation de la structure**

Ce groupe de Petites et Moyennes Entreprises (P.M.E.) est un ensemble industriel du génie électrique qui réalise de la conception, de la fabrication, de l'installation, de la mise en service et de la maintenance d'équipements industriels. Il travaille avec des constructeurs, des centres de recherche et des fédérations sectorielles pour développer des solutions innovantes de qualité, conformes aux exigences des secteurs les plus réglementés. Le génie électrique est le secteur qui va de l'électricité à l'automatisation, en passant par l'informatique industrielle et les liaisons avec l'informatique de gestion et l'informatique commerciale.

Le groupe emploie une équipe de 300 personnes qui est un effectif qui a doublé en 10 ans. Il est implanté sur cinq sites situés en Belgique (Tournai, Liège, Mons), en France (Villeneuve d'Ascq) et en Roumanie (Iasi). Il fait appel à un réseau étendu de partenaires locaux, développé pour les besoins des projets internationaux. Son chiffre d'affaires est de 56 millions d'euros, ce chiffre a été multiplié par deux en 10 ans et ses fonds propres sont de 4,5 millions d'euros.

L'activité du groupe est partagée entre la maintenance et les projets d'investissement, en Belgique, en France et à l'étranger. Le groupe a développé des collaborations avec des universités et des centres de recherche, en Belgique, en France et en Roumanie. Il possède plusieurs brevets dans le domaine de la mécatronique et des certifications dans le domaine de la qualité, de la sécurité, par des constructeurs leaders du marché ou les directions techniques de plusieurs de ses clients.

La direction générale comprend 11 personnes. Elle est organisée par secteur d'activité pour mieux maîtriser les procédés, les normes et les contraintes du secteur : pharmacie et chimie fine, agroalimentaire, chimie, industrie extractive, verrerie, infrastructure, transports et environnement.

Le groupe fait appel à différents métiers :

- la consultance qui a en pour mission la rédaction du cahier des charges ;
- le *Manufacturing Execution System* (MES) qui fait le lien entre les systèmes informatiques de gestion et de pilotage industriel ;
- l'informatique industrielle qui développe des applications de gestion et de contrôle de processus industriels ;
- le *process control* ou automation qui est l'automatisation des processus de production ;
- les réseaux qui réalisent l'étude et le montage de réseaux industriels et bureautiques ;
- l'électricité basse et moyenne tension pour les installations électriques industrielles ;
- le *Power Management* qui gère le système informatique de supervision donnant une vision détaillée sur la consommation d'énergie et permettant d'identifier les potentiels d'économie ;
- la mécatronique qui a pour but de gérer les équipements autonomes intégrant mécaniques, électroniques et softwares embarqués ;
- les ateliers de câblage qui conçoivent et construisent les tableaux électriques ;
- et la hotline qui entretient et gère le dépannage des installations.

Les objectifs du groupe de PME étaient, en 2006 de fortifier l'organisation de très petites entreprises déjà engagées dans des démarches de progrès afin : d'assurer la survie des entreprises par l'amélioration continue de leurs activités ; de dégager des moyens qui permettent d'activer leur développement et, partant, la création d'emplois durables. Ce qui représente autant de principes liés à la RSE et au management stratégique de celle-ci.

### **3.3.8.2 Intervention réalisée au sein du groupe de PME spécialisées en électricité et informatique**

Les objectifs de l'intervention en 2004 étaient de construire un point d'équilibre socio-économique, c'est-à-dire rassembler les acteurs autour d'un plan de redressement, intégrer un contrôle de gestion socio-économique et contrôler l'autofinancement des délégations.

Un diagnostic horizontal a été réalisé en 2006 auprès de la direction et de l'encadrement, mais il n'y a pas eu d'évaluation à ce jour.

Afin de répondre aux objectifs posés en 2006, l'équipe de direction a travaillé pour résoudre les dysfonctionnements suivants : manque de clarté des zones de responsabilités de l'encadrement, développer une politique et un plan de formation, insuffisante planification-programmation (concertée) des activités routinières et de projets au sein du staff, compléter le staff, manque d'encadrement de proximité des travailleurs, manque d'accompagnement des travailleurs sur les chantiers, absence de politique et de plan de formation des travailleurs, insuffisance de procédures (recrutement, intégration ...), manque de formalisation et de démultiplication de la stratégie, nécessité d'anticiper la succession de l'équipe de direction à travers un plan stratégique à 3-5 ans, politique d'investissement, éveil insuffisant pour capter les opportunités dans l'environnement, insuffisance d'un plan d'accompagnement social et professionnel des travailleurs.

### **3.3.9 ENTREPRISE DE SERVICES EN SURVEILLANCE ET SÉCURITÉ**

#### **3.3.9.1 Organisation de la structure**

Il s'agit d'une société faisant partie d'un grand groupe international qui est une société anonyme à conseil de surveillance et directoire. Cette entreprise compte 600 collaborateurs pour 50 000 clients et 20 agences réparties sur tout le territoire français. Cette Société par Actions Simplifiées (S.A.S.) connaît une responsabilité des actionnaires vis à vis des dettes de l'entreprise, limitée à leur apport au capital. Il est difficile de connaître les actionnaires qui demeurent souvent anonymes.

Son cœur de métier est la télé-sécurité. Celle-ci consiste en un concept de sécurité à distance, qui en s'appuyant sur l'écoute va permettre, depuis un poste de contrôle, de déterminer avec précision la nature de l'alerte et de déclencher, uniquement en cas d'intrusion réelle, les interventions appropriées. Les métiers concernés sont les métiers de la sécurité à distance, c'est-à-dire l'écoute, la télé-interpellation et la transmission d'images en temps réel.

L'objectif de l'intervention en 2005 était de réaliser un mouvement décisif dans l'entreprise, sur la mise en œuvre effective ou l'abandon d'options politiques et stratégiques déjà prises, en s'appuyant sur la conscience et le courage des acteurs. Il y a eu un diagnostic vertical en 2005 mais pas encore d'évaluation.

### **3.3.9.2 Intervention réalisée au sein de l'entreprise de services en surveillance et sécurité**

Ainsi, l'entreprise souhaitait, avant tout, parachever l'organisation générale de l'entreprise, assister la direction dans la mise en œuvre de son organisation décentralisée, partager et démultiplier les réalisations locales positives, stimuler la mise en œuvre du management de proximité dans l'entreprise en aidant l'encadrement des postes de télésurveillance à assumer son rôle de manager, poursuivre le mouvement d'intégration et de structuration des régions, mobiliser les membres du département autour des actions d'innovation socio-économique en œuvre dans l'entreprise, poursuivre l'implication des personnes clés de l'entreprise dans la compréhension et la mise en pratique d'un management global partagé.

Les dysfonctionnements traités se sont trouvés dans les domaines suivants : dispositifs de formation intégrée déficitaires, qualité insuffisante des prestations fournies, gestion du personnel et mode de management faiblement incitatifs, cohésion insuffisante de l'équipe d'encadrement, degré d'exigence professionnelle trop faible, pilotage peu efficace des difficultés liées à la gestion du stock, planification et répartition des interventions déficientes, synchronisation, pilotage et contrôle de gestion des activités déficitaires, coordination et coopération défailtantes avec les clients et fournisseurs internes, réflexion stratégique insuffisamment claire et développée.

Outre les dysfonctionnements traités ci-dessus, l'entreprise a intégré des principes de développement durable à la gestion des flottes automobiles, l'entreprise s'est tournée vers son loueur lors du remplacement de 70 de ses véhicules. Avec 22 agences et plus de 300 véhicules, cette entreprise souhaitait réduire la consommation de ses véhicules ainsi que son taux d'émissions de CO2. Elle a donc opté pour des véhicules plus propres et plus économiques.

### **3.3.10 NOTRE GRILLE DE LECTURE DE LA RSE À PARTIR DE L'EXPLOITATION DES NEUFS TERRAINS PRÉLIMINAIRES**

À partir de l'ensemble des observations et de l'exploitation de ces neuf terrains, nous avons établi une synthèse (Tableau n° 25) regroupant l'ensemble des thèmes traités par les acteurs du terrain afin d'aboutir à une grille-type de management stratégique de la RSE. Ainsi, tout comme nous avons procédé lors de la synthèse des référentiels de la RSE dans les institutions internationales (Tableau n° 19), nous avons dégagé quatre domaines différents dans lesquels s'exerce la RSE : économie, social, environnement et politique générale.

Par exemple, au sein de la clinique privée suisse, l'entreprise à chercher à répondre au dysfonctionnement selon lequel il y avait une inadaptation partielle des locaux et des matériels à l'activité que nous avons classé dans le domaine économique eu égard aux conséquences économiques de l'absence d'action sur ce point. Dans le domaine environnemental, au sein de l'entreprise de

surveillance et de sécurité, c'est la coordination et la coopération défailtantes avec les clients et fournisseurs internes qui ont été traitées afin d'améliorer leur performance environnementale.

Tableau n° 25 : Synthèse des thèmes de RSE dans les terrains d'observation scientifique

Entreprises Thèmes RSE	ECONOMIE	SOCIAL	ENVIRONNEMENT	POLITIQUE GENERALE
Chambre de Commerce et d'industrie	Carence d'indicateurs de pilotage et de mesure des activités	Inadaptation partielle des conditions de travail Manque de clarté et lourdeur de l'organisation du travail Manque de cohésion au niveau des équipes de direction et d'élus Inadaptation du mode de management et de la gestion des ressources humaines	Défauts de qualité dans les relations clients-fournisseurs internes	Faible impulsion stratégique et manque d'énergie de changement
Organisme belge de la formation professionnelle et de l'emploi	La gestion exemplaire Le résultat	La collaboration et le respect Le travail L'implication personnelle	La satisfaction des clients L'engagement sociétal	
Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle belge	Les matériels et systèmes nécessaires à l'activité manquent de modernisme	Fonctionnement et organisation du travail reposant sur des principes bureaucratiques Travail en équipe déficitaire Organisme qui manque de jovialité, d'enthousiasme et d'énergie Hiérarchie qui n'est pas claire, qui ne joue pas son rôle ou dans un style inadapté Manque de leadership de certains responsables Déficit de professionnalisme et de productivité	Qualité de l'accueil et de la gestion des clients défailtante	Stratégie proactive propre à l'organisme qui reste à formaliser Gestion des ressources humaines qui est insuffisamment portée et partagée entre les responsables
Clinique privée suisse	Inadaptation partielle des locaux et des matériels à l'activité	Manque de clarté du contenu et de la mise en œuvre des activités Difficulté de planification et de gestion des volumes d'activités Développement insuffisant de la gestion des personnes Nécessité d'améliorer les procédures et les méthodes de travail Structuration insuffisante des dispositifs de communication-coordination-concertation	Esprit de concurrence et manque de relations clients-fournisseurs internes	Absence de vision stratégique commune
Etablissement hospitalier privé belge	Carence d'indicateurs de pilotage	Difficultés d'organisation et de synchronisation des activités des services Difficultés de planification-programmation et de gestion de la charge de travail Absence de transversalité et de coopération interactive entre les équipes et les métiers Inadaptation de la gestion des ressources humaines et des modes de <b>management</b>	Remise en cause du système de gouvernance	Inadéquation des prestations supports à l'évolution des besoins de l'établissement Manque de structuration de l'équipe de direction et de son rôle de décision Trop faible engagement stratégique des acteurs
Ecole d'hôtellerie et de restauration	Contrôle de gestion défailtant et programmation-planification des activités insuffisante	Systèmes d'information et dispositifs de communication-coordination-concertation peu efficaces Nécessité de bâtir une politique de ressources humaines et de clarifier l'organisation du travail Inadaptation des conditions de travail et image de l'institut Manque de révision périodique des comportements professionnels	Développement insuffisant des relations clients-fournisseurs internes et du travail en équipe	Manque d'évaluation de la qualité des prestations et de prise en charge personnalisée des clients Manque de définition et de mise en œuvre ordonnée d'une stratégie de développement Absence de veille stratégique, d'évaluation des projets réalisés et de capitalisation des connaissances

Entreprises Thèmes RSE	ECONOMIE	SOCIAL	ENVIRONNEMENT	POLITIQUE GENERALE
Entreprise de jardinerie et de décoration suisse	Locaux et gestion des matériels insatisfaisants Inefficacité des instruments de mesure de la performance	Mauvaise intégration des personnes Obsolescence du mode de management Manque de responsables hiérarchiques Trop forte autonomie et spécialisation des acteurs Manque d'animation des équipes Absence de gestion du temps	Cloisonnement des secteurs Vision restrictive de l'acte de vente	Absence de gestion de l'énergie stratégique des acteurs
Groupe belge de PME spécialisées en électricité et informatique industrielles		Manque de clarté des zones de responsabilités de l'encadrement Insuffisante planification-programmation (concertée) des activités routinières et de projets au sein du staff	Eveil insuffisant pour capter les opportunités dans l'environnement	Développer une politique et un plan de formation Manque de formalisation et de démultiplication de la stratégie
Entreprise de surveillance et sécurité	Qualité insuffisante des prestations fournies Pilotage peu efficace des difficultés liées à la gestion du stock Planification et répartition des interventions déficientes	Dispositifs de formation intégrée déficitaires Gestion du personnel et mode de management faiblement incitatifs Cohésion insuffisante de l'équipe d'encadrement Degré d'exigence professionnelle trop faible	Coordination et coopération défaillantes avec les clients et fournisseurs internes Réduire la consommation de ses véhicules ainsi que son taux d'émissions de CO2	Synchronisation, pilotage et contrôle de gestion des activités déficitaires Réflexion stratégique insuffisamment claire et développée

Nous présentons, maintenant en détail, notre grille de lecture (Tableau n° 20) permettant de mettre en place un management stratégique de la RSE de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible. Il nous semble que les trois volets de la RSE sont le volet environnemental, le volet social et le volet économique, car il s'agit des trois thèmes récurrents que nous rencontrons tant dans nos recherches bibliographiques que dans nos investigations sur le terrain. Ainsi, pour chacun de ces volets, l'entreprise ou l'organisation va chercher à atteindre son meilleur niveau de performance.

D'autre part, nous dégageons un autre volet que nous appelons « politique générale ». Nous avons pu observer que les trois volets à mettre en place pour un management stratégique efficace n'avaient pas de cohésion spontanée entre eux sans l'intervention d'un décideur ou d'une énergie qui impulse ce management. Il s'agit, ici, des trois axes nécessaires à la mise en œuvre de la RSE : l'axe politique, l'axe changement et l'axe outils.

Au regard de ces deux considérations, nous en déduisons une grille de lecture à double entrée :

- en colonne : les trois volets de la RSE ;
- en ligne : les trois axes de mise en œuvre du management stratégique de la RSE.

Chaque croisement correspond à une liste, d'intention exhaustive, des thèmes inhérents au management stratégique de la RSE pour chaque volet et pour chaque axe. Ainsi, par exemple, en 2B, nous apportons une liste des changements nécessaires dans le volet social pour une entreprise ou une organisation qui souhaite mettre en place un management stratégique, cela concourant à l'atteinte d'un meilleur niveau de performance sociale.

Rappel : Tableau n° 20 : Grille de lecture de la RSE

	1. Environnemental	2. Social	3. Économique
<b>A. Axe Politique</b>	Management environnemental Investissement en faveur de l'environnement Stratégie environnementale Politique environnementale Economie d'énergie	Politique sociale <b>Performance sociale</b> Indicateurs sociaux	Politique économique Investissement responsable Reporting financier Investissement en création de potentiel
<b>B. Axe Change- ment</b>	Adaptation à (et pour) l'environnement Relations avec les parties prenantes Intégration des normes	Amélioration des conditions de vie au travail Enrichissement des activités Formation des salariés Communication interne et externe	Récupération des coûts cachés Autofinancement de la RSE <b>Performance économique</b>
<b>C. Axe Outils</b>	Gestion de l'environnement Tableau de bord de pilotage stratégique <b>Performance environnementale</b> Planification d'actions stratégiques	Gestion des conditions de vie au travail Outils de gestion de la RSE Gestion du temps et planification Gestion des compétences Négociation des objectifs	Contrôle de gestion socio-économique Indicateurs de pilotage économique Balance économique et équilibre des projets

Cette grille aura une double utilité. Tout d'abord, elle va servir de base de référentiel dans la mise en place du management stratégique de la RSE. Puis elle permettra d'évaluer les actions réalisées et de qualifier et de quantifier l'évolution vers un management plus stratégique et plus responsable.

## CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE

Lors de cette première partie, nous avons présenté notre champ d'observation, notre méthodologie ainsi que les concepts théoriques et pratiques du management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises. Nous avons abouti à une **proposition de grille de lecture** de la RSE qui a été élaborée à partir de l'exploitation de la littérature et des résultats des interventions auprès des neuf terrains d'observation scientifique.

Nous allons présenter dans la seconde partie, les résultats concrets de nos recherches menées auprès de deux organisations : l'association A et l'entreprise B. Cela nous permettra de répondre à notre problématique initiale : un management stratégique de la Responsabilité Sociale des Entreprises, efficace et efficient, est-il possible ? C'est en effet, au moyen de la grille de lecture et du modèle tridimensionnel que nous avons pu proposer une méthode de mise en place du management stratégique de la RSE. Il s'agit d'analyser les résultats obtenus et de mesurer les variations en termes d'efficacité et d'efficience sur la performance globale des entreprises.





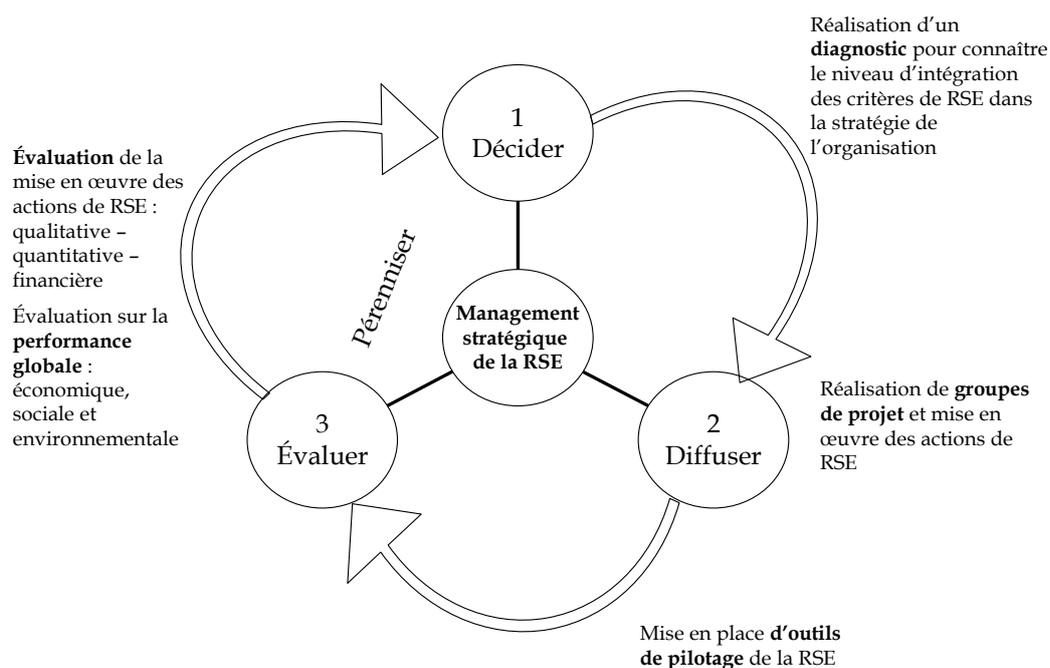
# DEUXIÈME PARTIE :

## LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RSE : LA RESPONSABILITÉ DES HOMMES AU SERVICE DE L'ORGANISATION RESPONSABLE

Notre deuxième partie se déroule en deux temps. Dans un premier temps, nous présentons l'ingénierie du management stratégique de la RSE et le modèle qui ont été expérimentés auprès des entreprises (Chapitre 4). Dans un second temps, nous exposons nos résultats de recherche en trois parties : volet environnemental (Chapitre 5), volet social (Chapitre 6), volet économique (Chapitre 7). Pour ces trois derniers chapitres, centraux pour nos recherches, nous avons retenu une récurrence dans la présentation des résultats. Les trois sous-parties de chacun de ces trois chapitres sont structurées selon les trois axes de notre grille de lecture (Tableau n°20) : l'axe politique, l'axe changement et l'axe outils ; puis la quatrième sous-partie récapitule les résultats sous forme de synthèse.

Nous avons construit notre modèle de mise en place du management stratégique de la RSE en trois étapes : décider, diffuser et évaluer, tels qu'ils sont représentés dans le Schéma n° 26. Celui-ci donne lieu à notre modèle de management stratégique de la RSE (Chapitre 4).

Schéma n° 26 : Les trois phases de la mise en œuvre du management stratégique de la RSE



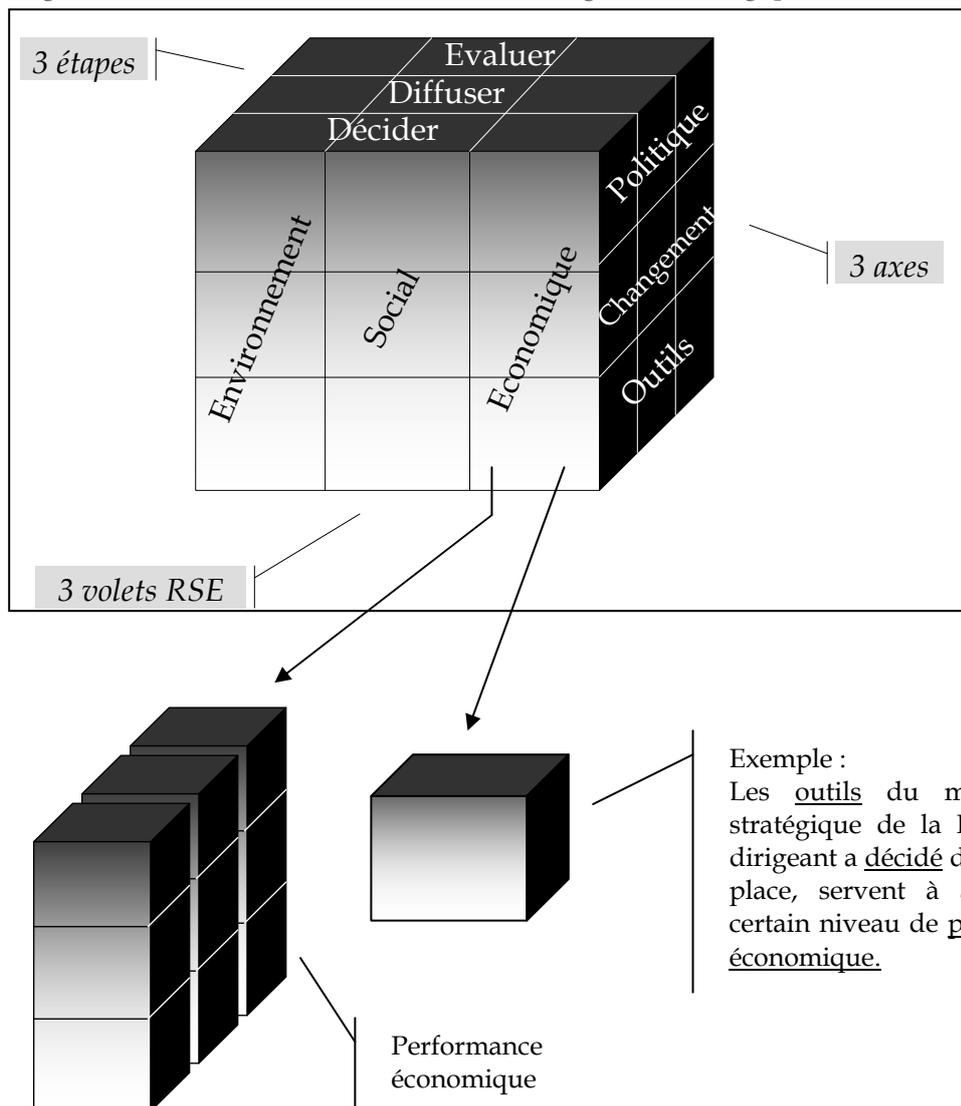


# CHAPITRE 4 VERS UN MODÈLE D'INGÉNIERIE DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RSE

Dans ce chapitre, nous présentons l'ingénierie du management stratégique que nous préconisons pour mettre en place une politique de Responsabilité Sociale de la manière la plus efficace et efficiente possible, c'est-à-dire en préservant voire en améliorant la performance globale de l'organisation en matière de RSE définie par ses trois variables : la performance sociale, la performance économique et la performance environnementale.

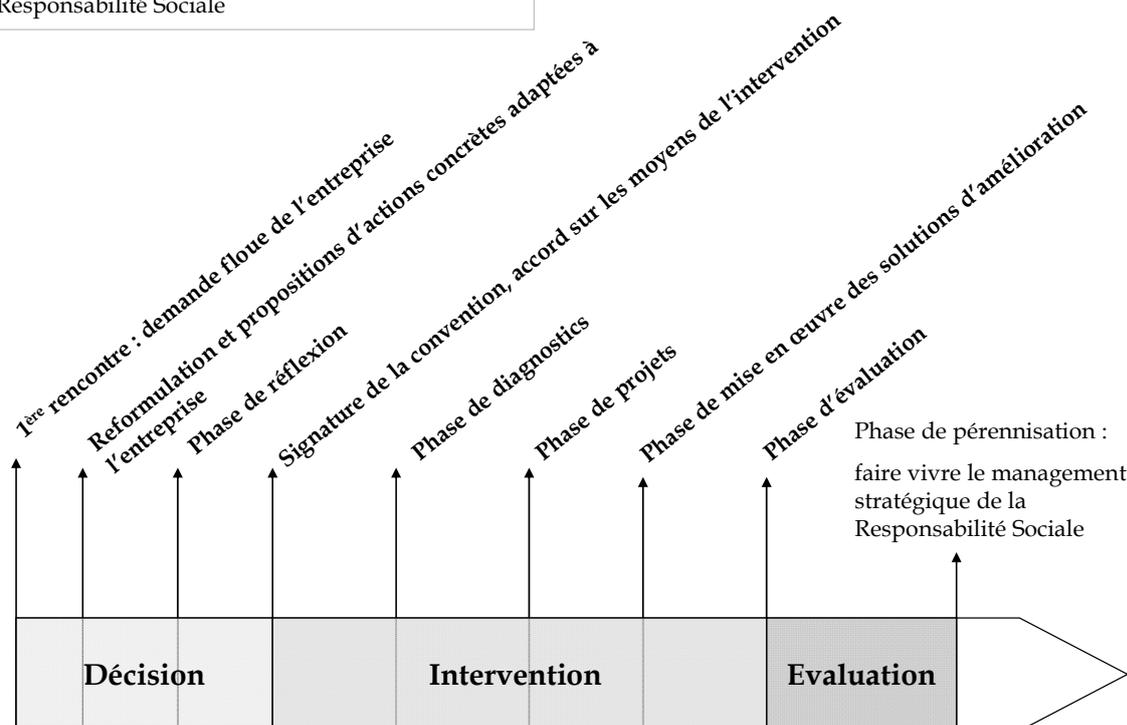
Cette méthode d'ingénierie repose sur les trois axes que sont l'axe politique, l'axe du changement et l'axe des outils (4.1). Sa mise en œuvre se déroule en trois grandes phases : prise de décision (4.2), diffusion (4.3) et évaluation (4.4) comme présenté dans la figure suivante (n° 27). Nous verrons alors que nos résultats de recherche peuvent s'apprécier au regard de l'efficacité ou de l'efficience du modèle mais aussi en termes de création de potentiel ou de résultats immédiats mesurables à partir des résultats des entreprises (4.5).

Figure n° 27 : Modèle tridimensionnel du management stratégique de la RSE



Afin de présenter le modèle, nous procédons à un découpage chronologique de la mise en place du management stratégique de la RSE (Schéma n° 28). Ainsi, il s'agit d'abord de décider la mise en place du management stratégique de la RSE, puis de le diffuser au sein de l'organisation et enfin de pérenniser le modèle.

Schéma n° 28 : Les différentes phases de l'intervention en management stratégique de la Responsabilité Sociale



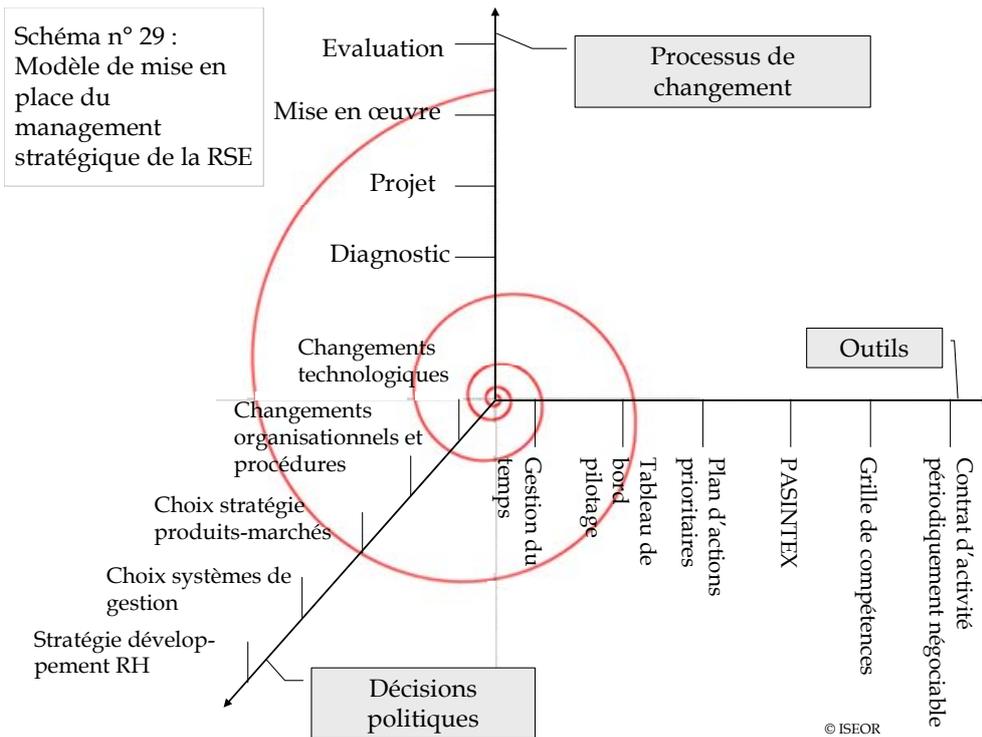
## 4.1 LE PROCESSUS ET LA DÉMARCHE D'INTERVENTION

Le processus utilisé se décompose en trois axes (4.1.1), et la démarche employée pour l'implantation recourt à l'action combinée de deux variables horizontale et verticale (4.1.2) cette démarche est appelée processus « Horivert » (Savall et Zardet, 1995<sup>164</sup>).

### 4.1.1 LE PROCESSUS CYCLIQUE EN TROIS AXES

Schématiquement, nous pouvons dire qu'il s'agit d'une part d'un processus en trois axes et d'autre part d'un processus cyclique. Dans le schéma n° 29, les trois axes sont placés de façon à former un trièdre et la spirale représente le processus cyclique.

<sup>164</sup> Savall H. et Zardet V. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1995, Economica, pp.223-252



#### 4.1.1.1 Les trois axes de la mise en place du management stratégique de la RSE

Les trois axes du processus de mise en place du management stratégique de la RSE sont les décisions et les comportements politiques, le processus de changement et les outils de management.

##### 4.1.1.1.1 Les décisions politiques et les comportements actifs

L'axe politique sert à créer l'énergie suffisante par un discours politique et des comportements actifs. Cet axe implique une réflexion stratégique de la direction de l'organisation sur tout ce qui concerne les changements technologiques, les changements organisationnels et les procédures, sur la relation produits-marchés, sur le choix du système de gestion et sur la stratégie du développement du potentiel humain. Une fois que ces lignes directrices sont déterminées, il appartient à la direction de les suivre et d'impliquer chacun des acteurs de l'organisation dans leur réalisation et leur mise en application. C'est pour cela que les deux autres axes sont absolument nécessaires.

L'axe politique de la démarche de changement est transversal dans la mesure où il se trouve en filigrane derrière chaque décision et chaque mise en œuvre. Les décisions politiques de l'organisation évoluent en cours de processus d'intervention. L'entreprise peut recourir à une forme de **décentralisation synchronisée**. Celle-ci consiste à déplacer l'initiative de l'acte décisif vers le niveau de responsabilité où sa mise en œuvre sera déclenchée, tout en instaurant des règles du jeu visant à assurer sa compatibilité avec l'action d'autres zones de responsabilités et avec le pilotage stratégique de l'ensemble de l'organisation (Savall et Zardet, 1995<sup>165</sup>).

<sup>165</sup> Savall H. et Zardet V. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1995, Economica

#### 4.1.1.1.2 Un processus complexe d'innovation : le management

L'axe changement permet d'implanter le management stratégique de la RSE par un processus d'innovation socio-économique. Cette étape comporte quatre phases :

- le **diagnostic** qui consiste à identifier les dysfonctionnements et estimer les coûts cachés qui atrophient la force stratégique de l'organisation ;
- le **projet d'innovation** pour réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés découverts en phase de diagnostic afin d'augmenter l'efficacité et l'efficience stratégique ;
- la **mise en œuvre** des solutions et l'**évaluation** qui permet de dresser un bilan des réalisations et de leurs effets sur la performance.

Par ces quatre étapes, **il s'agit d'implanter un management plus stratégique et intégrant les principes de la RSE**. C'est pourquoi, la **grille de lecture que nous avons créée est utilisée tant en phase de diagnostic pour repérer les dysfonctionnements concernant la RSE, qu'en phase d'évaluation pour matérialiser les résultats qu'ils soient en faveur du management stratégique de la RSE ou non**. Nous reviendrons sur ces quatre phases dans les développements suivants.

#### 4.1.1.1.3 Les outils de management

L'axe des outils de management permet une application concrète et quotidienne des principes de management ainsi que la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation sous forme démultipliée, c'est-à-dire que toutes les personnes de l'organisation contribuent à la mise en œuvre stratégique. Chaque outil concourt à la stratégie qui a été décidée au stade des décisions politiques et améliore la capacité de changement des acteurs.

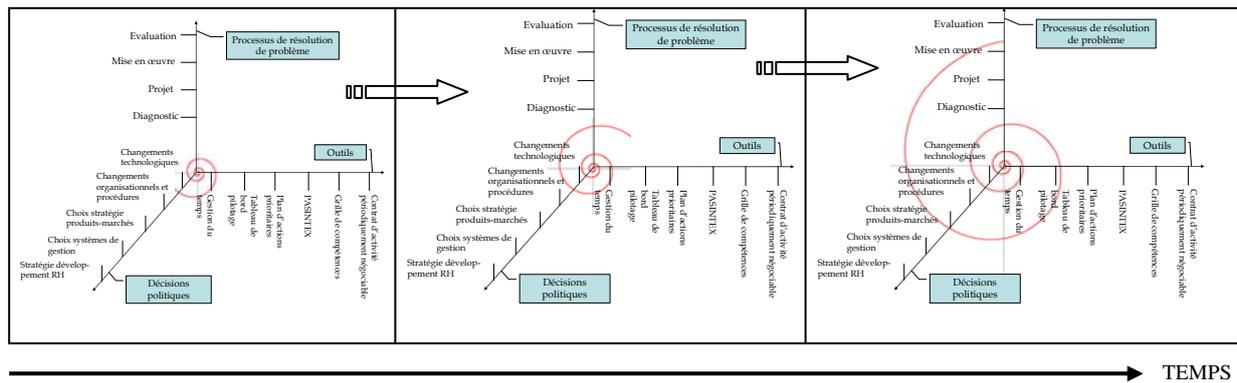
Les outils sont au nombre de cinq. Ils sont implantés dans cet ordre : les outils de gestion du temps, la grille de compétences, les plans d'actions stratégiques prioritaires, le tableau de bord de pilotage stratégique et le contrat d'activité négocié.

#### 4.1.1.2 Le processus cyclique

Chaque axe est une force pour l'organisation et un levier du changement. Les synergies produites par des actions simultanées sur les trois axes engendrent plus d'effets notamment si l'organisation veut atteindre un certain niveau d'efficacité et d'efficience.

**Ce n'est pas une application segmentielle des axes du changement les uns après les autres, mais il s'agit d'actionner les trois simultanément sur différents moments** (Figure n°30).

Figure n° 30 : Processus cyclique



## 4.1.2 LA DÉMARCHE D'INTERVENTION HORIZONTALE-VERTICALE

Il s'agit d'appliquer une méthode d'intervention qui a un impact en profondeur dans l'entreprise mais qui est également intégrée de manière progressive. Elle doit, en effet, être supportable pour les acteurs pour qui le changement est parfois difficile. « L'intervention en entreprise débute par deux actions simultanées :

- l'une sur l'équipe de direction : action horizontale ;
- l'autre sur une ou deux unités : action verticale. » (Savall et Zardet, 1995<sup>166</sup>)

### 4.1.2.1 Les grands principes

C'est une méthode progressive car elle se réalise sur plusieurs années. Elle est **structurée** dans la mesure où elle est composée de plusieurs phases ordonnancées, qu'elle suit un rythme d'intervention rigoureux mais souple pour palier le risque de déperdition d'énergie stimulatrice de changement et qu'elle respecte une certaine composition dans les dispositifs de participation des acteurs.

La participation des acteurs suit deux principes ; tout d'abord l'ensemble des acteurs doit être impliqué, ensuite chacun des acteurs doit être impliqué dans un ordre et des dispositifs soigneusement étudiés.

### 4.1.2.2 La stratégie de l'organisation au cœur de la démarche

L'intervention est entièrement tournée vers la stratégie de l'organisation en tant que méthode et processus de mise en œuvre stratégique à destination de l'intégralité de l'organisation. Cela permet d'impliquer dès le début de l'intervention la direction dans des décisions importantes concernant la structure et l'organisation de l'intervention.

Deux actions permettent de faire vivre la stratégie lors de l'intervention. La première consiste à former l'ensemble des cadres au management stratégique de la RSE, ce qui permet de les impliquer plus fortement. La seconde est l'information diffusée dans l'entreprise sur l'intervention elle-même,

<sup>166</sup> Savall H. et Zardet V. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1995, Economica

obligeant ainsi les dirigeants à conserver leurs lignes directrices concernant la stratégie annoncée. Ces deux actions ont pour effet de responsabiliser l'encadrement qui doit, dès lors, prendre en charge les actions d'innovation, notamment lors de la phase de projet ou dans l'animation de formations aux outils de management auprès du personnel.

## **4.2 DÉCIDER UNE POLITIQUE DE RSE**

Nous retenons que pour mettre en place une politique de RSE, il ne suffit pas, pour l'organisation de le dire ou de la médiatiser, encore faut-il qu'elle puisse le prouver par des actions concrètes. C'est pourquoi, mettre en place une telle politique nécessite pour l'organisation de changer voire d'innover. Cette décision peut remettre en question son fonctionnement, et doit donc être prise en toute connaissance de cause.

Afin d'éclairer les décisions des dirigeants soucieux de prendre les bonnes décisions, il s'agit de montrer les avantages et les inconvénients du management stratégique de la RSE. Cette phase d'implantation se réalise en deux temps. Dans un premier temps, l'organisation exprime une demande qui se concrétise par un besoin ; il s'agit de la phase de négociation (4.2.1). Puis, dans un second temps, l'organisation réfléchit à la proposition que nous dénommons phase de réflexion (4.2.2).

Nous décrivons, dans cette partie, la première phase de notre modèle du management stratégique de la RSE qui consiste à décider la mise en place du management stratégique de la RSE dans l'organisation avant de l'implanter et de le diffuser.

### **4.2.1 LA PHASE DE NÉGOCIATION**

L'organisation, pour des raisons diverses, telles que des difficultés financières ou une trop forte croissance, perçoit la nécessité d'agir stratégiquement, si elle veut rester compétitive voire survivre dans un contexte concurrentiel. Elle formule alors une demande qui doit être retraduite de manière à être plus lisible car, la plupart du temps, elle exprime le besoin de changement.

#### **4.2.1.1 L'expression de la demande « floue » par les entreprises**

La plupart du temps, une entreprise sait qu'elle doit s'adapter à son environnement sans toutefois savoir comment. Elle peut alors faire appel à une aide extérieure et exprime sa demande. Cela a été le cas avec l'association A en 2003 et l'entreprise B en 2001.

##### **4.2.1.1.1 La demande de l'association A : faire face à une forte croissance**

La demande de l'association A doit être repositionnée dans le contexte de 2003. Une de ses **préoccupations majeures**, à cette époque, **était de faire face à une forte croissance marquée par la reprise d'un grand nombre d'établissements**. Lors de l'entretien préparatoire à la proposition d'intervention, le dirigeant nous a expliqué le contexte et les demandes qu'il avait :

- une croissance très forte qui entraîne des faiblesses liées à leur taille,

- des retards sur les process,
- le fait que les personnes handicapées doivent être considérées comme des « clients »,
- une obligation de s'adapter notamment en ce qui concerne l'intégration de métiers nouveaux pour eux comme les métiers qui s'exercent en relais des hôpitaux, mais aussi en ce qui concerne la prise en compte de l'irrationnel vis-à-vis des personnes handicapées psychiques,
- une amélioration de la qualité et une réduction du prix de revient,
- des défaillances sur la contractualisation des stratégies des personnes et des établissements,
- une obligation de faire des choix de produits marchés,
- et une obligation de s'auto-évaluer du fait de la loi 2002-02, en associant les outils exigés par la loi.

Quatre principales questions sont ressorties. Tout d'abord, il s'agissait de savoir comment mettre en place une organisation structurée, porteuse des valeurs associatives, qui favorise la synergie entre le siège de l'association, les directions générales et fonctionnelles et les établissements. D'autre part, l'association voulait savoir comment développer une communication et une coordination efficace qui permettent de maîtriser les dysfonctionnements. De plus, compte tenu de la complexité toujours croissante de leur métier, quels étaient les outils pouvant permettre aux cadres de direction de développer leurs compétences et leur efficacité. Enfin, le directeur général se demandait comment concilier la nécessité d'entrer collectivement dans des normes réglementaires contraignantes avec le besoin de préserver la créativité individuelle et les choix propres à chaque établissement de ses modes d'accompagnement.

#### 4.2.1.1.2 La demande de l'entreprise de carrosserie industrielle B : favoriser la politique sociale

En 2001, la volonté des dirigeants était de **favoriser la politique sociale auprès des salariés et de l'environnement externe**. Selon les dirigeants, leur objectif principale était d'assurer à chaque salarié, dans le cadre des possibilités de l'entreprise, quand et lorsqu'elle le pourra, les meilleures conditions d'épanouissement personnel et professionnel, et ce en accord avec une politique salariale affirmée, dynamique et motivante.

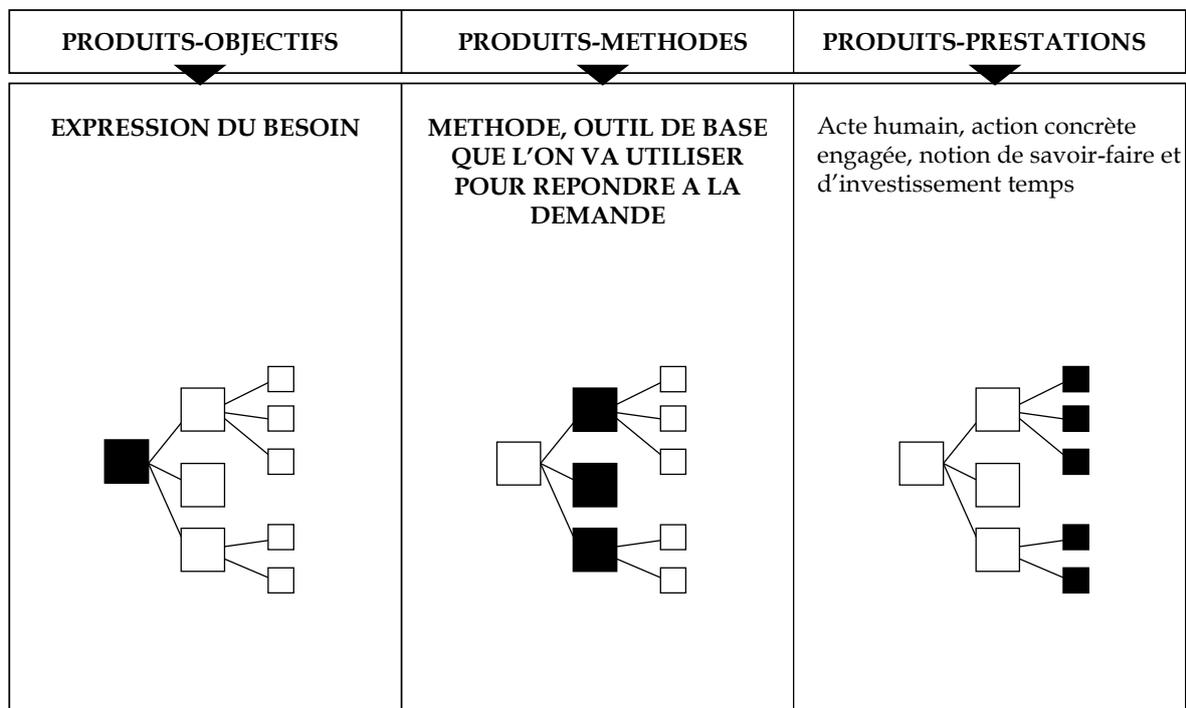
Cette demande concernait plusieurs domaines de l'entreprise et notamment la politique salariale et les rémunérations, la sécurité et le respect de l'intégration physique et morale des salariés, les systèmes de prévoyance, les avantages sociaux, la politique de l'emploi et l'équilibre entre les effectifs permanents et intérimaires et enfin la formation.

### 4.2.1.2 Expression des besoins réels des entreprises

Suite à ces demandes, nous avons proposé une approche innovante de mise en place d'un management plus stratégique pour être socialement responsable.

C'est ainsi que nous avons proposé et construit trois sortes de produits : des produits objectifs, des produits méthodes et des produits prestations (Figure n°31) dans un document appelé les Produits-Objectifs-Méthodes-Prestations (POMP). Ce dispositif s'explique par le fait qu'une entreprise souhaite atteindre un *objectif*, par le biais de *méthodes* qui soient fiables, testées et appliquées avec compétence et des *prestations*.

Figure n° 31 : Architecture d'un POMP



© ISEOR

#### 4.2.1.2.1 Les besoins de l'association A en matière de responsabilité économique

Au regard de la demande exprimée par l'association, dont l'objectif principal est de **pouvoir faire face à une forte croissance**, nous avons dégagé **sept besoins principaux** déclinant l'objectif principal :

- structurer une **organisation cohérente**, garantissant **l'adaptabilité de l'association** dans un **contexte de croissance externe rapide**, et préservant sa transversalité et son pragmatisme ;
- accompagner une **métamorphose durable** de l'organisation et de ses procès, respectueuse de l'identité de l'association et de chacun de ses établissements ;

- intégrer les **évolutions requises par la Loi 2002-2** rénovant l'action sociale et médico-sociale, dans un souci d'amélioration continue de la qualité au service des clients et du potentiel humain des établissements ;
- mener une réflexion approfondie sur les **choix à opérer en termes de services rendus et de moyens engagés** par l'association pour mieux maîtriser **les prix de revient** notamment ;
- organiser et renforcer la **cohésion des acteurs** autour d'un **projet stratégique** ambitieux et partagé, s'appuyant sur la **contractualisation des performances** ;
- améliorer et **harmoniser les pratiques de travail** dans l'association sans perdre de vue le sens de l'action sociale et médico-sociale ;
- consolider **l'intégration de nouveaux métiers** (par exemple dans le relais des hôpitaux) au sein de l'association et le **partage de savoir-faire et d'expériences** entre les différents établissements.

#### 4.2.1.2.2 Les besoins de l'entreprise de carrosserie industrielle B en matière de responsabilité *sociale*

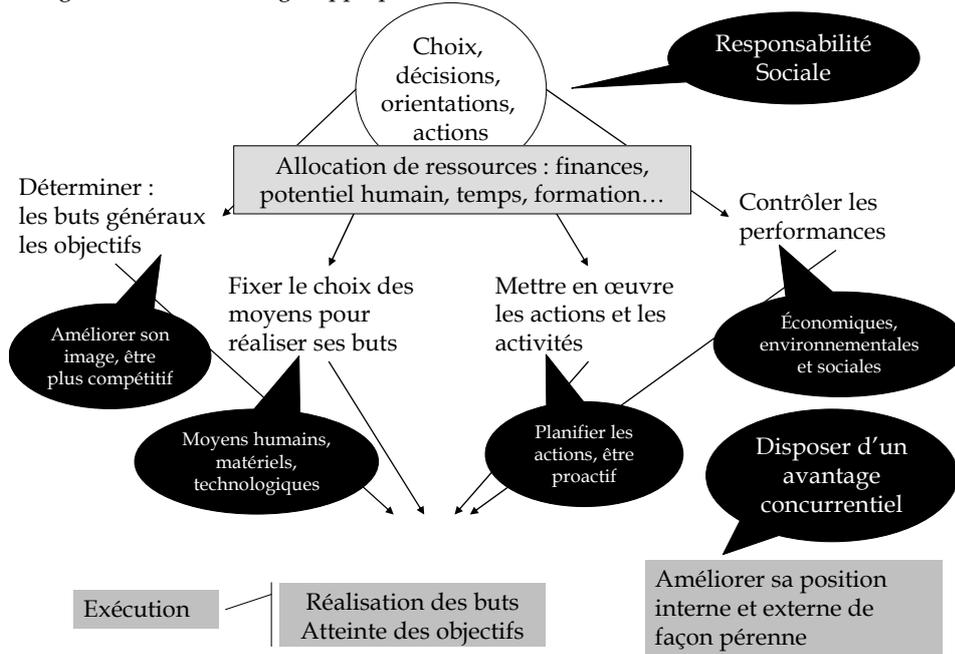
Pour cette entreprise, nous avons dégagé trois objectifs intermédiaires répondant à son objectif général d'intensifier sa politique sociale :

- conduire une **démarche de changement globale** intégrant les projets en cours de l'organisation ;
- **structurer et dynamiser l'équipe de direction** et d'encadrement en lui transférant des outils de management et de pilotage des activités pour renforcer la cohésion interne ;
- **améliorer la rentabilité et la productivité** des activités.

### 4.2.2 LA PHASE DE RÉFLEXION ET LA PROJECTION STRATÉGIQUE

Suite à ces propositions, chacun des deux dirigeants de chaque organisation est entré dans une phase de réflexion stratégique, prenant en compte les ressources disponibles en termes de potentiel humain et de ressources financières, pour atteindre les objectifs généraux recherchés. Le but est de fixer les moyens tout en conservant un certain niveau de performance. Pour éclairer le contexte de la prise de décision de ces dirigeants, nous reprenons notre schéma de prise de décision stratégique appliquée à la RSE (Chapitre 1, Figure n° 32).

Figure n° 32 : La stratégie appliquée à la RSE



#### 4.2.2.1 Réflexion stratégique : pourquoi changer d'organisation ?

Une entreprise peut avoir des appréhensions à changer son organisation, notamment au niveau de ce qu'il y a de plus vital pour elle : le management. Il existe donc une naturelle résistance au changement.

Dans la théorie de la résistance au changement, l'étude du changement organisationnel est une problématique importante autant pour les théoriciens que les praticiens en management. La résistance au changement est l'une des causes principales des échecs et un frein inévitable aux changements.

Selon Coch & French (1948)<sup>167</sup>, la résistance au changement est une combinaison à la fois de réactions individuelles liées à un sentiment de frustration et de réactions collectives issues de forces induites par le groupe. Leurs travaux se sont essentiellement focalisés sur l'attitude des travailleurs face aux changements dans les méthodes de production. Les auteurs développent l'idée que les acteurs acceptent mieux le changement lorsqu'ils participent à la conception de celui-ci. Pour eux, la résistance est présentée comme un phénomène à surmonter par les managers.

En 1951, Lewin<sup>168</sup> émet le postulat que la résistance au changement provient de l'attachement de l'individu aux normes de groupe et qu'il convient d'agir sur ces normes. Il pose les fondements de la théorie des « champs de forces », selon laquelle la résistance au changement est un contre-poids aux forces qui poussent à adopter un nouveau comportement. Il propose deux méthodes alternatives, soit on ajoute des forces favorables poussant le système vers le changement désiré soit on diminue les

<sup>167</sup> Coch L., French J.R.P. (1948), *Overcoming Resistance to Change*, Human Relations, n°11, pp. 512-532

<sup>168</sup> Lewin K. (1951), *Field Theory in Social Science*, New York, Harper & Row

forces antagonistes. Selon lui, le changement et l'inertie s'expliquent par le jeu de forces antagonistes et favorables au changement.

Les acteurs ne résistent pas au changement technique mais à l'impact de celui-ci sur les relations sociales. C'est pourquoi, une solution possible est d'impliquer les acteurs et de les faire participer au changement et c'est ici que l'on voit clairement le rôle du management (Lawrence, 1969<sup>169</sup>). Kotter & Schlesinger (1979)<sup>170</sup> renforcent cette idée en proposant six stratégies pour y remédier que sont la communication, la participation, la facilitation, la négociation, la manipulation et la coercition, en fonction du degré de résistance rencontrée. Kotter et Schlesinger (1979) ont identifié quatre raisons classiques qui expliquent l'attitude de résistance d'un individu. Ils relèvent premièrement, un « intérêt individuel lié à l'esprit de clocher » (*parochial self interest*) où l'individu se concentre sur son propre intérêt et non pas sur l'intérêt de l'ensemble de l'organisation. Deuxièmement, le manque de confiance et la méconnaissance des intentions du changement, largement influencés par leur expérience passée du changement, poussent également les individus à résister. Troisièmement, ils notent une faible tolérance au changement des acteurs, par peur de ne pas être capables de développer les compétences et les comportements nouveaux attendus. Quatrièmement, il semble que les acteurs résistent parce qu'ils évaluent le processus de changement différemment de leurs managers ou des initiateurs du projet.

Hannan & Freeman (1984)<sup>171</sup>, quant à eux, font partie du courant de pensée dite de l'écologie des populations d'entreprises qui tente d'expliquer les évolutions de groupes d'entreprises dépendant des mêmes ressources en fonction de leur adéquation à l'environnement, plus ou moins stable. Selon eux, les différents groupes d'intérêt internes et externes préfèrent des organisations fiables qui rendent compte de leur action rationnellement. Ils mettent en avant l'importance des routines standardisées et l'institutionnalisation des buts. Starbuck (1965)<sup>172</sup> estime que lorsqu'une organisation adopte un type de stratégie, cela rend automatiquement difficile voire impossible l'adoption d'autres stratégies. Enfin, Miller & Friesen (1980)<sup>173</sup> développent l'idée du *strategic momentum* qui amène les organisations à s'adapter très lentement aux changements environnementaux.

#### 4.2.2.2 Le cap du changement : formalisation de l'intervention

Aux vues de ces considérations sur la résistance au changement, nous comprenons l'importance de présenter aux dirigeants une estimation des résultats attendus de la mise en place du management

---

<sup>169</sup> Lawrence P.R. (1969), *How to Deal with Resistance to Change*, Harvard Business Review, n°32, pp.49-57

<sup>170</sup> Kotter J.P. & Schlesinger L.A. (1979), *Choosing Strategies for Change*, Harvard Business Review, n° 57, pp. 106-114

<sup>171</sup> Hannan M.T., Freeman J. (1984), *Structural Inertia and Organizational Change*, American Sociological Review, n°49, pp.149-164

<sup>172</sup> Starbuck W. (1965), *Organizational Growth and Development*, in March J. (Ed.), *Handbook of Organizations*, pp. 451-533, Chicago, Rand McNally & Co

<sup>173</sup> Miller D., Friesen P. (1980), *Momentum and Revolution in Organizational Adaptation*, Academy of Management Journal, n°23, pp.591-614

stratégique de la RSE. Il s'agit notamment de diminuer les coûts cachés, d'augmenter la rentabilité, d'améliorer la cohésion, ainsi que les relations avec les parties prenantes.

Une fois que sont levées les appréhensions de changement, le dirigeant peut alors procéder à la signature de la convention de recherche-intervention. La signature de la convention acte le début de l'intervention, c'est pourquoi, le contenu de l'intervention est très détaillé en ce qui concerne les objectifs à atteindre, le dispositif opératoire et le planning de l'intervention.

#### 4.2.2.2.1 La convention de mise en place du management stratégique de la RSE au sein de l'association A

La convention avec l'association A a été signée en 2001.

##### 4.2.2.2.1.1 *Les objectifs de l'intervention en management stratégique de la RSE*

La convention signée par l'association s'articule autour de trois axes principaux :

- l'implantation d'un processus d'intervention synchronisant et dynamisant ;
- la mise en place des outils de management socio-économique, créés et développés par Henri Savall et son équipe de l'Iseor ;
- la réallocation des ressources existantes, afin d'améliorer la qualité de service aux personnes qui travaillent dans l'association et à ses clients.

##### 4.2.2.2.1.2 *Le dispositif opératoire*

L'atteinte de ces objectifs passe par la mise en place du dispositif opératoire suivant : une action intégrale au niveau du siège et au niveau de sept gros établissements et 28 petits, un pilotage et une synchronisation inter-établissements avec un transfert d'ingénierie.

Concernant l'action intégrale au niveau du siège de l'association, il s'agit de développer la capacité managériale de l'encadrement du siège et le travail en équipe, c'est pourquoi ont été prévues des formations sur les outils de management socio-économique. Cela s'est accompagné d'un diagnostic intégral comprenant une phase de recensement des dysfonctionnements et de chiffrage des coûts cachés, ressources perdues en régulation des dysfonctionnements. Suite à ce diagnostic, un groupe de projet est mis en place dans l'objectif d'apporter des solutions concrètes aux dysfonctionnements et aux coûts cachés, qui pourraient servir autant la qualité interne que celle offerte aux clients.

Puis, il est prévu une action intégrale au niveau de sept gros établissements de l'association c'est-à-dire des établissements comprenant plus de 100 salariés en moyenne. Cette action s'est appuyée sur un groupe de pilotage dans chacun des gros établissements ayant pour objectif principal de veiller aux aspects stratégiques et politiques des décisions à prendre tout au long de l'intervention. Pour développer la capacité managériale de l'encadrement et le travail en équipe au sein des

établissements, des formations-concertations et des assistances personnalisées ont été assurées sur les outils de management socio-économique dans chacun des gros établissements. De même, chacun des gros établissements a eu un diagnostic intégral comprenant, comme pour le siège, une phase de recensement des dysfonctionnements et de chiffrage des coûts cachés. Puis, les établissements sont entrés dans une phase de projet dans l'objectif d'apporter des solutions concrètes aux dysfonctionnements et aux coûts cachés en vue de l'amélioration des performances socio-économiques toujours en termes de qualité de fonctionnement interne et de qualité de service aux clients.

Nous avons aussi mis en place une action multi-établissements auprès de 28 petits établissements de l'association comprenant chacun moins de 100 salariés, pour développer la capacité managériale de l'encadrement et la transversalité au sein de l'association par le biais de formations-concertations et d'assistances personnalisées sur les outils de management socio-économique auprès de neuf grappes multi-établissements. Dans chacun de ces établissements, étaient prévus des diagnostics et des projets.

Il était nécessaire de prévoir un dispositif de pilotage et de synchronisation inter-établissements. Cette action a reposé sur un groupe de pilotage ayant pour objectif principal de veiller aux aspects stratégiques et politiques des décisions à prendre tout au long de l'intervention. Ce dispositif de synchronisation et de pilotage régulier entre les responsables de l'intervention de l'association et l'équipe d'intervenants de l'Iseor avait pour but de garantir le bon déroulement de l'intervention.

#### *4.2.2.2.1.3 Le planning d'intervention*

L'action horizontale-verticale au niveau du siège s'est déroulée de septembre 2006 à juin 2007. la « vague 1 » comprenant 10 établissements s'est déroulée de septembre 2006 à juin 2007. La « vague 2 » de septembre 2007 à juin 2008 et la « vague 3 » de septembre 2008 à juin 2009.

Nous mettons à part, la MAS AB qui a eu son diagnostic en 2004 et son évaluation en 2006. Cet établissement constitue l'établissement pilote au sein de l'association.

#### **4.2.2.2.2 La convention de mise en place du management stratégique de la RSE au sein de l'entreprise de carrosserie industrielle B**

La convention avec l'entreprise B concernant la mise en place du management stratégique de la RSE a été signée en 2000.

##### *4.2.2.2.2.1 Les objectifs de l'intervention en management stratégique de la RSE*

La volonté de la direction du groupe était de répondre à l'objectif général suivant : consolider l'entreprise en améliorant la productivité et accroître la rentabilité sur un marché stationnaire. Ce qui a conduit aux objectifs intermédiaires suivants :

- conduire une démarche de changement globale intégrant les projets en cours de l'organisation ;
- structurer et dynamiser l'équipe de direction et d'encadrement en lui transférant des outils de management et de pilotage des activités pour renforcer la cohésion interne ;
- améliorer la rentabilité et la productivité des activités.

#### 4.2.2.2.2 *Le dispositif opératoire et le planning d'intervention*

Le dispositif opératoire a consisté en deux temps forts. Une première action horizontale au niveau de l'équipe de direction et d'encadrement du groupe et une deuxième action, cette fois-ci verticale consistant à réaliser des diagnostics approfondis au sein des deux entités du groupe.

L'action horizontale s'est appuyée sur la réalisation d'entretiens auprès d'un ensemble de personnes ayant des responsabilités hiérarchiques dans le but de repérer les dysfonctionnements et de formaliser et décliner les grands objectifs stratégiques. Cette action devait également assurer le transfert, la démultiplication et la pérennité des outils et des dispositifs mis en place pour permettre une meilleure appropriation des méthodes de management par l'entreprise et un allègement des coûts.

Le groupe de pilotage de l'intervention s'est réuni de février 2001 à décembre 2001. Son objectif était de veiller aux aspects stratégiques et politiques des décisions à prendre tout au long de l'action, notamment concernant la réflexion stratégique et la mise en œuvre des plans d'actions. Il permettait ainsi de veiller à conduire une démarche de changement globale intégrant les initiatives et les projets en cours. Ce groupe de pilotage était composé de six personnes : le président directeur général du groupe, le directeur technique et le directeur commercial du site 1, du directeur technique et du directeur commercial du site 2 et du directeur en comptabilité et finances. Ce groupe s'est réuni aux temps forts de l'intervention, c'est-à-dire au moment du lancement de l'intervention, lors de la présentation des résultats du diagnostic horizontal et du lancement du projet, enfin lors de la présentation des résultats des diagnostics verticaux et du lancement des groupes de projet verticaux et lors de l'évaluation et du bilan des réalisations.

Le groupe de direction a fait l'objet d'un diagnostic horizontal et de groupes de projet de février 2001 à décembre 2001. Dans le même temps nous avons dispensé des formations-concertations et des assistances personnalisées aux outils de management stratégique de la RSE qui avait pour objectif de structurer et dynamiser l'équipe de direction et d'encadrement en lui transférant des outils de management et de pilotage des activités pour renforcer la cohésion interne.

Six séances de formation-concertation de 2,5 heures ont été animées par les intervenants de l'Iseor, à raison d'une par mois environ, pour chacune des deux grappes constituées. Les thèmes traités lors des séances de formation ont été les suivants : les principes du management socio-économique, les outils de gestion du temps et de planification-programmation des activités ; la grille

de compétences et le plan de formation intégrée ; la présentation des résultats du diagnostic horizontal ; le plan d'actions stratégiques internes-externes et le plan d'actions prioritaires ; la présentation des résultats des diagnostics verticaux, présentation des grilles de convergences-spécificités, évaluation des coûts cachés et méthode d'interprétation des coûts-performances cachés ; le tableau de bord de pilotage et le contrat d'activité périodiquement négociable. Dans l'intervalle des séances de formation collective, chaque participant aux séances de formation-concertation, soit environ 25 personnes, est accompagné par un intervenant de l'Iseor dans le cadre d'une assistance personnalisée. Ce dispositif permet à chacun d'élaborer et de mettre en œuvre les outils dans sa zone de responsabilité et d'inciter tous les acteurs à contribuer au changement.

L'action verticale est passée par une phase de plusieurs diagnostics, qui par leur fonction d'identification des dysfonctionnements et d'évaluation des coûts cachés des sites concernés, permettaient d'alimenter la réflexion des groupes de projet sur l'amélioration du fonctionnement de l'organisation des secteurs diagnostiqués. L'action verticale a consisté à la réalisation de deux diagnostics verticaux sur le site 1 et sur le site 2, suivis de deux groupes de projet. Cette action avait pour objectif d'améliorer la rentabilité et la productivité des activités. Les diagnostics verticaux ont eu lieu d'avril 2001 à juin 2001 et les groupes de projet verticaux de septembre 2001 à décembre 2001 pour rechercher les solutions concrètes d'amélioration à mettre en œuvre dans l'unité concernée, de définir le cahier des charges des changements à apporter et de mobiliser l'ensemble du personnel de ces unités.

### **4.3 DIFFUSER LA RSE DANS L'ENTREPRISE**

Dès lors que les dirigeants acceptent de changer et de mettre en place un management stratégique de type socio-économique afin de favoriser la RSE, il s'agit de passer à la phase d'implantation du management stratégique de la RSE qui représente la deuxième étape dans la mise en place de notre modèle. C'est aussi à partir de cette étape que nous mobilisons notre grille de lecture et le processus opératoire cyclique en trois axes.

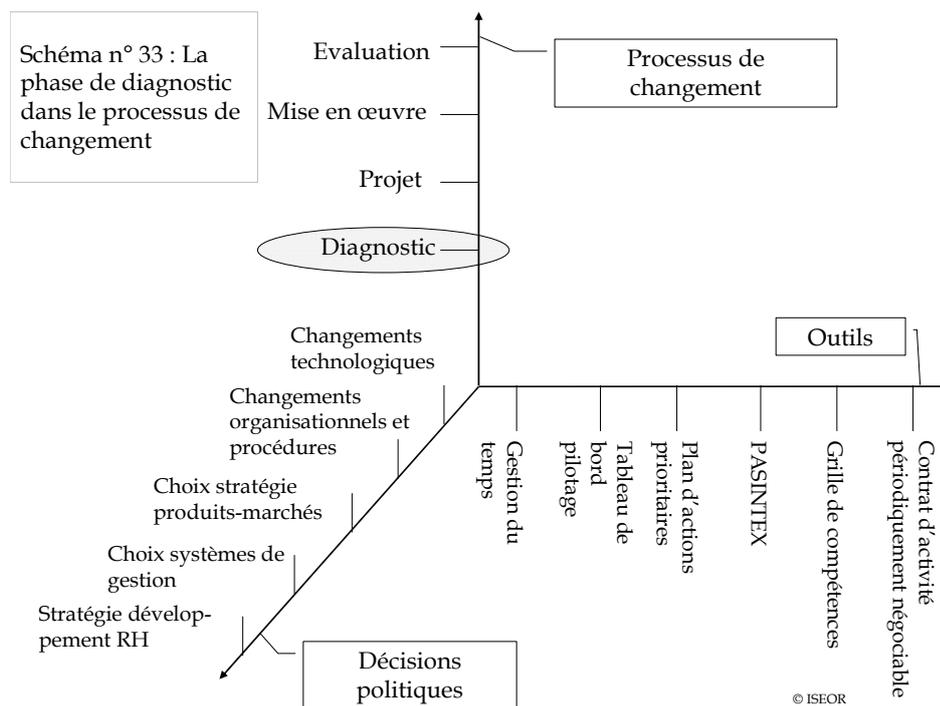
Afin de diffuser le management stratégique de la RSE, deux étapes sont nécessaires : l'implantation (4.3.1) puis la mise en œuvre (4.3.2).

#### **4.3.1 LA PHASE D'IMPLANTATION : DU DIAGNOSTIC AU PROJET**

Pour implanter un management innovant au sein d'une organisation composée de différents acteurs, il est important de leur faire comprendre la nécessité de changer. Une fois que les acteurs ont compris cela, ils n'ont plus qu'une seule solution : innover.

Nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, tous les auteurs préconisent d'impliquer l'ensemble des acteurs, cela permet de lutter contre les résistances au changement (Coch & French, 1948 ; Lewin, 1951 ; Lawrence, 1969). Pour cela, il semble nécessaire de les faire participer au processus d'élaboration des solutions d'amélioration, notamment par le biais des projets d'innovation.

### 4.3.1.1 Le diagnostic : montrer la nécessité de changer



Nous partons du postulat que les acteurs sont naturellement conduits à changer, dès lors qu'ils comprennent pourquoi. Nous utilisons, dans notre méthodologie, le diagnostic de type socio-économique que nous allons présenter dans les développements suivants. Lors de cette phase de diagnostic (Schéma n° 33) qui représente le premier pas vers le changement, l'objectif est de rechercher tout ou partie des dysfonctionnements et des coûts cachés de l'organisation afin de stimuler la prise de conscience et de créer un choc pour les acteurs, provoquant ainsi l'envie de changer.

#### 4.3.1.1.1 Présentation du diagnostic socio-économique

Les acteurs de l'organisation sont interviewés par les intervenants de l'Iseor sur les dysfonctionnements de l'organisation au cours d'un entretien individuel d'une heure, pour la direction et l'encadrement et d'entretiens de groupe d'une heure et demie pour le personnel de base. Les entretiens portent sur six domaines de dysfonctionnements que sont les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la gestion du temps, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Ils sont semi-directifs et sont conduits à partir de notre grille de lecture de la RSE.

Les matériaux qualitatifs issus de ces entretiens sont les phrases-témoins exprimées par les acteurs. Ces phrases sont ensuite exploitées sur la base d'un système expert. Cela permet de réaliser une image structurée des dysfonctionnements de l'entreprise, en vue de la réalisation de plans d'actions de réduction de ces dysfonctionnements. Lors du recensement des dysfonctionnements dans l'organisation, l'intégralité des acteurs est rencontrée c'est pour cela qu'on parle de diagnostic intégral.

Le diagnostic socio-économique permet d'écouter et de recueillir l'expression spontanée des acteurs sur les dysfonctionnements de l'organisation, autrement dit sur les écarts perçus entre le fonctionnement réel quotidien et le fonctionnement normal ou souhaité. Cette collecte d'informations est complétée par l'étude de documents et par l'observation directe. Cette dernière est réalisée par l'ensemble des intervenants à chaque fois qu'ils se trouvent sur le terrain, c'est-à-dire au sein même de l'entreprise. L'observation porte tant sur les comportements des acteurs que sur la configuration des locaux ou les relations entre les acteurs.

Dans le même temps, les intervenants procède à une évaluation des coûts-performances cachés avec les acteurs de l'organisation. Les coûts-performances cachés sont l'ensemble des coûts qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'information d'une organisation, tels que le budget, le compte de résultat, la comptabilité générale, la comptabilité analytique ou les tableaux de bord comptables. Un coût est donc visible dès lors qu'il a une dénomination, une mesure et un système de surveillance, comme par exemple, la masse salariale (Savall et Zardet, 1995<sup>174</sup>). L'évaluation des coûts cachés est réalisée lors d'entretiens individuels, dits « entretiens coûts cachés », qui sont conduits auprès des membres de l'encadrement pour évaluer financièrement les impacts économiques des régulations des dysfonctionnements évoqués.

Cette estimation permet d'identifier les surtemps passés, les sursalaires, les surconsommations, les non-productions liées aux différentes formes de régulations. Le **sursalaire** est composé du différentiel entre deux salaires, et se réalise lorsqu'une personne percevant un salaire élevé réalise les tâches normalement attribuées à une personne ayant un salaire plus bas. La réalisation de cette tâche se fait à un prix plus élevé pour l'organisation et empêche la réalisation de tâches à plus forte valeur ajoutée. Les **surtemps** correspondent à tous les temps supplémentaires passés à réaliser une activité qui, en temps normal, demanderait moins de ressources-temps. Le surtemps est lié à un problème dans l'exécution de l'activité, à un dysfonctionnement. Une **non-production** a lieu lorsque le travail à réaliser, ne l'est pas, il y a une absence de production, c'est-à-dire que le produit de l'activité n'est pas "produit". Toutes les **surconsommations** sont dues à des dysfonctionnements qui entraînent des utilisations supplémentaires de ressources matérielles.

Des relevés d'incidents peuvent être installés par les membres des équipes pour identifier les conséquences des dysfonctionnements et permettre ainsi de compléter l'estimation financière des coûts cachés.

Le gisement des coûts cachés représente un potentiel de développement de qualité et d'efficacité pouvant permettre à l'organisation d'améliorer ses performances socio-économiques, notamment en réallouant des ressources à des projets stratégiques, ou par l'amélioration des méthodes et des conditions de travail ou enfin par l'optimisation des ressources.

---

<sup>174</sup> Savall H. et Zardet V. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1995, Economica

Le diagnostic est complété par la présence de grilles de compétences de chaque service. Elles permettent d'établir la cartographie des compétences et savoir-faire disponibles et d'identifier les besoins en formation individuelle et collective au sein des équipes.

#### 4.3.1.1.2 La valeur ajoutée de l'intervenant

L'intervenant extérieur apporte son avis d'expert par le biais de la hiérarchisation de l'effet-miroir (HEM) et de l'expression du non-dit. Il établit son propre avis lors de ses présences dans l'organisation au moyen de l'observation directe et en particulier au regard de sa propre expérience.

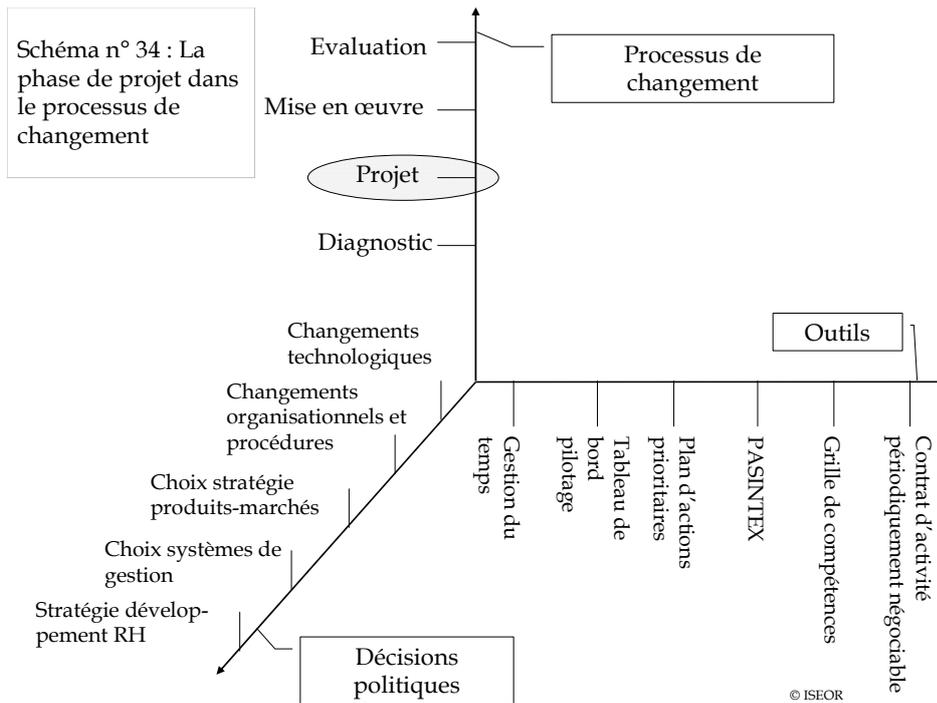
La hiérarchisation de l'effet-miroir est la hiérarchisation des principaux dysfonctionnements évoqués par les acteurs sous forme d'idées-clés. Quant à l'expression du non-dit, il reflète l'intime conviction des intervenants-chercheurs à partir de leurs observations sur le terrain. Ainsi, chaque intervenant-chercheur, dès lors qu'il se trouve en présence des acteurs du terrain, observe tout ce qui pourrait ne pas être exprimé comme les tabous ou les contentieux. L'avis d'expert, composé de ces deux éléments, sert de base de réflexion et de recommandations de la part des intervenants-chercheurs aux projets des acteurs.

L'effet-miroir a un rôle important dans le processus de prise de conscience des dysfonctionnements par les acteurs. Il s'agit de « refléter » de la manière la plus fidèle possible l'expression des acteurs sur leurs propres dysfonctionnements. De manière opérationnelle, l'effet-miroir consiste à présenter les phrases-témoins exprimées de manière hiérarchisée à l'ensemble des personnes interviewées. L'objectif principal est de mettre sous les yeux des acteurs tout ce qui dysfonctionne dans leur organisation afin de les aider à coopérer entre eux. Dans ce cadre, le métier de l'intervenant consiste à endosser le rôle de médiateur, c'est-à-dire que lorsqu'il se trouve en possession d'une information délicate, il peut soit la maintenir et la présenter lors de l'effet-miroir, soit la diffuser de façon allusive, par exemple dans le non-dit.

#### 4.3.1.2 Le projet : la nécessité d'impliquer tous les acteurs

Lorsque les acteurs aboutissent à un certain consensus sur la nécessité de changer et qu'ils ont envie de le faire, ils passent alors à une phase de réflexion sur des projets d'amélioration des dysfonctionnements voir des projets d'innovation. C'est le rôle du projet stratégique (Schéma n° 34).

Le dispositif de projet comprend différents groupes qui ont différents rôles. Les groupes de projet sont mis en place après chaque diagnostic afin de rechercher les solutions concrètes d'amélioration à mettre en œuvre dans les unités concernées, de définir le cahier des charges des changements à apporter et de mobiliser l'ensemble du personnel.



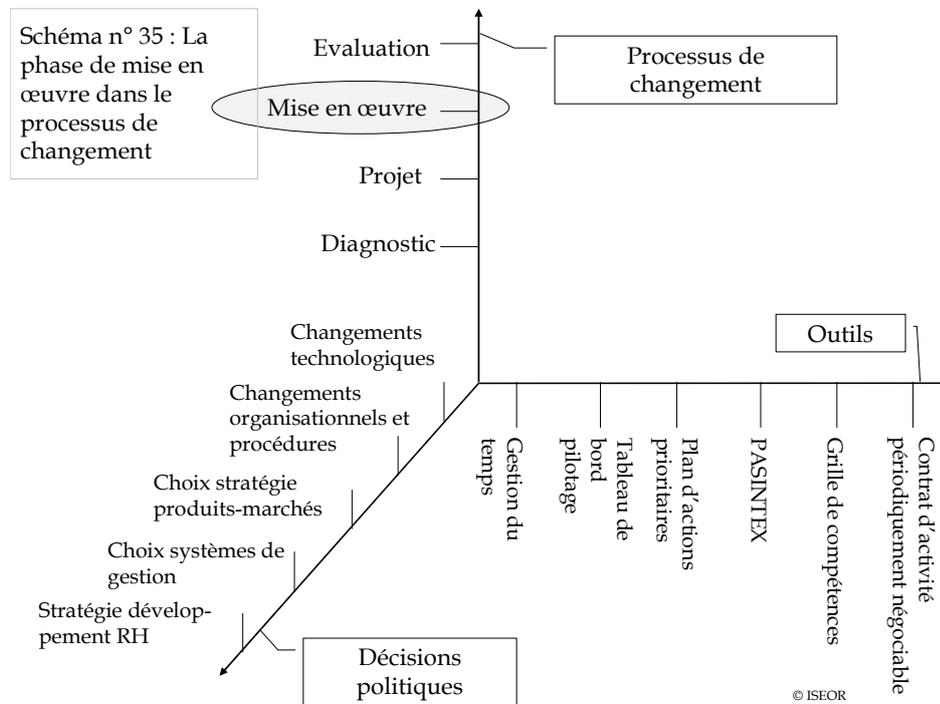
Les groupes de projet sont composés d'un groupe restreint comprenant le chef de projet et son supérieur hiérarchique et d'un groupe plénier composé uniquement des pilotes des sous-projets. Le groupe restreint a pour objectif de s'informer de l'état d'avancement des travaux du groupe plénier, de s'assurer de la cohérence des ébauches de solutions par rapport aux objectifs-contraintes stratégiques de l'organisation, enfin, il prépare l'ordre du jour du groupe plénier. Le groupe plénier, quant à lui, a pour objectif de rechercher des solutions d'innovation socio-économique et d'étudier les implications de ces solutions sur l'organisation. Ce groupe plénier implique l'ensemble des membres de l'encadrement.

Des groupes de travail se réunissent dans l'intervalle des séances qui sont généralement au nombre de quatre. Ces groupes de travail sont pilotés par les membres du groupe plénier et permettant d'associer du personnel sans responsabilité hiérarchique dans la recherche de solutions d'amélioration concernant les problématiques de RSE.

Les projets sont conduits à partir de la méthodologie développée par l'Iseor pour la recherche de solutions aux dysfonctionnements, c'est-à-dire par la mise en œuvre d'outils tels que les fiches de résolutions, les plannings de mise en œuvre, le cahier des charges des groupes de travail, mais aussi la réalisation de balances économiques prévisionnelles des investissements matériels et immatériels. Les balances économiques permettent de visualiser les résultats financiers des actions engagées pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Elles mesurent l'impact économique du projet d'amélioration et donc des solutions d'innovation socio-économique aux dysfonctionnements. Chaque ligne de la balance économique est le reflet d'une variation de charge ou de produit qui est reportée sur une ou plusieurs lignes du budget.

## 4.3.2 LA PHASE DE MISE EN ŒUVRE

L'étape suivante consiste à passer à la mise en œuvre des solutions d'amélioration de l'organisation pour tout ce qui concerne les problématiques de RSE (Schéma n° 35). Il s'agit de passer du mode de management classique au mode de management stratégique de la RSE.



L'organisation passant alors à la mise en œuvre et la mise en place des solutions retenues, doit planifier les actions d'amélioration et de mise en place du management stratégique de la RSE et elle doit impliquer l'intégralité des acteurs.

### 4.3.2.1 Planifier le changement

Il est important de passer par une phase de planification du changement au risque de ne jamais passer à la mise en œuvre des actions d'amélioration retenues. Il s'agit de planifier les actions concrètes dans un planning de mise en œuvre (Tableau n° 36). La planification se fera plutôt sur un délai de six mois afin de synchroniser les actions avec celles du plan d'actions prioritaires (voir Chapitre 5). Un autre échéancier peut être adopté et porter la planification des actions sur un délai plus long, mais généralement ne dépassant pas le cadre des 12 mois.

Tableau n° 36 : Planning de mise en œuvre des actions d'amélioration

	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
<b>Solution d'amélioration n° 1</b>	Action 1.1 —————→	Action 1.2	Action 1.3	Action 1.4	Action 1.5	Action 1.6
<b>Solution d'amélioration n° 2</b>		Action 2.1 —————→	Action 2.2	Action 2.3		
<b>Solution d'amélioration n° 3</b>				Action 3.1 —————→	Action 3.2	
<b>Solution d'amélioration n° ...</b>	...	...	...	...	...	...

#### 4.3.2.2 Complémentarité des actions locales et des actions générales

Le projet de changement doit tout autant comporter des actions générales stratégiques, comme par exemple, réorganiser l'organigramme de l'organisation afin de mettre en place un management de proximité plus efficace, que des actions locales d'amélioration des dysfonctionnements telles que la mise en place de plages tampons dans l'agenda afin de pallier les imprévus.

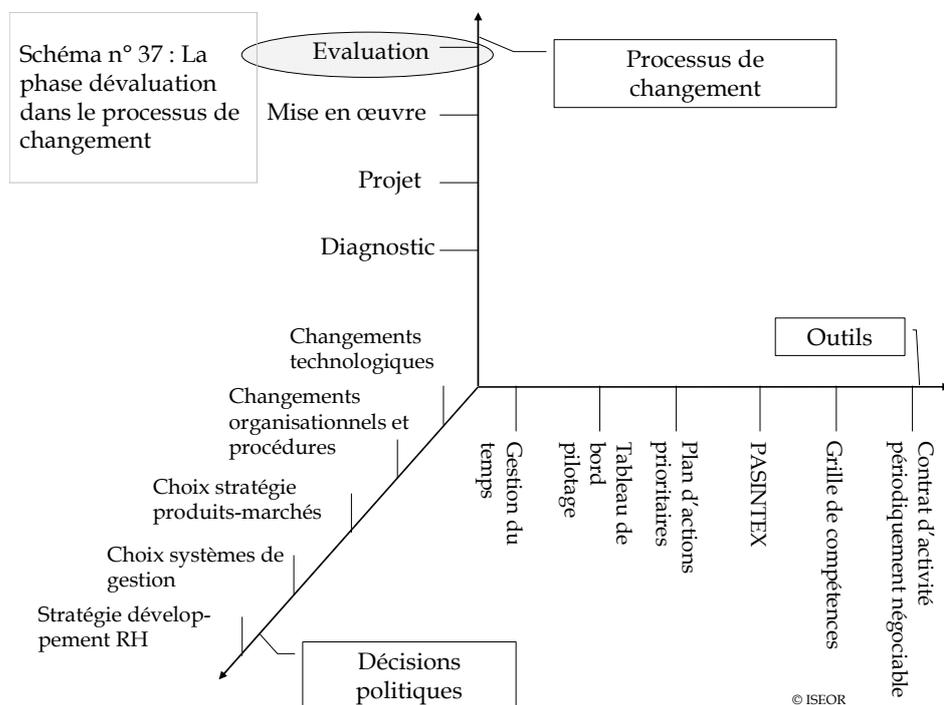
Le projet d'innovation socio-économique doit aboutir à des actions simultanées sur les structures et sur les comportements (voir Partie introductive). En ce qui concerne les structures, sont concernées, notamment, l'amélioration des conditions de travail, l'enrichissement des tâches, l'amélioration des procédures, l'amélioration des procédés et des matériels, la formation intégrée du personnel ou la mise en place de structures de communication. Concernant les actions sur les comportements, il s'agira plutôt d'actions de mise en œuvre par alternance de phases de directivité et de participation. La participation est souhaitée dans les phases de diagnostic et de projet, quant à la directivité, elle a lieu au moment du démarrage de la mise en œuvre de l'action.

## 4.4 ÉVALUER ET PÉRENNISER LA RSE

La dernière phase de mise en œuvre du management stratégique de la RSE est une phase absolument nécessaire d'évaluation. Cette évaluation comprend deux aspects : économique et social. Dans cette partie, nous allons voir pourquoi il est nécessaire de procéder à cette phase (4.4.1) car il s'agit de pérenniser le modèle de management stratégique de la RSE (4.4.2).

### 4.4.1 L'ÉVALUATION DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RSE

Dernière phase du processus de changement, l'évaluation est une étape essentielles dans la mise en œuvre du management stratégique de la RSE (Schéma n° 37). Nous essayerons de répondre à deux questions : comment évaluer ? et pourquoi évaluer ?



#### 4.4.1.1 La fonction et le contenu de l'évaluation

Le principe de l'évaluation est de comparer l'état du système à un instant  $T^0$  avec l'état du même système à un instant  $T^{+1}$  après la mise en œuvre des actions d'amélioration des performances environnementales, sociales et économiques.

Les objectifs de cette étape sont d'évaluer les changements de pratiques de management, d'évaluer les effets de ces changements sur les performances et d'identifier les difficultés rencontrées en phase d'implantation du management stratégique de la RSE.

L'évaluation est centrée sur les réalisations ce qui permet d'encourager au quotidien la poursuite de l'effort qui a permis les améliorations, contrairement au diagnostic qui était centré sur les dysfonctionnements pour éviter de glisser sur des problèmes à résoudre.

L'évaluation a une fonction de stimulation de l'apprentissage. En effet, il s'agit de identifier les difficultés rencontrées en phase d'implantation du management stratégique de la RSE pour récolter les suggestions afin d'améliorer l'efficacité du processus d'intervention en phase d'extension.

L'évaluation est réalisée en quatre parties. La première est la partie qualitative dans laquelle on procède à une analyse des entretiens par catégorie de personnel et par domaine d'action ainsi qu'à l'élaboration de grilles de convergences-spécificités des opinions. La deuxième partie est quantitative dans la mesure où il est procédé au calcul de l'évolution des coûts-performances cachés. Pour cela il y a une sélection des réalisations jugées positives et une analyse des entretiens de coûts-performances cachés pour le calcul de la réduction de coûts cachés et un calcul de l'évolution des coûts-performances visibles par l'analyse des indicateurs de pilotage. Enfin, la troisième et la quatrième partie concerne la présentation orale des résultats avec un complément d'évaluation par le biais de l'avis d'expert qui comprend les réalisations marquantes, les points à surveiller et les recommandations.

Les résultats de l'évaluation proviennent :

- du recensement des opinions de différentes populations : direction, encadrement, personnel, et organisations syndicales ;
- de l'audit de la qualité des plans d'actions prioritaires. Ces derniers sont un inventaire des actions à réaliser sur six mois pour atteindre des objectifs prioritaires ;
- de l'audit de la qualité des contrats d'activité périodiquement négociables qui sont un outil de management formalisant les objectifs prioritaires et les moyens mis à disposition pour chaque acteur de l'organisation ;
- du bilan économique de l'action.

Ces résultats sont présentés lors de l'effet-miroir pour être validés par les acteurs et ils sont accompagnés de l'avis d'expert des intervenants-chercheurs qui permet d'éclairer leur interprétation et la décision des responsables.

#### **4.4.1.2 La méthodologie d'évaluation**

L'évaluation est une phase d'extraction des réalisations. Le résultat attendu de l'évaluation est de mesurer les écarts entre deux périodes, la phase de diagnostic servant de référentiel. Il s'agit de chercher les résultats substantiels, c'est-à-dire des actes ou des faits qui ont un effet sur les pratiques de management, sur la qualité, sur la capacité d'autofinancement de la création de potentiel et sur les coûts de revient.

L'identification des réalisations positives n'est, de manière générale, pas réalisée dans les systèmes de management classiques et ne fait pas l'objet d'un reporting officiel, de même ces

réalisations positives ne sont souvent connues que localement par son auteur et ses proches collaborateurs.

Deux sources principales permettent d'extraire les réalisations positives. Les personnes, elles-mêmes, constituent la première source notamment par la collecte d'informations. Les supports d'information constituent la deuxième par le biais de la collecte d'indicateurs, de relevés, de tableaux de bord ou de tout autre document ayant des informations pertinentes.

Contrairement à la phase de diagnostic où les acteurs résistaient au changement, l'organisation doit faire face, lors de la phase d'évaluation à une certaine forme de découragement face au changement. C'est pourquoi, la recherche de réalisations positives et de performances cachées aide à stimuler la poursuite du changement et à consolider et développer les résultats en matière de management stratégique de la RSE.

Le périmètre de l'évaluation comprend le même périmètre que celui concerné par la phase de diagnostic. De manière opératoire, l'évaluation consiste à conduire des entretiens avec les principaux acteurs du diagnostic, de collecter et d'auditer l'utilisation des outils implantés dans la première phase et de collecter et d'étudier les documents issus du système comptable classique et d'éléments du tableau de bord de pilotage.

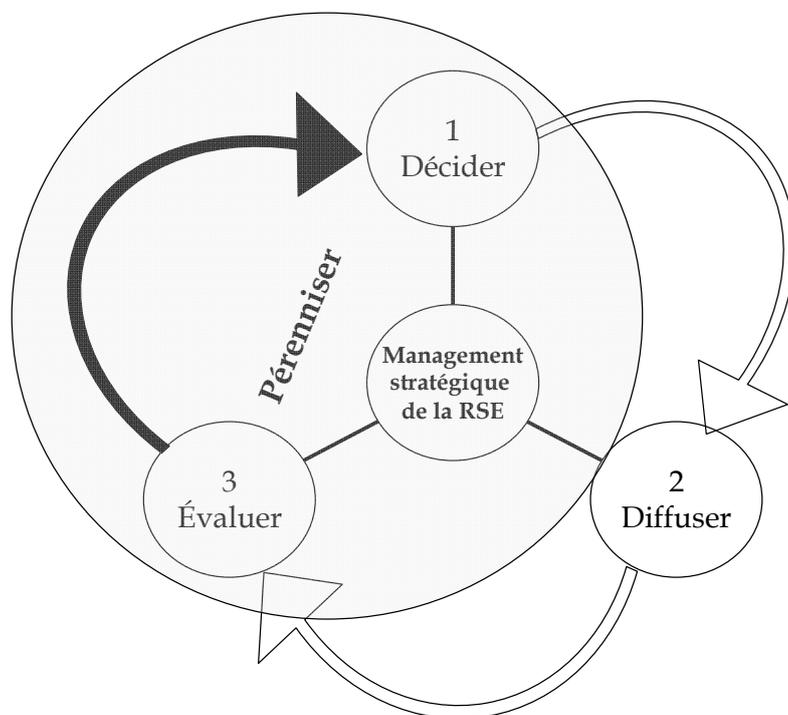
Les entretiens semi-directifs permettent de détecter les limites, les erreurs ou les effets pervers à éviter. Ils servent également à extraire les actions réalisées qui sont majeures et qui ont produit des effets, à récolter tout type de support qui illustre les évolutions comme les pratiques de management ou les résultats économique, sociaux et environnementaux. Enfin, ils permettent de décrire les effets qualitatifs, quantitatifs et financiers des actions. L'exploitation des documents, quant à elle, permet de vérifier la qualité de leur élaboration et de leur utilisation. Les documents principaux à exploiter sont les documents préexistants à l'intervention comme les budgets ou contrat de gestion, ainsi que les documents élaborés au cours de l'intervention tels que les grilles de compétences ou les tableaux de bord.

#### **4.4.2 LA PÉRENNISATION DU MODÈLE**

L'évaluation permet de voir les résultats concrets des actions d'amélioration liées à la mise en place du management stratégique de la RSE. Il s'agit de redonner l'énergie de changement tout en faisant perdurer le management stratégique. C'est pourquoi, régulièrement, il faut refaire des minidiagnostics, évaluer les besoins et les dysfonctionnements majeurs et refaire des mini-projets. En effet, la première intervention avec l'aide des intervenants est un processus lourd. Il s'agit donc de rendre autonome l'organisation dans le processus de changement. Une fois le management stratégique implanté, pour le faire vivre, l'organisation doit pouvoir savoir se remettre en cause. C'est en cela que les diagnostics et les projets que l'organisation réalisera seule seront de plus petite envergure qu'en phase d'implantation. On parle alors de maintenance et d'approfondissement.

Dans notre schéma n° 38, ci-après, nous matérialisons la phase de pérennisation par un lien clair entre la phase d'évaluation et la phase de décision, car il s'agit pour le dirigeant ou l'équipe de direction de prendre à nouveau la décision de mettre en place une nouvelle forme de management qu'est le management stratégique de la RSE.

Schéma n° 38 : Les trois phases de la mise en œuvre du management stratégique de la RSE



Nous précisons quel est le rôle des trois étapes de mise en œuvre du management stratégique de la RSE avant et après la phase de pérennisation. Nous estimons que les trois phases que sont la décision, la diffusion et l'évaluation servent à mettre en place le management stratégique de la RSE, il s'agit des points que nous avons développé précédemment (voir 4.2, 4.3 et 4.4). Mais dans un lien de réciprocité, le management stratégique de la RSE pourrait également permettre d'améliorer les actions réalisées à chacune de ces phases. Nous posons le postulat que le modèle de management que nous proposons sert à la prise de **décision**, mais aussi à **diffuser** la stratégie dans l'entreprise et vis-à-vis de l'environnement et enfin qu'il permet l'**évaluation** des actions concrètes mises en place concernant la stratégie de RSE. C'est pourquoi, avec chacun des résultats présentés dans les trois chapitres suivants, nous nous efforcerons de montrer la contribution du management stratégique de la RSE lors des phases de décision, de diffusion et d'évaluation de la stratégie.

## 4.5 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Lors de l'exploitation des matériaux provenant des deux terrains d'observation scientifique principaux que sont l'association A et l'entreprise B, nous repérons quatre types de résultats que nous classons en deux catégories : la manière d'atteindre les résultats et le contenu des résultats (Tableau n° 39). Pour la première catégorie, nous mesurerons les niveaux d'efficacité et d'efficience (4.5.1). Dans la deuxième, nous analyserons chaque résultat pour savoir s'il s'agit de résultat immédiat ou de création de potentiel (4.5.2). Enfin, nous établirons un couplage entre ces quatre catégories (4.5.3). Nous retrouvons ce tableau rempli pour chacune des performances étudiées : sociale, économique et environnementale, à la fin de chaque chapitre (Chapitre 6 : performance environnementale, Chapitre 7 : performance sociale, Chapitre 8 : performance économique) puis une synthèse en conclusion.

Tableau n° 39 : Classement des résultats

Moyens Contenu	Efficacité		Efficience			
			Efficacité + Efficience			
	+	-	+	-	+	-
<b>Résultat immédiat</b>	Résultat 1 ...	Résultat 2 ...	Résultat 3 ...	Résultat 4 ...	Résultat 5 ...	Résultat 6 ...
<b>Création de potentiel</b>	Résultat 7 ...	Résultat 8 ...	Résultat 9...	Résultat 10 ...	Résultat 11 ...	Résultat 12 ...

### 4.5.1 Les résultats en termes d'efficacité et d'efficience

Nous donnons une définition de ce que sont l'efficacité et l'efficience.

Etre efficace c'est être capable d'arriver à ses buts, c'est produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés dans les domaines de la qualité, de la rapidité en délai et des coûts. Nous pourrions comparer cette notion à l'obligation de résultats en droit. Ainsi, pour mesurer l'efficacité d'une action, nous regarderons si les objectifs ont été atteints.

Au contraire, l'efficience se rapprocherait plus de l'obligation juridique dite de moyens. Ainsi, l'efficience se mesure par la relation entre les résultats ou produits obtenus et les moyens mis en œuvre par les coûts économiques, ergonomiques et psychosociologiques. Nous mesurons alors les moyens engagés pour arriver au résultat. Être efficient, c'est faire une bonne utilisation des ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières. Il s'agit donc pour être efficient de faire les choses de la bonne façon. Afin de contrôler le niveau d'efficience d'une action, nous étudierons comment les ressources ont été utilisées.

Ces deux indicateurs vont permettre de déterminer le niveau de performance globale. Celui-ci se mesure au regard de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût,

pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

#### **4.5.2 Les résultats en termes de résultats immédiats ou de création de potentiel**

La différence principale entre les résultats immédiats et la création de potentiel consiste dans la durée sur laquelle on se place. La notion de résultats immédiats renvoie aux résultats mesurables à court terme, c'est-à-dire à l'horizon d'un an à partir de l'action mise en place. Les résultats de création de potentiel s'apprécient à moyens ou longs termes.

Les résultats immédiats sont caractérisés par la productivité, l'efficacité, la compétitivité actuelle, la rentabilité et l'autofinancement à court terme. La création de potentiel, quant à elle, s'apprécie au regard des nouveaux produits, des technologies nouvelles, de la compétitivité à long terme, des compétences des hommes et du comportement de perfectionnement permanent.

#### **4.5.3 Le couplage moyens-contenus des résultats de recherche**

Afin d'être pleinement efficace et efficient, les résultats doivent se situer autant en création de potentiel qu'en résultats immédiats. En effet, si l'organisation n'obtient que des résultats immédiats, elle risque de compromettre son équilibre sur le long terme en oubliant, par exemple, d'investir dans le potentiel humain. A contrario, une organisation qui ne pense qu'à l'avenir compromet son équilibre actuel car les résultats immédiats permettent de gérer le quotidien. Cet équilibre sera vérifié pour chaque action contribuant à la mise en place du management stratégique de la RSE et permettra de connaître, notamment le niveau d'efficacité et d'efficience de la mesure proposée. En effet, selon nous<sup>175</sup>, la RSE est un concept qui s'inscrit dans la durée et la durabilité, c'est pourquoi, si les résultats doivent s'apprécier en termes de création de potentiel.

Ainsi, nous obtenons six types de résultats. Tout d'abord, les actions qui sont efficaces et ont un impact immédiat, puis les actions efficaces qui vont créer du potentiel. Ensuite, nous aurons des actions efficaces avec un résultat immédiat et d'autres avec une création de potentiel. Enfin, nous aurons les situations où les actions sont à la fois efficaces et efficaces et se répartissent entre résultat immédiat et création de potentiel.

### **CONCLUSION DU CHAPITRE**

Nous venons de présenter notre modèle et son ingénierie, les trois chapitres suivants abordent les trois volets de la RSE et les résultats obtenus suite à la mise en place du management stratégique.

---

<sup>175</sup> Voir notre définition de la RSE en Chapitre 1.



# CHAPITRE 5 LES INTERACTIONS ENTRE L'ORGANISATION ET SON ENVIRONNEMENT : LES EFFETS DU MODÈLE PROPOSÉ SUR LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

L'objectif de ce chapitre est de montrer que le management stratégique de la RSE permet de contribuer au respect d'un des trois volets de la RSE, le volet environnemental et qu'il concourt à améliorer la performance environnementale des organisations. Nous présentons nos résultats en fonction des trois axes de notre processus d'implantation que sont l'axe politique, l'axe changement et l'axe outils.

Le management stratégique de la RSE permet de **favoriser une politique de l'organisation tournée vers son environnement** (5.1). Il permet de **s'adapter aux évolutions normatives** et de faire face aux nouvelles pressions exercées par les parties prenantes concernant le respect de l'environnement (5.2). Enfin, il contribue à **aider l'organisation à « gérer » son environnement** par le biais **d'outils de pilotage efficaces** (5.3).

## 5.1 UNE POLITIQUE ENVIRONNEMENTALE INTÉGRÉE : LE MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL

Le management stratégique de la RSE a pour but de développer une responsabilité intégrée, c'est-à-dire qu'en le mettant en place, l'entreprise ne réalise pas d'effort supplémentaire pour être responsable. Ainsi, par exemple, en diminuant ses défauts de qualité (voir définition ci-après), l'entreprise gagne en ressources énergétiques et matérielles : moins de casse, moins de déchets et donc moins de pollution.

Une politique environnementale passe par deux aspects principaux : un investissement en faveur de l'environnement (5.1.1) et, son corollaire, une politique de lutte contre les déperditions d'énergie et la pollution (5.1.2).

### 5.1.1 L'INVESTISSEMENT EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT

Pour qu'elle soit visible, une politique responsable doit passer par des efforts en matière d'environnement. Il s'agit en général du thème sur lequel l'entreprise va le plus communiquer car c'est un sujet très en vogue en ce moment. Nous avons tous en tête les catastrophes récentes qui ont causé de grands dommages à l'environnement telles que le naufrage de l'Erika affrété par la société Total-Fina-Elf en 1999 ou l'explosion de l'usine AZF à Toulouse en 2001. Il s'agit d'un sujet brûlant qui sensibilise l'ensemble de la société. Une entreprise ne peut plus impunément créer des risques pour l'environnement et encore moins le polluer.

Afin de faire preuve d'intérêt pour les questions écologiques, ont été mis en place des investissements spécifiques en faveur de l'environnement. Cependant, pour investir dans le domaine environnemental, il est nécessaire d'avoir des fonds qu'il est possible d'obtenir par une récupération de coûts cachés.

### 5.1.1.1 Protéger l'environnement par des investissements

Ces dernières années ont vu naître un nouveau mode de financement des questions écologiques et de la protection de l'environnement.

#### 5.1.1.1.1 Quelques chiffres

Selon l'enquête sur les études et investissements pour protéger l'environnement réalisé par le Service des Études et Statistiques Industrielles <sup>176</sup>, les investissements des établissements industriels pour protéger l'environnement ont atteint 1,4 milliard d'euros en 2007 dans l'ensemble de l'industrie.

Cependant, ces investissements sont en baisse de 3 % par rapport à 2006. Les investissements spécifiques, entièrement dédiés à la protection de l'environnement, s'élèvent à plus d'un milliard d'euros dans l'industrie hors industrie agro-alimentaire. Ils sont principalement réalisés par les secteurs de l'énergie et de la chimie. L'action en aval du processus de production qui concerne le traitement et le recyclage l'emporte sur la prévention. Les investissements concernant le domaine de l'air restent les plus importants, ils représentent 35 % des investissements spécifiques, après 40 % en 2006.

#### 5.1.1.1.2 Le contenu de l'investissement

Il existe différents types d'investissements :

- les investissements spécifiques (eaux usées, déchets (hors radioactifs), air et climat, bruit et vibrations, sols et eaux souterraines, sites, paysages et biodiversité),
- la part antipollution des investissements intégrés,
- les investissements pour protéger l'environnement,
- les études en prévision d'un investissement et les études réglementaires.

En moyenne deux entreprises sur trois affirment avoir déjà réalisé des investissements en faveur de l'environnement. Toutefois, les plans d'action des entreprises sont prévus plutôt à moyen terme qu'à long terme. Quand une démarche d'éco-responsabilité existe, ce sont la réduction des déchets, la diminution de la consommation d'énergie et la prévention de la pollution qui constituent les premières actions entreprises.

---

<sup>176</sup> **Ministère de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi - Sessi (2007), Enquête sur les études et investissements pour protéger l'environnement, Edition 2007**

Les motivations majeures des actions environnementales des entreprises concernent le respect de la réglementation et l'amélioration de leur image. Viennent ensuite, la recherche d'économies et l'obtention d'une certification.

### **5.1.1.2 Accéder au financement de l'investissement en faveur de l'environnement**

Investir dans une politique environnementale responsable requiert d'avoir les fonds nécessaires. Nous aborderons cette problématique de manière approfondie dans le Chapitre 7 sur la responsabilité économique des entreprises. Nous avons pu observer, dans les entreprises, qu'une des causes des dysfonctionnements en matière environnementale était liée aux divers défauts de qualité que l'entreprise elle-même générait. Nous trouvons, ici, une spécificité du secteur industriel qui connaît un gisement plus conséquent de coûts cachés dans ce domaine eu égard à son activité.

S'agissant de financement des investissements, classiquement, il existe deux grandes solutions, hormis le recours aux subventions ou crédit-bail. Soit on finance par fonds propres, cela implique une trésorerie excédentaire pouvant supporter le décaissement correspondant, la limite étant *a priori* le respect de la structure financière à court terme. Soit on finance par emprunts, cela implique avant tout la capacité d'emprunter.

#### **5.1.1.2.1 La qualité environnementale et les défauts de qualité**

Avant d'aborder les défauts de qualité, **il s'agit d'établir un lien entre la qualité et l'environnement**. La qualité environnementale est un concept transversal qui regroupe pour des choix stratégiques tout un ensemble de normes, d'objectifs de respect de l'environnement, de développement durable ainsi que des critères plus subjectifs comme la qualité de vie. La notion de qualité environnementale prend donc en compte non seulement la dimension de l'impact d'un choix sur son environnement au sens large que ce soit au niveau économique, social ou écologique, mais aussi son impact sur la manière dont les acteurs concernés par ces choix les vivent et les ressentent au quotidien.

On peut considérer que la qualité environnementale se mesure par le rapport entre les bienfaits économiques et sociaux du choix considéré et ses conséquences écologiques, sanitaires et en qualité de vie, pondéré par la capacité de faire durer ce choix dans le temps au regard des principes de développement durable.

Au sein des deux terrains d'observation scientifique, nous avons pu observer différents défauts de qualité entraînant des coûts cachés liés principalement à la qualité des produits. Il peut s'agir de sursalaires, de surtemps, de non-production ou de surconsommation.

Lors de notre comparaison entre les deux terrains d'observation scientifique, nous avons pu noter une grande différence entre eux. En effet, au regard de leurs secteurs d'activité respectifs, les défauts de qualité à portée environnementale sont de natures très différentes. Ainsi, l'association qui

relève du secteur du service connaît des défauts de qualité qui sont d'ordre moins matériels. Par exemple, le manque de support psychiatrique engendrait, en 2004, 67 340 euros de coûts cachés. En effet, il fallait aux membres de l'encadrement des éducateurs chercher du personnel psychiatrique à chaque crise d'un résident et lorsqu'ils ne le trouvaient pas, ils devaient résoudre le problème eux-mêmes ce qui leur demandait plus de temps. Au contraire, l'entreprise de carrosserie industrielle est plus sujette aux dysfonctionnements matériels. Par exemple, il y avait beaucoup d'erreurs de soudure à cause de l'absence de plan de montage cela engendrait, selon les responsables, 3 390 euros par an de coûts cachés car il fallait contrôler les serrages puis corriger les erreurs.

La plupart des défauts de qualité entraîne des consommations de fournitures qui n'auraient pas lieu dans un fonctionnement orthonormé. Il s'agit notamment de papier, de cartouches d'encre d'imprimante et de photocopieur, de matériels divers de fabrication des produits automobiles en ce qui concerne l'entreprise B et de matériels médicaux en ce qui concerne l'association A. Ces surconsommations entraînent nécessairement des déchets supplémentaires et donc une augmentation de la pollution. Il en va de même pour l'utilisation des véhicules au sein de l'entreprise B, les véhicules produits ou aménagés consomment plus de CO2.

#### 5.1.1.2.2 La réduction des coûts cachés liés aux sources de pollution

L'action, ici, consiste à savoir comment réduire les coûts liés à la création de sources de pollution. C'est pourquoi, lors de l'évaluation des coûts cachés liés aux défauts de qualité dans les deux organisations, nous nous sommes attachés à regarder si les actions d'amélioration avaient abouti à une diminution de ces coûts. Ainsi, comme le récapitule le Tableau n° 40, nous pouvons observer une nette amélioration en faveur d'une réduction des coûts cachés.

Tableau n° 40 : Synthèse des coûts cachés liés aux défauts de qualité

	Association A	Entreprise B
Moment du diagnostic	490 420 €	597 980 €
Moment de l'évaluation	90 260 €	146 960 €
Gain	400 160 €	451 020 €

Lors de la phase de diagnostic dans l'association, les acteurs interrogés avaient évalués les coûts cachés liés aux défauts de qualité à 490 420 euros. Lors de l'évaluation, sur les mêmes dysfonctionnements, il restait un reliquat de 90 260 euros, l'association entre 2004 et 2006 a récupéré 400 150 euros sur l'ensemble des dysfonctionnements liés aux défauts de qualité sur les produits.

Dans notre exemple de l'association, en ce qui concerne la récupération des 67 340 euros : l'amélioration de la communication entre les équipe éducatives et les équipes médicales et psychiatriques a permis de supprimer les surtemps liés au manque de support psychiatrique, cela à hauteur de 67 140 euros.

Au sein de l'entreprise de carrosserie industrielle, en 2000, les responsables avaient évalués pour 597 980 euros de coûts cachés imputables aux défauts de qualité, en 2002, ce montant s'élevait à 146 960 euros ce qui fait gagner à l'entreprise le montant de 451 020 euros de coûts cachés.

Dans notre exemple de l'entreprise de carrosserie industrielle, lors de l'évaluation les erreurs de soudure persistaient mais grâce à une plus grande standardisation des produits, cela permet aux opérateurs de disposer des plans de ferrage et de réduire les erreurs. Ils ont ainsi pu récupérer 3 200 euros.

Comme nous l'avons vu précédemment pour les surconsommations, **les autres composants des coûts cachés liés aux défauts de qualité ont également un impact sur la performance environnementale**. Certes cet impact est indirect, mais il est bien existant. Nous laissons de côté les coûts engendrant des non créations de potentiel car ils sont inexistantes en la matière. En effet, les défauts de qualité à portée environnementale n'engendrent pas de coûts cachés sur tout ce qui est notamment lié à la formation et à la création de potentiel.

Afin de comprendre les coûts cachés engendrant des surtemps, des surconsommations et des non productions, nous prendrons l'exemple d'une pièce cassée qui, comme nous l'avons déjà mentionné est une surconsommation et un facteur de pollution. Indirectement cette surconsommation va entraîner d'autres coûts. En ce qui concerne les sursalaires, dans notre exemple, nous avons pu calculer des coûts liés aux temps passés par le responsable de la ligne de production qui doit reprendre cette erreur en recommandant une autre pièce et en réalisant toutes les formalités administratives pour régler cette erreur. Nous avons également pu évaluer un certain montant de coûts cachés entraînant des surtemps pour la personne qui casse la pièce et pour la personne qui en commande une autre. Enfin, dans cet exemple, nous avons également calculé des coûts de non production, puisque pendant le temps où les personnes recommandent une autre pièce, les opérations habituelles de production ne sont pas réalisées.

Si nous devons calquer cet exemple à nos deux organisations, nous pourrions citer le cas des soudures dans l'entreprise B et le cas des matériels médicaux dans l'association A. Le détail de ces résultats est présenté dans le Tableau n° 41.

C'est donc en agissant sur l'ensemble des composants de coûts cachés liés aux défauts de qualité à portée environnementale que la performance environnementale, elle-même, peut être améliorée. Cela s'explique notamment par le fait qu'une action isolée sur les seules surconsommations ne permet pas d'agir sur la totalité des dysfonctionnements engendrant de la pollution, nous préconisons des actions simultanées sur l'ensemble des composants : sursalaires, surtemps, surconsommations et non productions.

Tableau n° 41 : Détail des coûts cachés liés aux défauts de qualité

TOTAL PAR COMPOSANT	Sur Salaires	Sur Temps	Surconsommation	Non Production	Non Création de Potentiel	TOTAL
2004	0 €	453 820 €	16 430 €	20 160 €	0 €	490 410 €
2006	0 €	41 770 €	28 330 €	20 160 €	0 €	90 260 €
<b>Réduction de coûts cachés Association A</b>	<b>0 €</b>	<b>412 050 €</b>	<b>-11 900 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>400 150 €</b>

TOTAL PAR COMPOSANT	Sur Salaires	Sur Temps	Surconsommation	Non Production	Non Création de Potentiel	TOTAL
2000	20 €	209 840 €	16 700 €	99 840 €	0 €	326 400 €
2002	0 €	28 820 €	8 940 €	0 €	0 €	37 760 €
Réduction de coûts cachés Site 1	20 €	181 020 €	7 760 €	99 840 €	0 €	288 640 €

TOTAL PAR COMPOSANT	Sur Salaires	Sur Temps	Surconsommation	Non Production	Non Création de Potentiel	TOTAL
2000	0 €	239 290 €	32 270 €	0 €	0 €	271 560 €
2002	0 €	88 910 €	20 270 €	0 €	0 €	109 180 €
Réduction de coûts cachés Site 2	0 €	150 380 €	12 000 €	0 €	0 €	162 380 €

<b>TOTAL Réduction de coûts cachés Entreprise B</b>	<b>20 €</b>	<b>331 400 €</b>	<b>19 760 €</b>	<b>99 840 €</b>	<b>0 €</b>	<b>451 020 €</b>
---	-------------	------------------	-----------------	-----------------	------------	------------------

De manière plus générale, la maîtrise des coûts cachés est un facteur essentiel dans la stratégie d'une organisation. Si nous nous référons aux trois étapes du processus d'implantation de la stratégie d'une organisation, nous pouvons émettre l'idée que les coûts cachés une fois déterminés de manière précise composent un indicateur important à prendre en compte dans les **décisions** stratégiques. En effet, ils permettent de déterminer les dysfonctionnements les plus importants sur lesquels l'entreprise devra agir si elle souhaite rester compétitive. Ainsi dans nos terrains d'investigation la révélation du montant de coûts cachés liés aux défauts de qualité à portée environnementale a déclenché une décision stratégique de mise en place d'actions de contrôle voire de réduction de ces coûts afin de **diffuser** une nouvelle manière de se comporter vis-à-vis de ce type de dysfonctionnements. Enfin, l'**évaluation** de la réduction de ces coûts a pu permettre d'obtenir une vision des améliorations et ainsi amorcer une nouvelle phase de prise de décisions en vue de nouvelles améliorations.

### 5.1.2 LES ÉCONOMIES D'ÉNERGIE POUR LUTTER CONTRE LA POLLUTION

Le principe pollueur-payeur date de 1972. Il a été énoncé par l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (O.C.D.E.) en tant que principe économique visant l'imputation des coûts associés à la lutte contre la pollution. Ainsi, il prévoit que « le pollueur doit supporter le coût des mesures de prévention et de lutte contre la pollution, mesures qui sont arrêtées par les pouvoirs publics pour que l'environnement soit dans un état acceptable ». Il s'agit d'un des principes essentiels qui fondent les politiques environnementales dans les pays développés. Le principe pollueur-payeur est appliqué en France par exemple avec les taxes sur l'assainissement de l'eau ou la taxe des ordures ménagères. Il a été intégré à l'article L.110-1 du Code de l'Environnement selon lequel les frais

résultant des mesures de prévention, de réduction et de lutte de la pollution doivent être pris en charge par le pollueur.

Lors des évaluations menées dans chacune des deux organisations, nous avons pu calculer, à partir des charges d'exploitation, les montants de dépenses allouées aux énergies. Ainsi que le montre le tableau suivant (Tableau n° 42), nous avons pris en compte, les postes principaux pouvant avoir un impact sur l'environnement de la part de chacune des organisations. Il s'agit essentiellement des énergies dépensées (électricité, gaz, eau, carburant), des achats de matières premières ou de fournitures.

L'association A, a connu, entre le moment du diagnostic et le moment de l'évaluation, une hausse des montants alloués aux postes ayant un impact sur l'environnement. Cela s'explique par la hausse du prix de l'eau et de l'électricité ainsi qu'une augmentation du prix des médicaments, mais aussi par une augmentation du nombre de résidents pathologies plus lourds à prendre en charge.

Au contraire, l'entreprise B a su diminuer ses charges en ce qui concerne les domaines qui polluent et notamment grâce à des baisses de consommation de carburants, d'électricité et de gaz.

Tableau n° 42 : Synthèses des coûts visibles directement liés aux dépenses d'énergie

	Association A		Site 1	Site2	Entreprise B
Achats d'énergie, carburant et eau	+ 8 520 €	Emballages perdus	+ 8 750 €	- 30 €	+ 8 720 €
Achats de couches	+ 7 440 €	Plaques d'immatriculation	+ 1 600 €	+ 13 900 €	+ 15 500 €
Entretiens et produits lessiviels	- 10 640 €	Carburant parc véhicules	+ 3 370 €	-53 370 €	- 50 000 €
Achats de fournitures	- 1 720 €	EDF/GDF	+ 1 350 €	-16 630 €	- 15 280 €
Achats de médicaments et fournitures paramédicales	+ 2 430 €	Eau	+ 60 €	+ 760 €	+ 820 €
Dépenses supplémentaires entre 2003 et 2005	+ 6 030 €	Petit outillage	+ 36 210 €	- 15 570 €	+ 20 640 €
		Fournitures administratives	+ 13 020 €	+ 4 090 €	+ 17 110 €
		Gains entre 2000 et 2002	64 360 €	- 66 850 €	- 2 490 €

Pour conclure sur cette sous-partie, nous pouvons dire que l'axe politique est un des facteurs d'amélioration de la performance (voir conclusion du chapitre). En effet, le management stratégique de la RSE a permis de réduire les coûts cachés liés aux défauts de qualité à portée environnementale, ainsi que les dépenses d'énergie. Cependant, les améliorations de la performance environnementale sont aussi réalisées grâce aux axes du changement (5.2) et des outils (5.3).

## **5.2 CHANGEMENT ET ADAPTATION À L'ENVIRONNEMENT :** **LA STRATÉGIE EXTERNE**

Nécessairement, une entreprise a un réseau de partenaires que nous nommons les parties prenantes (voir supra, définition). Le défi, pour elle, est d'améliorer ses relations avec les parties prenantes, en même temps qu'elle se réorganise (5.2.1).

Le deuxième défi auquel elle doit faire face, est d'intégrer une multitude de normes dans sa dynamique de changement, il s'agit souvent d'un dilemme qui se pose lors des phases de changement : comment changer, tout en continuant à respecter les lois ou tout en les intégrant (5.2.2).

Enfin, dans sa stratégie, l'organisation doit considérer son environnement extérieur et plus particulièrement ses concurrents. Il s'agit, pour elle, de s'adapter à l'environnement au risque de ne pas être suffisamment concurrentielle sur le marché (5.2.3).

### **5.2.1 ENTRETENIR DES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES**

Il s'agit de voir quelles sont les parties prenantes des deux organisations étudiées et comment leurs relations se sont améliorées avec elles.

La théorie des parties prenantes pose la question des relations entre l'économie et la société. Des auteurs comme Damak Ayadi et Pesqueux (2003)<sup>177</sup>, Gendron et al. (2003)<sup>178</sup>, Ballet et Bazin (2004)<sup>179</sup> ou Persais (2004)<sup>180</sup> se posent la question de la distribution des intérêts, des ressources et des responsabilités de chacun des auteurs et montrent les forces et les limites de la théorie des parties prenantes.

D'autres auteurs considèrent l'environnement naturel, c'est-à-dire en tant qu'entité non humaine, comme une partie prenante à part entière (Buchholz<sup>181</sup>, 1993 ; Starik<sup>182</sup>, 1995 ; Stead et Stead<sup>183</sup>, 2000 ; Ballin et Bazet, 2004 ; Driscoll et Starik<sup>184</sup>, 2004 ; Doane<sup>185</sup>, 2005).

---

<sup>177</sup> **Damak Ayadi S. et Pesqueux Y.** (2003), *La théorie des parties prenantes en perspective*, Angers, le 15 mai 2003, Atelier de l'AIMS "Développement durable", 19p.

<sup>178</sup> **Gendron C., Lapointe A. et Turcotte M.-F.** (2003), *Codes de conduite et entreprise mondialisée : quelle responsabilité sociale ?*, Les Cahiers de la Chaire économie et humanisme (UQMA-ESG), n°12, 2003, p.22

<sup>179</sup> **Ballet J. et Bazin D.** (2004), *Prendre au sérieux les enjeux environnementaux: l'ambiguïté de l'approche par les parties prenantes*, Vertigo, 5(2), 2004, p.10

<sup>180</sup> **Persais E.** (2004), *Les rapports sociétaux. Enjeux et limites*, Revue Française de Gestion, n°30, 2004, pp.167-197

<sup>181</sup> **Bushholz R.A.** (1993), *Principles of Environmental Management: The Greening of Business*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc.

<sup>182</sup> **Starik M.** (1995), *Should Trees have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature*, Journal of Business Ethics, n°14, 1995, pp.207-217

<sup>183</sup> **Stead J. G. et Stead W.E.** (2000), *Ecoenterprise. Strategy: Standing for Sustainability*, Journal of Business Ethics, n°24 (4): 2000, p. 313-329

<sup>184</sup> **Driscoll C. et Starik M.** (2004), *The Primordial Stakeholder : Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment*, Journal of Business Ethics, n°49, 2004, pp.55-73

### 5.2.1.1 L'inventaire des parties prenantes

Il importe de voir, tout d'abord qu'elles sont les parties prenantes d'une entreprise (Figure n° 43), pour voir quelles sont celles des deux organisations que nous avons étudiées.

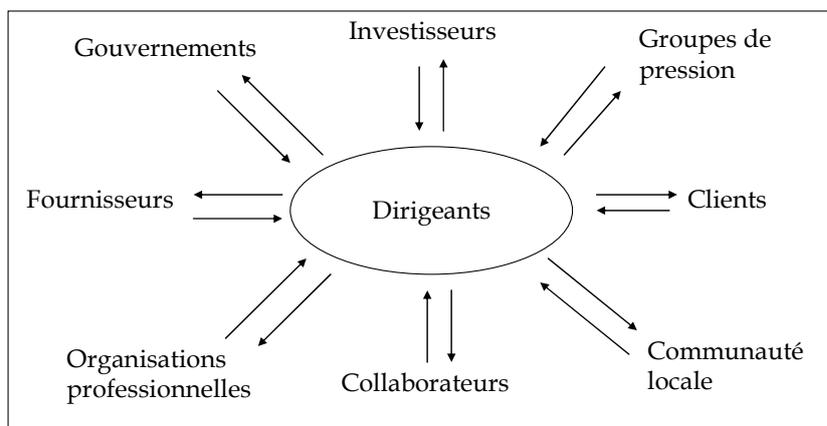
En premier lieu, il s'agit des collaborateurs. En tant que salariés de l'organisation, ils ont un intérêt dans le fonctionnement de celle-ci et l'organisation interagit avec eux. Ils sont directement touchés par les décisions stratégiques de l'organisation. Par le biais, notamment des instances représentatives des salariés, ils font en sorte d'avoir un poids dans les prises de décision. Nous pourrions citer le cas extrême d'une décision de délocalisation qui toucherait aux emplois des salariés.

L'entreprise a aussi de nombreuses relations avec des investisseurs, le cas échéant. L'investisseur est la partie prenante qui possède, généralement, un grand poids dans les décisions de l'organisation au titre des fonds qu'il apporte et de l'assurance d'une certaine survie économique de l'entreprise.

Ensuite, évidemment les clients sont les parties prenantes les plus importantes, puisque de manière générale, c'est grâce à eux que l'organisation fonctionne. Nous retenons le terme « client » au sens large, car, par exemple, au sein de l'association, les dirigeants n'utilisent pas ce mot pour parler des personnes handicapées, ils parlent plutôt de « personnes accueillies » ou d'« usagers ». Cependant, ces personnes restent des clients du service fourni par l'association dans le cadre de ses prestations, il s'agit bien de l'utilisateur final du service.

Nous trouvons également, les fournisseurs qui entretiennent des relations de proximité avec l'organisation et peuvent être concernés par les décisions stratégiques qu'elle prend. Enfin, nous trouvons les gouvernements, les groupes de pression, la communauté locale et les organisations professionnelles.

Figure n° 43 : L'organisation et ses parties prenantes



Source: Donaldson & Preston (1995, p.69)

<sup>185</sup> Doane D. (2005), *Beyond Corporate Social Responsibility : Minnows, Mammoths and Markets*, Futures n°37, 2005, pp. 215-229

Pour l'association A, les principales parties prenantes sont les usagers, les familles des usagers, le Conseil de la Vie Sociale (C.V.S.), l'État par le biais des subventions et notamment le Conseil Général ou le Conseil Régional, le Conseil d'administration et les fournisseurs. Quant à l'entreprise B, il s'agit essentiellement des clients, des fournisseurs et des investisseurs.

### 5.2.1.2 L'amélioration des relations avec les parties prenantes

Nous avons élaboré une comparaison entre les deux organisations. Il s'avère que, toutes les deux, ont noté une amélioration sensible des relations avec leurs services environnants respectifs.

Par exemple, au sein de l'association, lors de l'évaluation, un responsable a dit que « Les parents nous font confiance dans ce que nous proposons à leurs enfants. Les réunions avec eux se passent bien. On arrive le plus souvent à un consensus avec les familles ». Au sein de l'entreprise B, un responsable a dit : « Il y a une amélioration en termes de solidarité. On fait plus attention et on est beaucoup plus sensible au client interne ».

Les deux tableaux suivants (n° 44 et 45) sont des extraits de phrases-témoins exprimées par les acteurs du terrain lors de la phase d'évaluation. L'intégralité des phrases exprimées sur ce sujet se trouve en annexe n° 2.

Tableau n° 44 : Extrait des phrases-témoins sur les relations avec les parties prenantes (Association A)

ASSOCIATION A										
Fréquence	Numéro Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Nombre d'entretien dans le diagnostic	Type d'intervention et population concernée
(Assez souvent)	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30211006	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION EXTERNE	CNE02	"Les parents ont une liberté de parole et si on ne les écoute pas ils font du « foin ». Depuis deux ans, il y a quelque chose de profondément apaisé avec les parents, des plaies ont été pansées."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers - Novembre 2006
(Assez souvent)	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30211006	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION EXTERNE	RBS16	"Les parents nous font confiance dans ce que nous proposons à leurs enfants. Les réunions avec eux se passent bien. On arrive le plus souvent à un consensus avec les familles."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers - Novembre 2006

Tableau n° 45 : Extrait des phrases-témoins sur les relations avec les parties prenantes (Entreprise B)

ENTREPRISE B										
Fréquence	Numéro Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Nombre d'entretien dans le diagnostic	Type d'intervention et population concernée
	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30203001	AMELIORATION DE LA CONCERTATION ENTRE LA PRODUCTION ET LE SERVICE APPROVISIONNEMENTS	JG406	"Il y a plus de concertation entre production et achats. Ça s'imbrique bien."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30210002	MISE EN PLACE D'UNE RELATION CLIENTS-FOURNISSEURS DANS L'ENTREPRISE	BMJ04	"Il y a une amélioration en termes de solidarité. On fait plus attention et on est beaucoup plus sensible au client interne."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement

En termes d'efficacité, on peut dire que les résultats sont présents, puisque, de manière générale les relations de toutes les formes de communication avec les parties prenantes se sont améliorées. En termes d'efficacité également, les moyens qui avaient été décidés en phase de projet et mis en œuvre ont été opérants. Il s'agit plutôt de création de potentiel car les effets seront durables et pourront être appréciés sur le long terme.

## 5.2.2 ÉVOLUER DANS UN ENVIRONNEMENT NORMALISÉ

L'environnement des organisations, notamment celles implantées en France, est impacté par la soumission au respect de nombreuses normes. C'est-à-dire que l'entreprise est soumise à une multitude de lois, de règlements, de décrets et d'autres textes législatifs. L'enjeu pour elle est d'assurer sa survie-développement tout en continuant à respecter la loi.

### 5.2.2.1 Les enjeux du respect de la normalisation internationale croissante

Il existe de nombreux enjeux liés au respect de la normalisation internationale. L'illustration parfaite de ce propos est le cas de l'entreprise Nike, qui pour réduire ses coûts, avait délocalisé sa production dans des pays en voie de développement. Cependant, il s'est avéré qu'elle faisait travailler des enfants, ce qui au regard de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant ratifiée par la presque totalité des pays du monde en 1989 et qui faisait suite à la Déclaration des Droits de l'Enfant de l'O.N.U. en 1959, est une atteinte aux droits de l'homme. De plus, au États-Unis, le chapitre consacré au « travail des enfants » du « *Fair Labor Standards Act* » (F.L.S.A.) vise à protéger les jeunes travailleurs de moins de 18 ans. Il est interdit de faire effectuer un travail à des jeunes de moins de 18 ans car cela peut porter atteinte à leur éducation, à leur santé et à leur développement. La plupart des restrictions ont été élaborées entre 1939 et 1963 et ne tiennent donc pas compte des mutations du monde du travail. Depuis 1970, seulement deux d'entre elles ont fait l'objet d'amendement. Par exemple, dans les secteurs d'activité autre que l'agriculture, il est interdit à un jeune de moins de 18 ans de travailler dans les mines de charbon, d'effectuer des opérations de démolition, de toiture ou d'excavation. L'utilisation de certaines machines dangereuses telles que les scies électriques, les machines à couper la viande, les chariots élévateurs est également interdite au moins de 18 ans. D'autres restrictions s'appliquent aux jeunes travailleurs âgés de 14 à 15 ans telle l'utilisation de tondeuses, de coupe-bordure, le travail sur des échafaudages ou avec des échelles. En 1998, le « *National Research Council/Institute of Medicine Reports, Protecting Youth at Work* » recommandait une mise à jour et une révision des différentes restrictions concernant le travail des mineurs. Un rapport comprenant 54 recommandations a été publié en mai 2002.

On distingue très clairement les enjeux de la normalisation à travers cet exemple américain. Les organisations ont pour obligation de respecter l'ensemble des normes auxquelles elles sont soumises. Le risque principal n'est pas tant de payer une amende élevée, que de ternir son image de marque. Il s'agit d'un débat récurrent sur la raison pour laquelle une entreprise va adopter une politique de RSE : pour améliorer son image ? Pour être plus concurrentielle ? Par conviction personnelles des dirigeants ? On peut évoquer le souci de gérer un « risque réputationnel ». En effet, la détérioration de l'image de l'entreprise, l'appréciation par les analystes financiers et les investisseurs de risques

écologiques ou sociaux susceptibles de mettre en péril la rentabilité ou la survie de l'entreprise, peuvent influencer à la baisse sur sa valeur du marché (Guthrie et Parker, 1989<sup>186</sup>)

Prenons pour exemple la loi française imposant un quota de 6 % dans l'embauche de personnes handicapées pour les entreprises de plus de 20 salariés (article L5212-2 du code du travail). De nombreuses entreprises vont préférer payer la contribution annuelle à l'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées (AGHEPHI) que de faire l'effort de respecter cette obligation, cependant on imagine aisément l'effet qu'une telle information pourrait avoir sur l'opinion publique.

### 5.2.2.2 Intégrer des normes contraignantes : l'exemple de l'association gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux

Afin de répondre à l'objectif principal de l'association A qui était d'« intégrer les évolutions requises par la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, dans un souci d'amélioration continue de la qualité au service des clients et du potentiel humain », nous avons mis en place un certain nombre de méthodes et de produits dont nous présentons un extrait dans le tableau n° 46 (pour la proposition complète : voir en Annexe n° 3).

Tableau n° 46 : Extrait des produits et des prestations sur l'intégration des normes (Association A)

PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-METHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
▼	▼	▼
<p><b>Intégrer les évolutions requises par la Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, dans un souci d'amélioration continue de la qualité au service des clients et du potentiel humain des établissements</b></p>	<p>DIAGNOSTIC INTEGRAL SIEGE</p>	<p>Conduite d'entretiens individuels semi-directifs d'1 heure auprès de l'encadrement du secteur diagnostiqué [14 entretiens] et d'entretiens collectifs d'1,5 heure auprès du personnel non hiérarchique [4 entretiens].</p> <p>Conduite d'entretiens complémentaires auprès des membres de l'encadrement, afin de calculer les coûts cachés de l'unité.</p> <p>Exploitation des entretiens à partir du système expert SEGESE permettant de classer les matériaux dans les 6 domaines de dysfonctionnements : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.</p> <p>Présentation des dysfonctionnements évoqués aux personnes interviewées (effet-miroir).</p> <p>Interprétation des intervenants de l'ISEOR sur les principaux dysfonctionnements évoqués par les personnes et expression du non-dit.</p>

Il s'agit donc d'une action intégrale, c'est-à-dire à la fois horizontale et verticale, dans toute l'association afin d'harmoniser les pratiques des établissements en matière de législation sociale. Cela

<sup>186</sup> Guthrie J.E., Parker L.D. (1989) *Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory*, Accounting and Business Research, Autumn 1989, pp.343-352

permet de gagner en efficacité de mise en œuvre par le biais de la capitalisation des expériences. L'association souhaitait évoluer dans son organisation et souhaitait être en conformité avec la législation nationale. Cela a été possible par le biais d'une action intégrale au niveau horizontal et au niveau vertical.

La décision d'agir sur l'intégration des normes s'explique également par la prise de conscience de piloter l'environnement. Ce pilotage a été possible grâce aux outils présentés dans la partie suivante (5.3). Cette décision a ensuite été développée en actions concrètes qui ont été mises en œuvre et diffusées dans l'ensemble de l'association, puis évaluées pour être encore améliorées. Nous retrouvons bien ici les trois phases de mises en œuvre stratégiques de la RSE.

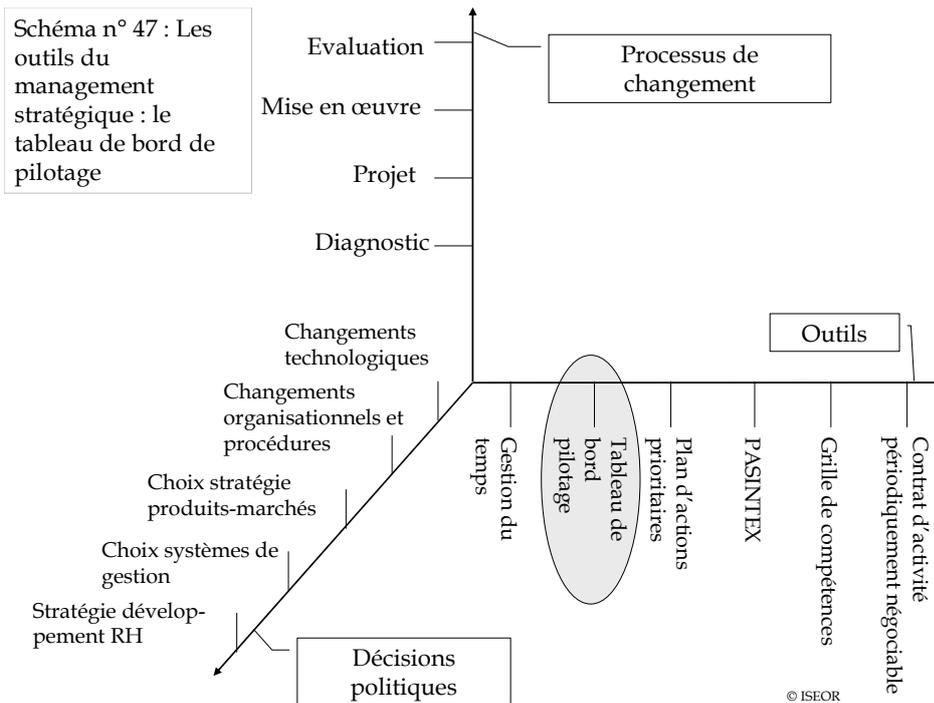
### **5.3 LES OUTILS DE PILOTAGE STRATÉGIQUE DE L'ENVIRONNEMENT : LE PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE**

Afin d'améliorer le pilotage de sa stratégie, une organisation peut se doter de deux outils de management : le tableau de bord de pilotage stratégique (5.3.1) et un plan d'actions prioritaires (5.3.2). Ces deux outils s'inscrivent, plus généralement, dans la catégorie des outils de pilotage du management stratégique. Ainsi, la gestion du temps, la gestion des compétences, la négociation des activités (ces trois outils seront abordés en Chapitre 6) ainsi que les outils économiques (Chapitre 7) contribuent également à acquérir un certain niveau de performance environnementale.

#### **5.3.1 LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE STRATÉGIQUE**

Un tableau de bord de pilotage stratégique est composé d'indicateurs. Suivant sa vocation, les indicateurs contenus dans le tableau de bord peuvent être de différentes natures : sociaux, économiques et environnementaux. Nous examinons dans le développement suivant, les indicateurs permettant de piloter l'atteinte d'un certain niveau de performance environnementale.

Nous nous situons sur l'axe des outils de management stratégique dans notre processus d'intervention (Schéma n° 47).



### 5.3.1.1 Lien entre indicateurs environnementaux et performance environnementale

Le pilotage efficace de la performance environnementale, implique de se doter d'indicateurs environnementaux pertinents.

#### 5.3.1.1.1 La performance environnementale

Atteindre un certain niveau de performance environnementale, c'est accéder à des niveaux d'indicateurs environnementaux satisfaisants au regard des diverses contraintes en la matière. Selon Pesqueux (2009)<sup>187</sup>, il existe huit sources normatives principales en « coopération ». En effet, aujourd'hui, en ce qui concerne les référentiels environnementaux nous trouvons :

- le *Global Compact* et le *Global Sullivan Principles* qui se réfèrent à des principes ;
- l'*International Labor Organization Conventions* et l'*OECD Guidelines for MNE* qui proposent des normes de performance ;
- la *Social Accountability 8000* qui propose des normes de *process*, des normes de performance et des normes de certification ;
- l'*Accountability 1000* qui propose des standards de *process* ;
- le *Global Reporting Initiative* qui propose des normes de *reporting* ;
- l'*ISO 14001* qui propose des normes de *process* et des normes de certification.

<sup>187</sup> **Pesqueux Y.** (2009), *Protocole d'évaluation en responsabilité sociale de l'entreprise*, Actes du Colloque AOM-ISEOR 2009, Lyon, Juin 2009

Si la performance environnementale s'entend comme le respect de l'ensemble des ces référentiels, il devient extrêmement compliqué pour une entreprise d'être performante dans ce domaine.

#### 5.3.1.1.2 Les indicateurs environnementaux

Les indicateurs environnementaux permettent d'évaluer l'état de l'environnement ainsi que les pressions exercées par l'environnement sur l'organisation, mais surtout les réponses qui sont données par les organisations. Ils servent aussi à montrer les évolutions et à dégager une tendance qui peut être soit une amélioration, soit une situation stable, soit une dégradation. **Ces indicateurs environnementaux forment un sous-ensemble des indicateurs du développement durable qui préconise le respect d'un certain niveau de performance sociale, économique et environnementale.**

Le Rapport Brundtland et le Sommet de la Terre de Rio de juin 1992 ont mis en avant le besoin d'indicateurs en matière environnementale qui soient capables de valider la performance de ses politiques socio-économico-environnementales et de jouer un rôle de pilotage ou de rétro-correction des politiques. Un indicateur environnemental de développement est un outil d'analyse, d'information, de communication et d'incitation pour les décideurs de l'organisation. En effet, ces indicateurs, quand ils sont connus, stimulent l'application de mesures plus efficaces lorsqu'une situation tarde à s'améliorer. Ils simplifient l'information pour mettre en lumière des phénomènes parfois complexes. Ils permettent également de quantifier l'information, sous la forme d'une mesure simple ou d'une mesure agrégée de données multiples dont on suit l'évolution ou que l'on compare à des valeurs de référence.

Les principaux indicateurs, en la matière, sont les gaz à effet de serre, la consommation d'énergie primaire, le brûlage et dégazage dans l'atmosphère, les émissions de CO<sub>2</sub>, de NO<sub>x</sub>, de COV non méthaniques, les prélèvements d'eau douce dans le milieu naturel, hors eaux de refroidissement, les rejets d'eau dans le milieu naturel, les rejets d'hydrocarbures, les rejets de matières en suspension (MES), les rejets de demande chimique en oxygène (DCO) et les déversements accidentels d'hydrocarbure.

#### 5.3.1.1.3 L'intégration des préoccupations environnementales dans les systèmes de pilotage

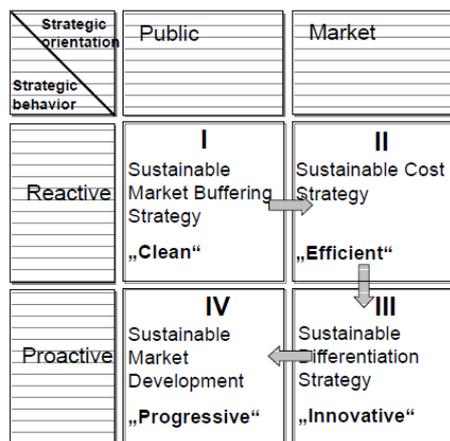
Il existe quatre types de stratégies dites écologiques (Bieker & Gminder, 2001<sup>188</sup> ; Tableau n° 48). Selon la **stratégie « clean »** (I), l'entreprise se focalise sur le respect de la légalité et entretient un dialogue régulier avec le public. Son objectif est d'acquérir une « *licence to operate* », c'est-à-dire une légitimité sociale en présentant des résultats et des actions en faveur de l'environnement. Selon la **stratégie « efficient »**, l'entreprise voit le moyen d'optimiser ses coûts en évitant des gaspillages et en

---

<sup>188</sup> **Bieker T., Gminder K.U.** (2001), *Towards a Sustainability Balanced Scorecard*, Oikos Summer Academy

réalisant des économies d'énergie. Quant à la **stratégie « innovativa »**, elle consiste dans une stratégie proactive permettant d'aboutir à un avantage concurrentiel grâce à sa politique de développement durable. Enfin, la **stratégie « progressiste »** consiste à promouvoir les valeurs de la RSE et du développement durable en exerçant une influence sur les marchés, l'opinion publique et la législation.

Tableau n° 48 : Les différents types de stratégies environnementales



Source : Bieker & Gminder, adapté de Dyllick et al., 1997, S.16

Le **modèle de Balanced Scorecard** (ou tableau de bord prospectif) de Kaplan & Norton (1998<sup>189</sup>, 2001<sup>190</sup>) consiste en une représentation équilibrée de la performance globale dans laquelle, autour du centre de gravité que constituent la vision et la stratégie des dirigeants, s'articulent quatre axes ou perspectives : l'axe financier ou actionnaire, l'axe client, l'axe processus internes et l'axe apprentissage-innovation (Naro & Noguera, 2008<sup>191</sup>) (Figure n° 49).

C'est en s'inspirant de ce modèle que des auteurs comme Bieker & Gminder (2001), Figge et al.<sup>192</sup> (2002), ou Epstein et al.<sup>193</sup> (2001) ont intégré des problématiques environnementales dans le *Balanced Scorecard*. C'est alors qu'est apparu le **Sustainable Balanced Scorecard**. Il s'agit pour ces auteurs soit d'ajouter un cinquième axe appelé « Société » ou « Non-Market » soit d'introduire des stratégies de développement durable dans les quatre axes existants.

<sup>189</sup> Kaplan R., Norton D. (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris

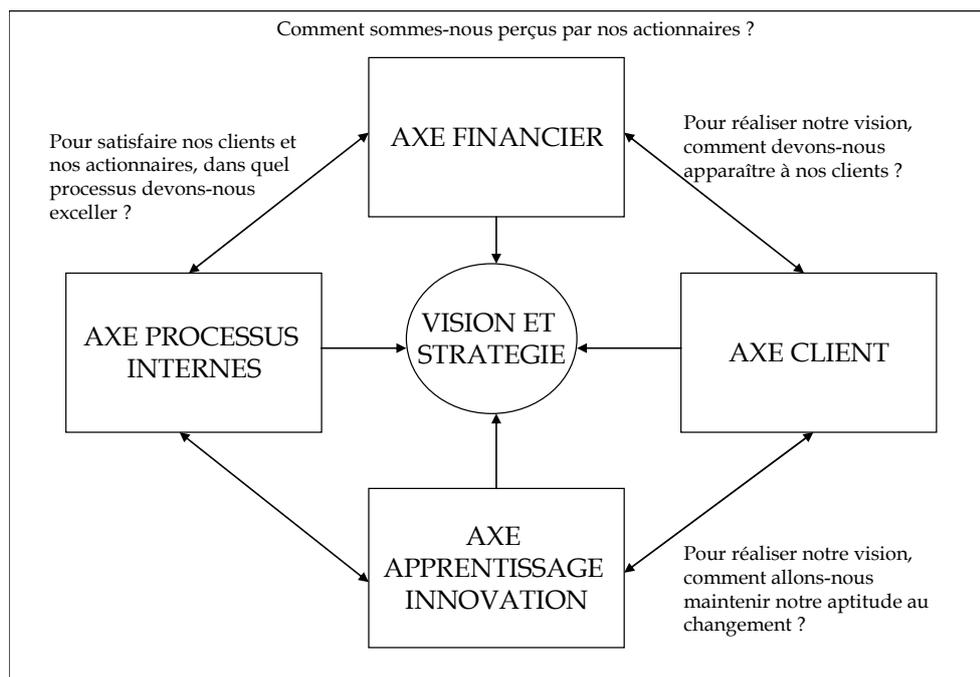
<sup>190</sup> Kaplan R., Norton D. (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris

<sup>191</sup> Naro G. et Noguera F. (2008), *Développement durable et pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des « Sustainable Balanced Scorecards*, Revue de l'Organisation Responsable, vol 3., n°1, mai 2008, CD

<sup>192</sup> Figge F., Hahn T., Wagner S., Wagner M. (2002), *The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy*, Business Strategy and the Environment, n° 11:269-284

<sup>193</sup> Epstein M., Wisner P. (2001), *Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability*, Environmental Quality Management, Winter 2001: 1-10

Figure n° 49 : Modèle équilibré de la performance globale autour de quatre axes



Source : Kaplan et Norton, 1998

### 5.3.1.2 Le tableau de bord de pilotage stratégique de l'environnement

Les deux organisations étudiées (cas A et B) ont mis en place le management stratégique de la RSE, notamment en généralisant le tableau de bord de pilotage auprès de tous les acteurs. Il s'agit de voir en quoi ce tableau de bord permet de gérer son environnement de manière stratégique.

#### 5.3.1.2.1 L'élaboration du tableau de bord de pilotage stratégique

La composition du Tableau de Bord de Pilotage Stratégique (T.D.B.P.S.) répond à trois principes génériques :

- il contient des objectifs stratégiques ;
- il contient une sélection d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers ;
- et il combine des indicateurs de résultat immédiat et de création de potentiel.

Il s'agit de sélectionner des indicateurs à la fois qualitatifs, quantitatifs et financiers dans le but de simplifier la méthode de mesure, mais aussi d'utiliser la stimulation que produit l'information financière par l'enjeu économique et enfin pour faciliter la communication. Sur le fond, le tableau de bord de pilotage stratégique apporte une sélection des informations d'aide à la décision et à l'anticipation. Sur la forme, il permet un rapprochement et une confrontation des informations, ainsi qu'une vision synoptique et synthétique. Son efficacité dépend de la mise à jour régulière des informations pour obtenir une plus grande disponibilité et une meilleure fiabilité de l'information pour être efficace dans la prise de décision.

Lors de l'élaboration du tableau de bord de pilotage stratégique, il s'agit de se poser quelques questions. La personne concernée doit savoir de quels indicateurs elle a besoin pour prendre des décisions, mais aussi elle doit se demander quels sont les indicateurs qui lui permettent de rendre compte à son hiérarchique et de piloter ses subordonnés. Dans le même ordre d'idée, il faut savoir quelles sont les données qui sont nécessaires pour répondre aux questions des partenaires extérieurs. Une sélection des informations doit être effectuée pour les mettre en forme et les rendre facilement accessibles, il peut s'agir de la création d'indicateurs spécifiques utiles pour compiler certaines informations. Enfin, la personne doit connaître les indicateurs dont il a besoin pour surveiller son environnement en termes de contraintes ou d'opportunités.

### 5.3.1.2.2 La vie du tableau de bord de pilotage stratégique

Chacune des deux organisations qui a fait l'objet d'une mise en œuvre du management stratégique de la RSE a mis en place le tableau de bord de pilotage stratégique. Afin d'en mesurer les résultats, nous avons, lors de notre évaluation, demandé aux acteurs de s'exprimer sur ce sujet au moyen de la grille de lecture. Le tableau n° 50 présente un extrait de ces phrases-témoins, l'intégralité des phrases se trouve en annexe n° 4.

Tableau n° 50 : Extrait des phrases-témoins sur le tableau de bord (Association A)

ASSOCIATION A									
Fréquence	Numéro Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Nombre d'entretien dans le diagnostic
(Parfois)	6	MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE	605	SYSTEME D'INFORMATION	60501011	MISE EN PLACE D'INDICATEURS	DBB06	"Le tableau de bord de pilotage est un outil qui permet d'avoir des indicateurs quantitatifs. Ceux-ci ont mis en évidence une dégradation du service médical rendu aux résidents."	18
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	312	TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE	31200014	LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE PERMET DE CENTRALISER LES INFORMATIONS	LG307	"Le tableau de bord de pilotage est utile pour ranger les papiers. Je n'en vois pas d'autre intérêt."	8

Tableau n° 51 : Extrait des phrases-témoins sur le tableau de bord (Entreprise B)

ENTREPRISE B									
Fréquence	Numéro Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Nombre d'entretien dans le diagnostic
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	309	TRANSMISSION DES INFORMATIONS	30901019	MEILLEURE INFORMATION PAR L'UTILISATION DU TABLEAU D'AFFICHAGE	JG305	"Il y a plus de papiers affichés sur les coûts du service après-vente."	15
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	312	TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE	31200001	LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE PERMET UNE MEILLEURE COMMUNICATION	BJC20	"Les réunions ont un degré d'efficacité supérieur, notamment par le fait que les tableaux de bord sont aujourd'hui renseignés."	23

Au sein de l'association, les principales améliorations concernant l'utilisation du tableau de bord de pilotage par les acteurs, est l'utilité qu'il procure pour le rangement des documents, l'exhaustivité des informations et la présence d'indicateurs quantitatifs notamment en ce qui concerne la prise en charge médicale des personnes handicapées.

Quant à l'entreprise B, les bénéfices retirés de l'utilisation du tableau de bord sont :

- il permet de générer moins de papier,
- les réunions sont plus efficaces car les acteurs ont toutes les informations avec eux,
- il permet de mieux gérer les relations avec les clients et d'agir en fonction de l'évolution des indicateurs,
- enfin il procure une meilleure image de l'entreprise auprès des clients externes.

On note, au regard des phrases-témoins exprimées sur le sujet, sur les deux organisations une meilleure efficacité et une plus grande efficience liées à l'utilisation du tableau de bord de management stratégique de la RSE en termes de création de potentiel et de résultats immédiats.

Ce tableau de bord connaît aussi une grande utilité pour tout ce qui concerne les prises de décision au sein de chacune des deux organisations. En effet, il va permettre de suivre les indicateurs environnementaux et de prendre les décisions au bon moment et de la manière la plus efficiente possible, c'est-à-dire en ayant toutes les données nécessaires à la prise de décision. Il est également utile dans la diffusion de la stratégie car il renferme toutes les données de mises en œuvre des actions décidées. Enfin, grâce aux indicateurs donnés à un instant T, il sera d'autant plus aisé de mesurer et d'évaluer les évolutions de chaque indicateur environnemental.

### 5.3.1.2.2.1 Le tableau de pilotage stratégique au sein de l'association A

Afin de compléter le panorama concernant la mise en place et l'utilisation du tableau de bord au sein de l'association, nous avons extrait les indicateurs de pilotage qui concerne l'environnement (Annexe n° 5) dont voici les principaux :

Tableau n° 52 : Indicateurs de pilotage de l'environnement de l'association A

Libellé de l'indicateur	Intérêt de l'indicateur
<b>2. INDICATEURS DE GESTION EXTERNE</b>	
<b>2.1. Situation par rapport à l'environnement</b>	
Liste des établissements de même type de la région	Mesure de l'importance des établissements concurrents.
Liste d'activités proposées exclusivement par d'autres établissements	Mesure du niveau des établissements concurrents pour proposition de nouvelles activités dans l'établissement.
Liste d'activités de l'association gestionnaire en accueil de résidents polyhandicapés non proposées dans l'établissement	Mesure du niveau des établissements de l'association pour proposition de nouvelles activités dans l'établissement et recherche éventuelle de complémentarités.
Nombre de rencontres avec des partenaires de l'association gestionnaire	Mesure du niveau d'intégration de l'établissement dans l'association gestionnaire.
<b>2.2. Capacités d'accueil de résidents</b>	
Nombre de résidents accueillis en internat	Mesure de l'évolution du niveau d'activité pouvant être comparée à d'autres paramètres.
Nombre de résidents accueillis en accueil temporaire	Mesure de l'évolution du niveau d'activité pouvant être comparée à d'autres paramètres.
<b>2.3. Services proposés dans l'établissement</b>	
Nombre de sorties réalisées	Suivi d'une activité sur laquelle l'établissement a voulu mettre l'accent.
Nombre de sorties moyen par résident	Comparaison par résidents pour détection d'éventuels correctifs à apporter.
Nombre de transferts réalisés	Suivi pour prévenir les plaintes de certains parents par exemple.
Diversité des activités proposées dans l'établissement	Aperçu de la variété des activités proposées aux résidents.
<b>2.4. Relations avec les usagers</b>	
Nombre de plaintes de parents de résidents	Mesure de l'évolution de la satisfaction des parents de résidents.
Nombre de rencontres avec les parents	Mesure du niveau d'intégration des parents de résidents dans l'établissement.
Taux de parents de résidents rencontrés formellement dans l'année	Mesure du niveau de service accordé aux parents de résidents.
<b>2.5. Relations avec les financeurs</b>	
Financements obtenus	Mesure des évolutions d'une année sur l'autre.
Financements théoriques accordés	Mesure des capacités de négociation de l'établissement.
Nombre de rencontres dans l'année	Mesure de la fréquence des contacts avec les financeurs.

### 5.3.1.2.2.2 Le tableau de pilotage stratégique au sein de l'entreprise industrielle B

En comparaison, les indicateurs du tableau de bord de pilotage de l'entreprise B concernent d'avantages de parties prenantes : les clients, les fournisseurs... Dans l'ensemble, le tableau de bord est plus tourné vers des indicateurs commerciaux et financiers, et ajoute à tout cela une veille stratégique et concurrentielle.

Tableau n° 53 : Indicateurs de pilotage de l'environnement (entreprise B)

8. SERVICE APRES VENTE
<b>8.1. Activité SAV</b>
Evolution mensuelle du nombre d'heures SAV*
Evolution de l'indice qualité des véhicules (pourcentage de véhicules vendus n'ayant généré aucun coût SAV)*
Nombre de jours de traitement des dossiers SAV par type de problème soldé - source de problème C.* (C.)
Nombre de jours de traitement des dossiers SAV par type de problème soldé - source de problème fournisseur* (C.)
Evolution mensuelle du délai de traitement des dossiers SAV suite problème C. (C.)
Evolution mensuelle du délai de traitement des dossiers SAV suite problème fournisseur (C.)
Nombre de jours de traitement des dossiers SAV par type de problème soldé - source de problème G.* (G.)
Nombre de jours de traitement des dossiers SAV par type de problème soldé - source de problème fournisseur* (G.)
Evolution mensuelle du délai de traitement des dossiers SAV suite problème G. (G.)
Evolution mensuelle du délai de traitement des dossiers SAV suite problème fournisseur (G.)
Détail des coûts SAV par catégorie de véhicule et par an (G.)
Evolution mensuelle du pourcentage du coût SAV par rapport au chiffre d'affaires mensuel (G.)
Indicateur des heures SAV en interne et hors site (G.)
Ratio (Coût du SAV) / (Chiffre d'affaires)*
<b>8.2. Réclamations clients</b>
Nombre de véhicules impactés par les réclamations clients*
Evolution mensuelle du nombre de réclamations clients selon leur origine (C.)
Détail des réclamations clients selon leur origine (C.)
Evolution mensuelle de l'origine des réclamations clients (C.)
Répartition des réclamations clients par type de véhicule (C.)
Evolution mensuelle du nombre de réclamations clients (G.)
Evolution mensuelle de l'origine des réclamations clients (G.)
Evolution mensuelle du nombre de réclamations clients (G.)
Détail de réclamations clients selon leur origine (G.)
Age du véhicule lors de la première réclamation client
Tableau de répartition du nombre de réclamations clients par type de véhicule
Nombre de retouches suite à des réclamations clients
9. APPROVISIONNEMENT
<b>9.4. Pilotage des fournisseurs</b>
Liste des fournisseurs
Liste des articles non référencés (G.)
Répartition annuelle du nombre de fiches de non-conformité par fournisseur (C.)
Répartition mensuelle du nombre de fiches de non-conformité par fournisseur (C.)
Liste des facturations fournisseurs et transporteurs par numéro de dossier
Ratio (Coût des approvisionnements) / (Chiffre d'affaires)

## 5.3.2 LE PLAN D' ACTIONS STRATÉGIQUES

Il s'agit pour l'organisation de concevoir une politique stratégique externe afin de maîtriser les risques provenant de l'environnement. Nous l'avons déjà vu par le biais d'actions d'amélioration interne de sa communication, l'organisation peut entretenir de meilleures relations avec ses parties prenantes. Cependant, elle doit rester vigilante et donc proactive concernant les risques externes que sont le marché, la concurrence... Nous avons observé dans les deux organisations, le déroulement et les effets de la mise en place de plans d'actions stratégiques qui pourraient permettre de maîtriser l'environnement.

### 5.3.2.1 La stratégie externe des organisations

Selon Mintzberg<sup>194</sup>, il s'agit ici du premier P de la stratégie *The Plan* (voir supra). Il le définit comme « une certaine sorte de cours d'action consciemment recherchée, un guide (ou un ensemble de guides) pour traiter d'une situation ». L'auteur met en relation les 5P (*Plan, Pattern, Position, Ploy, Perspective*) au moyen d'une typologie :

- la hiérarchie conventionnelle (*Perspective-Plan-Pattern*) ;
- la formalisation d'une stratégie émergente au sein d'une perspective (*Pattern-Position-Plan*) ;
- la logique d'action ou le positionnement produisant la perspective et la perspective contraignant à un changement de positionnement.

Selon Marchesnay (2007)<sup>195</sup>, « la mise en perspective enrichit considérablement la compréhension du processus d'élaboration du plan. Trop souvent, la planification stratégique est présentée comme un processus prospectif, uniquement tourné vers le futur ». Il s'agit donc de prévoir le futur pour mieux réaliser les actions présentes.

Selon Naro (2006)<sup>196</sup>, « C'est notamment en réaction contre les pratiques de reporting et d'évaluation des performances trop focalisées sur des indicateurs financiers de court terme, qu'est apparue l'idée d'une mesure équilibrée des performances prenant en compte la participation d'un ensemble élargi de parties prenantes ». La stratégie se tourne alors vers la prise en compte de son environnement en particulier des parties prenantes. Comme le soulignent Cyert et March (1963)<sup>197</sup>, l'entreprise est composée d'individus aux buts disparates. Face aux intérêts divergents des différentes

---

<sup>194</sup> **Mintzberg H.** (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation

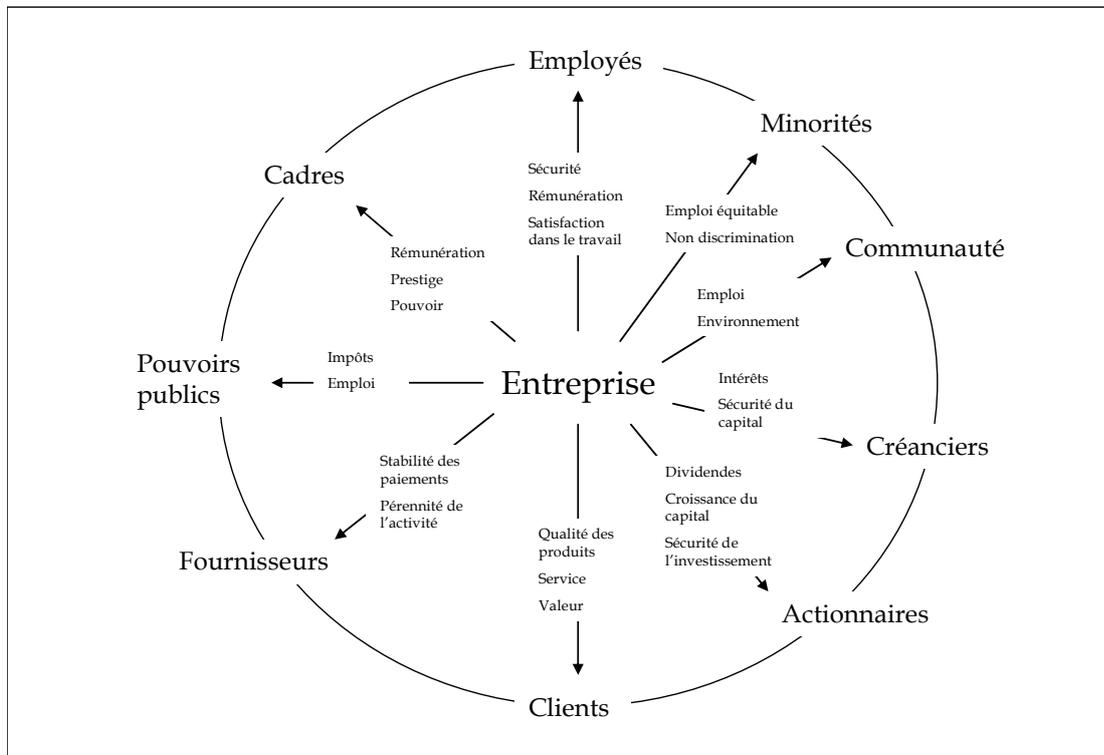
<sup>195</sup> **Marchesnay M.** (2007), *Gestion, stratégie, management*, Cahier de l'ERFI, Vol.13, n°2, Papiers pédagogiques et de recherche non publiés, 31 Décembre 2007

<sup>196</sup> **Naro G.** (2003), *Responsabilité sociale de l'entreprise et pilotage des performances*, Les cahiers de l'ERFI, La responsabilité sociale de l'entreprise : Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez, Vol.10, n°2/3, Tome II, pp. 147-156, 2003

<sup>197</sup> **Cyert R.M., March J.G.** (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall (Englewood Cliffs, N.J), 332 p.

parties prenantes en présence, l'entreprise se présente comme un système à multifinalités (Doyle, 1994<sup>198</sup>) et c'est ce que représente la Figure n° 54.

Figure n° 54 : Les intérêts divergents des différentes parties prenantes : le contrôle de gestion sociétale



Source : L'entreprise, système à multifinalités (Doyle, 1994)

La stratégie menée par les organisations doit prendre en compte ces facteurs et ces intérêts divergents.

### 5.3.2.2 Organiser la stratégie externe par des outils de management

L'outil que nous nommons plan d'actions stratégiques est un inventaire des actions stratégiques soit à court terme sur 6 mois soit à long terme entre 3 et 5 ans pour réaliser les objectifs prioritaires de l'organisation. Il permet de planifier la stratégie de l'organisation à la fois dans le temps et par acteur concerné. Il remplace, en partie, un outil de veille stratégique. Nous détaillerons le volet interne de cet outil dans le Chapitre 6.

Il s'agit d'insérer dans le plan stratégique externe des objectifs stratégiques ayant une action sur l'environnement externe de l'entreprise, comme par exemple la volonté d'agir sur le marché. C'est une démultiplication d'axes stratégiques en objectifs prioritaires qui eux-mêmes sont déclinés en actions concrètes et prioritaires. Le plan d'actions stratégiques à moyen terme est découpé en semestre puis il est décomposé dans un plan d'actions stratégiques prioritaires par mois. Il est important pour le

<sup>198</sup> Doyle P. (1994), *Il n'y a de saine performance que dans l'équilibre*, Expansion Management Review, n°74, automne 1994

décideur-stratège de nommer un pilote pour chaque action envisagée. Nous retrouvons alors par action prioritaire, le porteur de l'action qui est garant de sa réalisation et la planification-programmation de l'action dans le temps.

L'axe stratégique est le résultat que l'entreprise souhaite atteindre à long terme, comme par exemple, assurer la pérennité de l'entreprise. L'objectif prioritaire est le résultat attendu à moyen terme qui se décline en actions prioritaires, c'est-à-dire en actions concrètes à mettre en œuvre durant le semestre pour atteindre tout ou partie de l'objectif.

Cet outil a été mis en place au sein des deux organisations étudiées.

En ce qui concerne, l'association A, en 2005 quatre axes stratégiques se dégagent :

- structurer l'articulation des ressources et la planification des activités afin de créer une organisation du travail responsabilisante au service du résident ;
- développer une politique de ressources humaines permettant d'accroître les compétences et soutenir et reconnaître les professionnels notamment par la mise en œuvre d'un management de qualité ;
- impulser une dynamique continue et pérenne d'amélioration de la qualité de service aux résidents, impliquant l'ensemble des professionnels de l'établissement et visible par les familles et tuteurs et financeurs (détail de cet axe en Tableau n° 55) ;
- mettre en place un projet d'établissement partagé répondant à l'évolution des personnes accueillies et dynamisé par une ouverture sur l'extérieur avec la mise en place progressive de modes d'accueils non sédentaires comme les accueils de jour et les accueils temporaires en lien avec d'autres établissements médico-sociaux et sanitaires.

Tableau n° 55 : Extrait du plan d'actions stratégiques internes-externes de l'association A

PROJET PLAN D' ACTIONS STRATEGIQUES INTERNES-EXTERNES

AXE STRATÉGIQUE	OBJECTIF PRIORITAIRE	ACTION PRIORITAIRE	SERVICES OU PERSONNES CONCERNES							PLANNING PRÉVISIONNEL						OBSERVATIONS			
			P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	2005		2006		2007					
										SEM 1	SEM 2	SEM 1	SEM 2	SEM 1	SEM 2				
3. Impulser une dynamique continue et pérenne d'amélioration de la qualité de service aux résidents, impliquant l'ensemble des professionnels de l'établissement et visible par les familles et tuteurs et financeurs	3.1. Activer la rédaction des instruments prévus par la loi du 2 janvier 2002	3.1.1. Revoir le contrat de séjour. Fixer un mode de diffusion du règlement de fonctionnement. Prévoir une organisation pour la signature des contrats de séjour dès que la direction qualité les aura diffusés	P								X	→							
	3.2. Affiner la procédure de réalisation des projets individuels, leur suivi et la participation des familles	3.2.1. Consolider le rôle de référent			P						C	X	→						
	3.3. Développer une politique volontariste d'information aux familles	3.3.1. Mettre en place la présence effective des résidents au conseil de vie sociale au premier semestre 2005		C		P						X	→						
		3.3.2. Définir des dispositifs de rencontre collectifs et individuels réguliers		P	C	C							X	→					
	3.4. Modifier l'image négative qu'a l'établissement auprès des tutelles et des responsables associatifs. En faire un établissement pilote au sein de l'association	3.4.1. Faire qu'en 2006 il y ait au moins une visite de notre établissement en exemple de ce que sait faire l'association		P															
	3.5. Définir un dispositif d'évaluation des prestations (services rendus)	3.5.1. Mettre en place des enquêtes de satisfaction		C	P	C								X	→				

© ISEOR

Quant à l'entreprise B en 2001, elle prévoyait trois axes principaux :

- développer l'ambition stratégique du groupe et améliorer les synergies entre les sites ;
- renforcer le pilotage des activités par une meilleure organisation du travail ;
- renforcer la cohésion de la direction et de l'encadrement.

En ce qui concerne l'axe n°1 sur la stratégie externe, l'entreprise B l'a développé en trois sous-axe que sont la clarification de la stratégie du groupe dans les relations intersites, le développement de la qualité de service au client et l'organisation du pilotage stratégique (Tableau n° 56).

Tableau n° 56 : Extrait du plan d'actions stratégiques internes-externes de l'entreprise B

PLAN D' ACTIONS STRATÉGIQUES 2001/2002  
EQUIPE DE DIRECTION

Axes stratégiques	Objectifs Prioritaires	Actions prioritaires	Divisions ou départements ou services concernés (porteurs d'actions)								Planning prévisionnel 2001-2002					
			JC	JRM	FA	MJ	JFF	AG	RB	CG	2 <sup>ème</sup> sem 2001	1 <sup>er</sup> sem 2002	2 <sup>ème</sup> sem 2002			
1. DEVELOPPER L'AMBITION STRATEGIQUE DU GROUPE ET AMELIORER LES SYNERGIES ENTRE LES SITES	1.1. Clarifier la stratégie du Groupe dans les relations intersites	1.1.1. Clarifier la stratégie sur les véhicules blancs et les véhicules rouges														
		1.1.2. Clarifier le positionnement des deux sociétés notamment en termes d'activités commerciales														
		1.1.3. Mettre en place des réunions de concertation entre services (méthodes, production, commercial) et entre sites														
		1.1.4. Définir les règles d'harmonisation des pratiques industrielles, commerciales et financières entre les deux sites														
	1.2. Développer la qualité de service au client	1.2.1. Améliorer la maîtrise des délais de livraison à la clientèle														
		1.2.2. Adapter les produits aux nouveaux besoins des clients en termes d'innovation et de qualité de service														
	1.3. Organiser le pilotage stratégique	1.3.1. Mettre en place des indicateurs de pilotage et de visibilité sur les coûts (commercial, industriel, financier)														
		1.3.2. Harmoniser les méthodes de construction et d'exploitation des indicateurs de gestion														
		1.3.3. Clarifier la délégation au sein de l'équipe de Direction pour le portage des orientations stratégiques														
		1.3.4. Mettre en place des indicateurs de pilotage social														

© ISEOR

Pour établir un lien avec nos trois étapes de mise en œuvre de la stratégie de RSE, nous voyons pleinement l'intérêt et l'utilité des plans d'actions prioritaires. Ce dernier est le fruit de décisions stratégiques qu'il ordonne et planifie dans le temps. Ces actions seront enfin évaluées, en moyenne tous les six mois afin de déterminer s'il faut ou non garder la même ligne stratégique ou si d'autres actions environnementales sont prioritaires.

## 5.4 CONCLUSION DU CHAPITRE : LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Afin de conclure ce chapitre, nous souhaitons aborder deux points essentiels qui concernent le volet environnemental de la RSE : la performance environnementale et les résultats que nous avons obtenus dans ce domaine (5.4.1) et l'ouverture sur un débat d'actualité : la tétranormalisation (5.4.2)

### 5.4.1 LES RÉSULTATS DE LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Nous tentons de répondre ici à la question de savoir si notre modèle de management stratégique de la RSE crée de la performance environnementale. Pour cela nous devons mesurer l'évolution des indicateurs environnementaux avant la mise en place du management stratégique de la RSE et après (Tableau n° 57).

Sur les six composants de performance environnementale que nous avons mis en place au moyen du management stratégique de la RSE, nous observons les résultats suivants :

- une récupération des coûts cachés liés aux défauts de qualité qui impactent l'environnement à hauteur de 400 150 € pour l'association A et de 451 020 € pour l'entreprise B ;
- des dépenses en énergie en hausse de 6 030 € pour l'association A, et en baisse de 2 490 € pour l'entreprise B ;
- des relations avec les parties prenantes améliorées pour l'association A et l'entreprise B ;
- une intégration des normes adaptées à l'environnement pour l'association A et l'entreprise B ;
- des tableaux de bord de pilotage stratégique entraînant une meilleure gestion de l'environnement dans l'association A et l'entreprise B ;
- et une organisation de la stratégie externe par la création d'objectifs prioritaires à 6 mois pour l'association A et l'entreprise B.

Tableau n° 57 : Résultats de performance environnementale

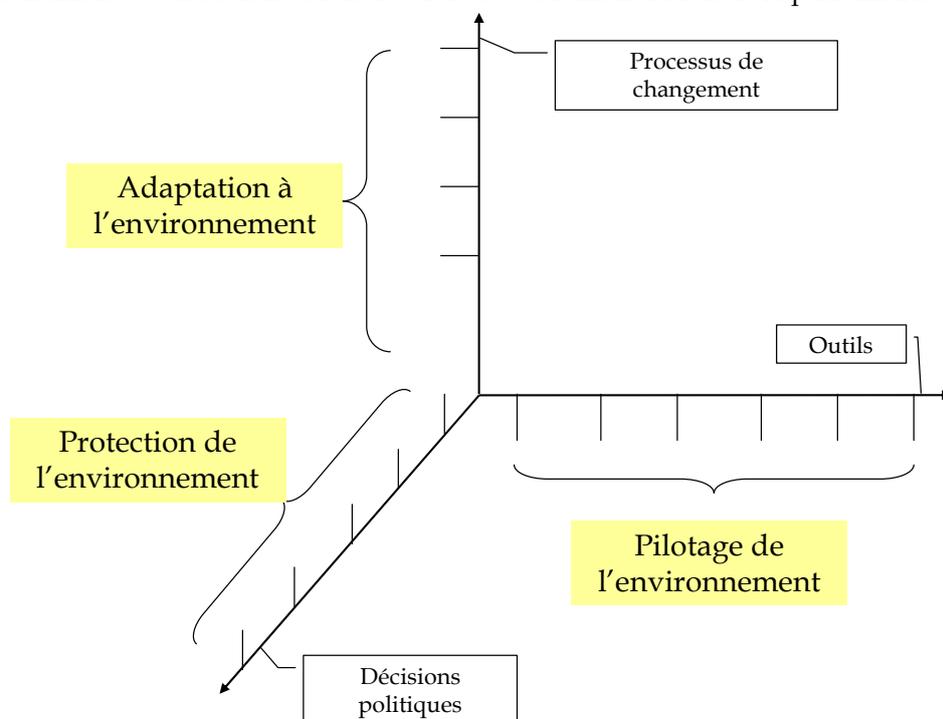
Axe mobilisé	Résultats	Efficacité (Résultats)		Efficacité + Efficience		Efficience (Moyens)	
		+	-	+	-	+	-
Politique et environnement	Résultats Immédiats			Réduction des coûts cachés liés aux défauts de qualité : - 400 150 € pour l'association A - 451 020 € pour l'entreprise B			
	Création de Potentiel		Dépenses en énergie + 6 030 € pour l'association A	Dépenses en énergie - 2 490 € pour l'entreprise B			
Changement et environnement	Résultats Immédiats						
	Création de Potentiel			Relations avec les parties prenantes : - amélioration pour l'association A et l'entreprise B		Intégration des normes : - adaptabilité à l'environnement pour l'association A et l'entreprise B	
Outils et environnement	Résultats Immédiats			Tableau de bord de pilotage stratégique : - meilleure gestion de l'environnement dans l'association A et l'entreprise B		Organisation de la stratégie externe : - création d'objectifs prioritaires à 6 mois pour l'association A et l'entreprise B	
	Création de Potentiel						

En ce qui concerne les résultats en termes d'efficacité et d'efficience, nous constatons que, d'une manière générale, les moyens mis en œuvre sont efficaces. En effet, le volet environnemental de la RSE demande une plus grande maîtrise des ressources, il est donc normal que l'on obtienne des résultats mesurables en termes d'efficience. D'autre part, nous observons une égalité de résultats entre les résultats immédiats et la création de potentiel. Ces deux constatations nous amène donc à dire que le management stratégique de la RSE permet aux organisations d'accéder à un bon niveau de performance environnementale.

## 5.4.2 L'ACTION SIMULTANÉE DES TROIS AXES DU MODÈLE DE MANAGEMENT STRATÉGIQUE SUR LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE

Au travers de nos résultats concernant l'action du management stratégique sur le volet environnemental, nous pouvons en conclure que les trois axes de notre modèle de mise en place sont nécessairement simultanés. En effet, alors que l'axe politique va permettre d'agir sur l'environnement au sens écologique du terme, l'axe du changement va aboutir à une adaptation stratégique à l'environnement au sens étendu, notamment en ce qui concerne les relations avec les parties prenantes ou l'intégration des normes. Enfin, l'axe des outils va permettre un pilotage efficace et efficient de toutes les données externes à l'organisation.

Schéma n° 58 : La contribution des trois axes à l'amélioration de la performance environnementale



Enfin, nous pouvons conclure sur la contribution de notre modèle de management stratégique de la RSE au regard de ses effets sur la performance environnementale. En effet, nous avons agi sur les trois axes que sont la politique environnementale, le changement et l'adaptation à l'environnement et enfin les outils de pilotage de l'environnement et sur trois étapes de décisions stratégiques : la prise de décision d'une stratégie environnementale, la diffusion de celle-ci dans l'ensemble de l'organisation et son évaluation pour mesurer les effets sur la performance environnementale. Au-delà de ces aspects, nous constatons la contribution du management stratégique dans la réalisation même des trois étapes, c'est-à-dire qu'il contribue directement à une meilleure prise de décision, une meilleure diffusion et une plus grande efficacité dans l'évaluation des réalisations.

## CHAPITRE 6 UN MANAGEMENT RESPONSABLE AU SERVICE DES HOMMES : LES EFFETS DU MODÈLE PROPOSÉ SUR LA PERFORMANCE SOCIALE

Nous parlons, ici, du volet social de la RSE et de la manière dont le management stratégique favorise cette responsabilité. Nous mettons **au cœur de ce développement le management** au sens des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise et de son personnel. Il s'agit de maîtriser la performance sociale des organisations. Cette dernière peut être définie comme la performance qui vise la satisfaction des acteurs, clients ou producteurs de l'organisation dans leur vie professionnelle (Savall & Zardet, 2005<sup>199</sup>).

Pour introduire ce volet social, nous souhaitons, avant toute chose, expliquer pourquoi nous centralisons nos résultats sur le management. Il s'agit du centre névralgique de l'entreprise ou de l'organisation, c'est lui qui fait que l'entreprise fonctionne de telle ou telle façon. A l'instar de l'éthique (Mercier, 2004<sup>200</sup>), il est impulsé par la direction ou le dirigeant qui en donne les contours et les modes d'exercice. Nous pouvons prendre, pour exemple, les différences dans le management entre une entreprise familiale à taille humaine et une multinationale dans laquelle le dirigeant se trouve généralement à l'autre bout du monde. Dans l'une, nous trouverons plutôt un management de proximité avec une facilité de communication entre le salarié et le dirigeant. Au contraire, dans l'autre le management se trouve décentralisé et nous pouvons nous demander de quelle manière il est décliné et s'il est réellement synchronisé.

Ainsi, le management consiste à endosser une certaine forme de responsabilité vis-à-vis des salariés en particulier et, plus généralement, vis-à-vis de toutes les parties prenantes qui sont touchées par le mode de management. Cette responsabilité est démultipliée auprès des cadres de l'entreprise qui détiennent alors une part de la responsabilité de l'entreprise qu'est la responsabilité dite sociale.

Pour atteindre un bon niveau de performance sociale, il s'agit d'actionner les trois axes du management stratégiques de la RSE à savoir, l'axe politique (6.1), l'axe du changement (6.2) et l'axe des outils de management (6.3). Nous évaluerons alors les effets de la mise en place du management stratégique de la RSE au moyen de notre grille de lecture (6.4).

---

<sup>199</sup> Savall H., Zardet V. (2005), *Ingénierie Stratégique du Roseau*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Préface de Serge Pasquier, 2005

<sup>200</sup> Mercier S. (2004), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, Nouvelle édition du 20 janvier 2004, Collection Repères

## **6.1 UNE POLITIQUE SOCIALE FAVORISANT LA PERFORMANCE SOCIALE**

Avec l'avènement de la notion de RSE au niveau international, il a fallu prendre en compte une nouvelle dimension de la performance de l'entreprise : la performance sociale. Nous verrons que le concept même n'est pas encore clairement déterminé (6.1.1), c'est pourquoi nous proposons des indicateurs qui pourraient permettre de mesurer cette performance sociale et de voir de quelle manière nous les avons mesurés au sein des deux entreprises (6.1.2).

### **6.1.1 LA PERFORMANCE SOCIALE EN QUESTION**

Il existe certaines raisons inhérentes au fonctionnement des entreprises et à la pression extérieure exercée par les parties prenantes qui font que les entreprises communiquent de plus en plus sur leurs données sociales. Cette nouvelle forme de reporting amène à se poser la question de la substance de la performance sociale.

#### **6.1.1.1 Les raisons du reporting social**

Au regard de la littérature existante sur la question de la performance des organisations, nous avons pu dégager un certain nombre de raisons pour lesquelles les entreprises communiquent des données environnementales et sociales :

- il peut s'agir de préoccupations objectives de réduction des coûts et de prévention de risques qui peuvent s'avérer parfois coûteux.
- les entreprises font preuve de préoccupation sociale « non économique » liée à l'éducation ou la philosophie de leurs dirigeants.
- les entreprises doivent faire face à un souci de gérer un « risque réputationnel », c'est-à-dire que la détérioration de l'image de l'entreprise, l'appréciation par les analystes financiers et les investisseurs de risques écologiques ou sociaux susceptibles de mettre en péril la rentabilité ou la survie de l'entreprise, peuvent influencer à la baisse sur sa valeur du marché (Guthrie et Parker, 1989<sup>201</sup>).
- les théories positives en comptabilité financière soulignent que les entreprises ont intérêt à révéler volontairement leur information, ce que le marché apprécie favorablement. Pour Friedman et Miles<sup>202</sup> (2001), le développement d'investissements socialement responsables

---

<sup>201</sup> **Guthrie J.E., Parker L.D.** (1989) *Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory*, Accounting and Business Research, Autumn 1989, pp.343-352

<sup>202</sup> **Friedman A., Miles S.** (2001), *Socially responsible investment and corporate social en environmental reporting in UK: an exploratory study*, British Accountability Review, n°33, pp. 523-548

(ISR) tendrait, en outre à exercer une demande accrue de reporting environnemental et social (Pérez, 2003<sup>203</sup>).

- les contraintes légales (loi NRE, 2001) contribuent à la publication de reporting sociaux. Dans ce sens, pour une comparaison des cadres légaux nationaux, voir notamment Adams, Hill et Roberts (1998<sup>204</sup>).
- enfin, comme le démontrent les théories néo-institutionnelles de la légitimité (Meyer et Rowan<sup>205</sup>, 1977 ; Di Maggio et Powell<sup>206</sup>, 1983), les structures et les actions organisationnelles sont encastrées dans la société et ainsi conditionnées par les forces culturelles, politiques et sociales qui les entourent. Comme le notent Woodward, Edwards et Birkin<sup>207</sup> (2001), l'entreprise opère sous un « mandat de la société », en reprenant la théorie de l'agence. Les auteurs suggèrent que le principal, ici la société, est en droit d'attendre des actions appropriées de l'agent c'est-à-dire l'entreprise.

### 6.1.1.2 L'apparition de la notion de performance sociale

Berland<sup>208</sup> (2007) remarque qu'il n'existe pas dans la littérature de définition claire et spécifique de la performance sociétale de l'entreprise (PSE). Selon les recherches de Carroll<sup>209</sup> (1979), la performance sociale des entreprises est le croisement de trois dimensions : les principes de responsabilité sociétale qui sont économiques, légaux, éthiques et discrétionnaires, les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux qui peuvent aller du déni à l'anticipation et les domaines sociétaux au sein desquels l'entreprise est impliquée.

Germain et Trébucq<sup>210</sup> (2004, p. 37) reprennent ces trois dimensions de la PSE dans leur article sur la responsabilité globale. La première dimension correspondrait aux fins que poursuit l'entreprise par le biais de la responsabilité sociétale qui implique non seulement les impératifs de rentabilité économique et de respect des obligations légales mais aussi le recours à un comportement éthique, conforme aux normes et attentes sociales. La deuxième dimension correspondrait à la sensibilité sociétale et serait mesurée en fonction de quatre postures possibles résumées par l'échelle "refus, contestation, adaptation et anticipation" (RCAP). En position de refus, l'entreprise s'oppose à toute

---

<sup>203</sup> Pérez R. (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte, Collection Repères

<sup>204</sup> Adams C., Hill W.Y., Roberts C. (1998), *Corporate Social Reporting Practices in Western Europe: Legitimizing Corporate Behaviour?*, *British Accounting Review*, n°30, pp.1-21

<sup>205</sup> Meyer J.W., Rowan B. (1977), *Institutionalised organizations: formal structures as myth and ceremony*, *American Journal of Sociology*, n°83 (2), pp. 340-363

<sup>206</sup> Di Maggio P.J., Powell W.W. (1983), *The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, *American Sociological Review*, n°48, pp.147-160

<sup>207</sup> Woodward D., Edwards P., Birkin F. (2001), *Some Evidence on Executives' Views of Corporate Social Responsibility*, *British Accounting Review*, n°33, pp. 357-397

<sup>208</sup> Berland N. (2007), *Mesure de la performance globale des entreprises*, Cahiers du Crefige, 2007

<sup>209</sup> Carroll A.B. (1979), *A three dimensional concept model of corporate social performance*, *Academy of Management Review*, vol 4, 1979

<sup>210</sup> Germain C., Trébucq S. (2004), *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions*, *Semaine sociale Lamy*, pp. 35-41

modification de son organisation. Lorsqu'elle opte pour la contestation, elle s'en tient généralement uniquement au minimum légal. L'adaptation représente une posture plus progressiste. Enfin, l'anticipation permet à l'entreprise d'obtenir un positionnement original, en tant que leader et avant-gardiste. La troisième dimension propose une liste non exhaustive de domaines dans lesquels la responsabilité peut être exercée. En fonction de la période considérée et du secteur dont relève l'entreprise, il pourra s'agir plus particulièrement de questions environnementales, sociales, actionnariales ou encore de qualité et de sécurité des produits.

Dans la lignée des travaux de Carroll, Wood<sup>211</sup> (1991) rend un peu plus opérationnel le concept de PSE en considérant que la performance sociétale est « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de sensibilité sociétale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». Clarkson<sup>212</sup> (1995) quant à lui s'appuie sur le constat plus pragmatique de la difficulté à utiliser les définitions précédentes pour appréhender la PSE. Il propose alors de retenir une démarche qui s'inspire du fonctionnement effectif des entreprises et mobilise le cadre de la théorie des parties prenantes pour modéliser la PSE. Il définit alors cette dernière comme la capacité à gérer et à satisfaire les *Stakeholders*.

La performance sociale, dans la théorie socio-économique<sup>213</sup>, est la qualité de fonctionnement de l'entreprise mesurée à un moment donné. La recherche de cette qualité se fait à travers six variables que sont les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication-coordination-concertation, la formation intégrée, la gestion du temps et la mise en œuvre stratégique. « La performance sociale est donc définie par les résultats obtenus par l'entreprise ou l'unité, dans chacun de ces six domaines, représentatifs à la fois de dysfonctionnements et d'actions » (Savall & Zardet, 1995). Cette dernière a un impact sur la performance économique, c'est-à-dire que lorsque l'entreprise n'est pas performante socialement, elle ne l'est pas non plus économiquement.

## 6.1.2 LA MESURE DE LA PERFORMANCE SOCIALE : LES INDICATEURS SOCIAUX

En France, il existe l'obligation pour les entreprises employant plus de 300 salariés d'établir un rapport annuel de RSE<sup>214</sup> comprenant tout un ensemble d'indicateurs sociaux. Selon le Rapport du Conseil Économique et Social en date du 26 mai 1999<sup>215</sup>, plusieurs critiques peuvent être apportées à ce bilan social. Tout d'abord, il existe plus de parties prenantes concernées par ce rapport de RSE que n'en prévoit le rapport. À ce titre il est non exhaustif voire inutile pour certaines parties prenantes. Par

---

<sup>211</sup> Wood T. (1991), *Corporate social performance revisited*, Academy of Management Review, vol 16, n°4, 1991

<sup>212</sup> Clarkson, M. (1995), *A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance*, Academy of Management Review, 20, (1), pp. 92-117

<sup>213</sup> Savall H. et Zardet V. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1995, Economica

<sup>214</sup> Loi sur les Nouvelles Régulations Économiques du 15 mai 2001.

<sup>215</sup> Avis adopté par le Conseil économique et social au cours de sa séance du 26 mai 1999 suite au rapport présenté au nom de la section du travail par Jean GAUTIER concernant le bilan social.

contre, il contient trop d'indicateurs qui sont de plus difficiles à interpréter. Le bilan social n'a jamais fait l'objet d'un suivi ou d'améliorations ; il n'a donc pas suivi les évolutions de l'environnement notamment du point de vue économique. De plus, toutes les entreprises connaissent des situations différentes vis-à-vis de la RSE, ne serait-ce qu'en fonction de leur secteur d'activité. Leurs organisations internes variées créent une confusion sur la partie de l'entreprise concernée par le bilan social, par exemple, pour une entreprise fusionnée. Enfin, l'absence d'autorité supérieure ayant la responsabilité et garantissant l'exactitude des informations fournies par les entreprises dans leurs rapports sociaux et environnementaux nuit à la crédibilité des informations ainsi produites.

Il devient alors pertinent d'élaborer de nouveaux indicateurs sociaux qu'il sera utile de suivre régulièrement.

### 6.1.2.1 Élaborer de nouveaux indicateurs sociaux

Selon Quairel (2003)<sup>216</sup>, « La diffusion des rapports environnementaux et sociaux est l'un des éléments clés du processus d'institutionnalisation de la responsabilité sociale de l'entreprise ». Elle ajoute qu'« à l'instar des rapports financiers, les rapports sociétaux constituent une source d'informations privilégiée pour certaines parties prenantes et pour les agences de notation sociétale ». Cependant, elle note que « dans sa globalité, la notation des performances sociétales s'inscrit plus dans une stratégie de légitimation symbolique que d'évaluation des performances. Au niveau opérationnel elle ne peut en aucun cas remplacer un diagnostic approfondi ». Ainsi, nous pouvons discerner clairement les avantages pour l'entreprise de procéder à une diffusion de ses informations sociales, mais en gardant l'idée d'une institutionnalisation de la RSE afin qu'elle ne soit pas qu'un effet d'image. « L'institutionnalisation est un processus d'actions répétées et d'habitudes qui traduisent des conceptions partagées et qui semblent naturelles » (Scott, 1992)<sup>217</sup>

Il convient, au même titre que les indicateurs environnementaux (Chapitre 5), d'intégrer les indicateurs sociaux dans le tableau de bord de pilotage stratégique de l'entreprise. A partir du *Balanced Scorecards* (B.S.C.) initié par Kaplan et Norton (1998<sup>218</sup>, 2001<sup>219</sup>), qui est un tableau de bord prospectif, Blazejczak<sup>220</sup> (2004) a introduit un cinquième axe appelé Société ou *Non Market* qui introduit une stratégie de développement durable et de responsabilité sociale (Schéma n°59). Cette évolution va dans le sens d'une préconisation de mieux piloter le volet social et de l'intégrer dans un tableau de bord général de l'entreprise.

---

<sup>216</sup> **Quairel F.** (2003), *La mesure de la performance sociétale à l'aune de l'instrumentation comptable et financière*, Les cahiers de l'ERFI, La responsabilité sociale de l'entreprise : Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez, Vol.10, n°2/3, Tome II, pp. 174-184, 2003

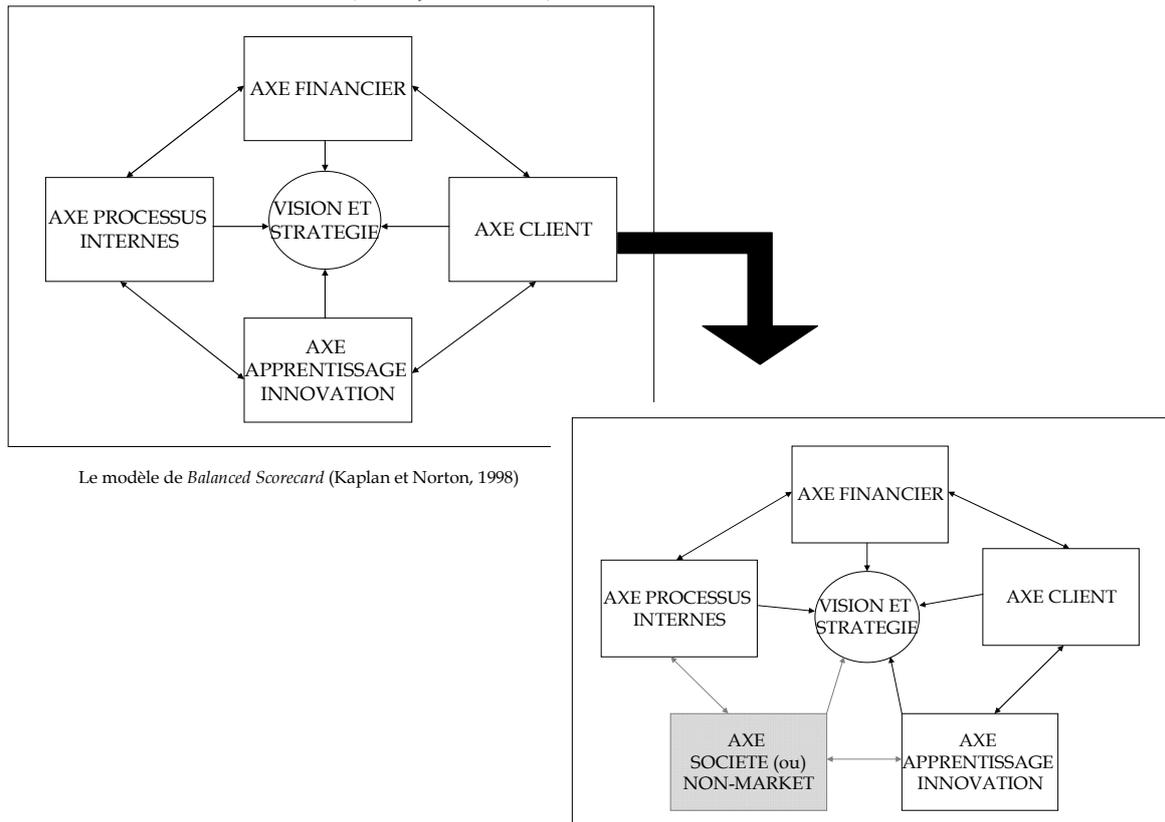
<sup>217</sup> **Scott W.R.** (1992), *Organizations: Rational, natural and open systems*, 3<sup>rd</sup> Edition, Prentice Hall

<sup>218</sup> **Kaplan R., Norton D.** (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris

<sup>219</sup> **Kaplan R., Norton D.** (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris

<sup>220</sup> **Blazejczak J.** (2004), *The Balanced Scorecard Approach to Integrating Sustainability Policies*, Berlin Conference of the Human Dimensions of Global Environmental Change, 2004

Schéma n° 59: Du modèle de *Balanced Scorecard* (Kaplan et Norton, 1998) vers le modèle de *Sustainable Balanced Scorecard* (Blazejzack, 2004)



Le modèle de *Balanced Scorecard* (Kaplan et Norton, 1998)

Pour Bieker et Gminder (2001)<sup>221</sup>, il existe cinq modèles différents d'intégration des dimensions environnementales et sociales :

- selon l'approche partielle, un ou deux indicateurs sont intégrés dans quelques dimensions bien choisies du tableau de bord ;
- selon l'approche additive on ajoute un cinquième axe aux quatre traditionnels ;
- selon l'approche totale, l'entreprise intègre les préoccupations sociales et environnementales dans toutes les dimensions du tableau de bord, ce qui permet une forte prise de conscience des questions de développement durable ;
- selon l'approche transversale, les stratégies de développement durable sont intégrées dans le schéma de causalité en tant qu'inducteurs de valeur permettant l'accomplissement de la vision et des objectifs stratégiques ;
- enfin, selon l'approche « fonction partagée », le tableau de bord se décline au niveau d'une fonction spécifique.

Naro et Noguéra<sup>222</sup> (2008) ont tenté d'articuler les modèles BSC et *Sustainable Balanced Scorecard* (SBCS) à l'approche socio-économique qui « présente l'intérêt d'intégrer davantage les dimensions

<sup>221</sup> Bieker T., Gminder K.U. (2001), *Towards a Sustainability Balanced Scorecard*, Oikos Summer Academy

sociales et économiques de la performance dans le système de gestion et le pilotage interne de l'entreprise, c'est-à-dire l'idée de responsabilité sociale intégrée (Savall, 2005<sup>223</sup>) ». Il s'agit donc d'élaborer de nouveaux indicateurs sociaux tels que l'absentéisme, les accidents du travail ou la rotation du personnel, le plus important restant le pilotage de ceux-ci.

### 6.1.2.2 Suivre l'évolution des indicateurs sociaux

Dans chacune des deux organisations, nous avons pu mettre en place le suivi d'indicateurs sociaux simplifiés permettant de donner une certaine mesure de la performance sociale. Le Tableau n° 60 présente une évaluation des coûts cachés au sein de l'une et l'autre des organisations concernées sur trois indicateurs sociaux primordiaux que sont l'absentéisme, la rotation du personnel et les accidents du travail.

Après la mise en œuvre des projets, nous pouvons constater une réduction des coûts dans ces trois domaines à hauteur de 56 900 € au total pour l'association A et de 117 100 € pour l'entreprise B. Le détail de ces gains et l'explication sont détaillés dans les deux développements qui suivent. Nous pouvons toutefois remarquer ici que les récupérations de coûts cachés sont plus élevées au sein de l'entreprise B car un important travail a été réalisé pour réduire l'absentéisme permettant de récupérer 93 000 € de coûts cachés en trois ans.

---

<sup>222</sup> **Naro G et Noguera F.** (2008), *Développement durable et pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des « Sustainable Balanced Scorecards*, Revue de l'Organisation Responsable, vol 3., n°1, mai 2008, CD

<sup>223</sup> **Savall H. et Zardet V.** (2005), *Approche endogène : Vers une responsabilité sociale durable et supportable par l'entreprise ?*, In La RSE : Mélanges en l'honneur de Roland Pérez, coordonné par Leroy F., Marchesnay M., Edition Management et Société

Tableau n° 60 : Coûts cachés sur les indicateurs sociaux

<b>Association A</b>		
ANNEE DE CALCUL	2003	2005
Absentéisme	336 000 €	303 000 €
Accidents du travail	11 500 €	5 800 €
Rotation du personnel	62 800 €	44 600 €
<b>Total Coûts cachés Association A</b>	<b>410 300 €</b>	<b>353 400 €</b>
<b>TOTAL Réduction de coûts cachés Association A</b>	<b>56 900 €</b>	

<b>Entreprise B</b>		
ANNEE DE CALCUL - SITE 1	2000	2002
Absentéisme	111 900 €	20 900 €
Accidents du travail	1 900 €	0 €
Rotation du personnel	100 €	500 €
<b>Total coûts cachés site 1</b>	<b>113 900 €</b>	<b>21 400 €</b>
ANNEE DE CALCUL - SITE 2	2000	2002
Absentéisme	132 800 €	130 800 €
Accidents du travail	4 900 €	1 000 €
Rotation du personnel	25 200 €	6 500 €
<b>Total coûts cachés site 2</b>	<b>162 900 €</b>	<b>138 300 €</b>
Total absentéisme	244 700 €	151 700 €
Total accidents du travail	6 800 €	1 000 €
Total rotation du personnel	25 300 €	7 000 €
<b>Total coûts cachés Entreprise B</b>	<b>276 800 €</b>	<b>159 700 €</b>
<b>TOTAL réduction de coûts cachés Entreprise B</b>	<b>117 100 €</b>	

Tout comme les coûts cachés liés aux défauts de qualité à portée environnementale (Chapitre 5), plusieurs composants de coûts cachés sont concernés par les indicateurs sociaux, à savoir : les sursalaires, les surtemps, les surconsommations et les non-productions. Nous illustrons ces propos par deux exemples dans chaque terrain.

D'une part, si nous regardons l'indicateur d'absentéisme dans l'association A, les cinq composants sont concernés. En effet, il existe, tout d'abord, des sursalaires liés aux congés maladie pendant lesquels les personnes continuent de percevoir leurs salaires alors qu'elles ne réalisent pas leurs activités. Puis nous trouvons des surtemps liés aux absences en réunion d'équipe, par exemple, puisque les personnes présentes doivent passer du temps supplémentaire à répéter les informations données lors des réunions aux personnes absentes. Nous pouvons également citer les surconsommations de papier engendrés par la gestion administrative des nombreuses absences. Enfin, il existe des cas de non-production, lorsque par exemple, le personnel psychiatrique n'assure pas ses heures auprès des personnes accueillies alors qu'il s'agissait d'heures prévues.

D'autre part, au sein de l'entreprise B, nous avons observé en détail les indicateurs d'accidents du travail. Ceux-ci n'engendrent pas de sursalaires, mais plutôt de nombreux surtemps. Cela est le cas lorsqu'il faut remplir les déclarations d'accident, lors de l'intervention du secouriste de l'entreprise, lorsque la direction des ressources humaines met à jour l'indicateur des accidents du travail, ou lors de la réorganisation de l'atelier. Nous pouvons également noter des surconsommations de papier

pour gérer administrativement les accidents du travail. Enfin, le travail de la personne blessée n'est pas réalisé puisque celle-ci n'est pas remplacée systématiquement, entraînant ainsi des non-productions.

Avant de présenter l'évolution des indicateurs sociaux au sein de chacune des deux structures, nous souhaitons faire une observation complémentaire relative à notre modèle. En effet, suivre l'évolution des indicateurs sociaux entre pleinement dans la contribution du management stratégique de la RSE concernant les trois étapes. Les indicateurs vont permettre de prendre des décisions stratégiques, de suivre leurs diffusions et leurs mises en œuvre et enfin de procéder à une évaluation

#### 6.1.2.2.1 Les indicateurs sociaux de l'association A : la lutte contre l'absentéisme et la rotation du personnel

Nous présentons, dans ce développement le détail des coûts cachés liés aux indicateurs sociaux au sein de l'association A (Tableau n° 61) afin d'analyser les résultats que nous avons obtenus suite à la mise en place du management stratégique de la RSE. En effet, nous préconisons, au moment de sa mise en place, un suivi régulier des indicateurs sociaux pour les piloter, c'est-à-dire être alerté en cas d'anomalie et agir voire pro-agir quand cela est possible, mais aussi pour diffuser ces informations dans le cadre d'une communication sur les indicateurs de RSE dans et hors de l'entreprise.

Tableau n° 61 : Détail des coûts cachés liés aux indicateurs sociaux (Association A)

ABSENTEISME						
TOTAL PAR COMPOSANT	Sur Salaires	Sur Temps	Sur-consommation	Non Production	Non Création de Potentiel	TOTAL
2003	297 512 €	31 164 €	4 250 €	3 282 €	0 €	336 208 €
2005	275 784 €	14 924 €	6 280 €	6 222 €	0 €	303 210 €
<b>Réduction de coûts cachés</b>	<b>21 728 €</b>	<b>16 240 €</b>	<b>-2 030 €</b>	<b>-2 940 €</b>	<b>0 €</b>	<b>32 998 €</b>
ACCIDENTS DU TRAVAIL						
TOTAL PAR COMPOSANT	Sur Salaires	Sur Temps	Sur-consommation	Non Production	Non Création de Potentiel	TOTAL
2003	11 576 €	0 €	0 €	0 €	0 €	11 576 €
2005	5 884 €	0 €	0 €	0 €	0 €	5 884 €
<b>Réduction de coûts cachés</b>	<b>5 692 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>5 692 €</b>
ROTATION DU PERSONNEL						
TOTAL PAR COMPOSANT	Sur Salaires	Sur Temps	Sur-consommation	Non Production	Non Création de Potentiel	TOTAL
2003	0 €	58 818 €	4 000 €	0 €	0 €	62 818 €
2005	0 €	36 654 €	8 000 €	0 €	0 €	44 654 €
<b>Réduction de coûts cachés</b>	<b>0 €</b>	<b>22 164 €</b>	<b>-4 000 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>18 164 €</b>

Nous constatons une réduction de l'absentéisme qui a permis de récupérer près de 33 000 euros de coûts cachés. Il en va de même pour les accidents du travail engendrant un gain de 5 600 € et pour la rotation du personnel faisant gagner 18 000 €. Au-delà de ces récupérations de coûts cachés, nous avons observé une évolution favorable des taux sur les trois indicateurs :

- **l'absentéisme est passé de 32 % en 2003 à 25 % en 2005.** Notamment le nombre d'heures d'absences autorisées est passé de 1 141 heures en 2003 à 840 heures en 2005. Le taux d'absentéisme total est calculé comme suit :

- Nombre d'heures d'absence (prises en charge ou non par l'établissement) / nombre d'heures attendues,
  - Cela donne pour l'année 2003 :  $37\,720 \text{ h} / 114\,742,49 \text{ h} = 32,87 \%$ ,
  - Et pour l'année 2005 :  $29\,963,8 \text{ h} / 120\,171 \text{ h} = 24,93 \%$ .
- **le taux d'accidents du travail est passé de 4,61 % en 2003 à 2,69 % en 2005.** Le taux est calculé comme suit :
- Total des heures d'absence liées aux accidents du travail / total des heures attendues,
  - Ce qui donne, en 2003 :  $5\,292 \text{ h} / 114\,742,49 \text{ h} = 4,61 \%$ ,
  - Et en 2005 :  $3\,234 \text{ h} / 120\,171 \text{ h} = 2,69\%$ .
- enfin, nous notons une certaine **amélioration de la rotation du personnel titulaire** même si les chiffres restent encore très élevés. Le taux de rotation mesure les sorties définitives de personnel titulaire, **il est passé de 49 % en 2003 à 35 % en 2005.** Il est calculé comme suit :
- Nombre de personnes titulaires sorties de l'établissement / effectif moyen de titulaires,
  - Cela donne en 2003 :  $48 / 97 \times 100 = 49,48 \%$ ,
  - Et en 2005 :  $31 / 87 \times 100 = 35,63 \%$ .

#### 6.1.2.2.2 L'évolution des indicateurs sociaux de l'entreprise B, un suivi nécessaire

La réduction de l'absentéisme a permis de récupérer près de 93 000 euros de coûts cachés en trois ans (Tableau n° 62). **L'absentéisme est passé de 3,64 % en 2000** (Taux d'absentéisme total = nombre d'heures d'absence (prises en charge ou non par l'établissement) / nombre d'heures attendues =  $9\,866,5 \text{ h} / 270\,732 \text{ h} = 3,64 \%$ ) **à 3,5 % en 2002** ( $10\,319,4 \text{ h} / 294\,630 \text{ h} = 3,5 \%$ ). Déjà faible, le taux d'absentéisme a été réduit.

De même, **le taux d'accidents du travail est passé de 0,20 % en 2000** (Taux = total des heures d'absence liées aux accidents du travail (756,9 h) / total des heures attendues ( $270\,732 \text{ h}$ ) =  $0,20 \%$ ) **à 0,12 % en 2002** ( $359,8 \text{ h} / 294\,630 \text{ h} = 0,12 \%$ ).

Enfin, nous notons une **grande instabilité du personnel titulaire** : le taux de rotation mesure les sorties définitives de personnel titulaire, il est passé de 18 % en 2000 (Nombre de personnes titulaires sorties de l'établissement / effectif moyen de titulaires =  $28 / 154 \times 100 = 18,18 \%$ ) à 44 % en 2002 ( $24 / 183 \times 100 = 43,92 \%$ ). Cette augmentation s'explique par les recrutements qui ont eu lieu sur le site 2, les effectifs sont passés de 66 à 97 personnes. Il n'y a eu aucune sortie en 2000 sur ce site, par contre il y a eu 12 sorties en 2002 mais 31 entrées depuis 2001. Si nous comparons, le nombre de personnes sorties de l'entreprise B, il y en a eu 28 en 2000 et seulement 24 en 2002 pour un nombre de salariés total plus important. L'augmentation du taux de rotation de personnel ne signifie pas une dégradation de la performance sociale, elle doit être relativisée au regard de la politique de recrutement entre 2000

et 2002. D'ailleurs si nous observons les coûts cachés en la matière, ils ont augmenté entre 2000 et 2002 sur le site 2 de 413 euros.

Tableau n° 62 : Détail des coûts cachés liés aux indicateurs sociaux (Entreprise B)

<b>ABSENTEISME</b>						
COMPOSANT SITE 1	Sur Salaires	Sur Temps	Sur-consommation	Non Production	Non Création de Potentiel	TOTAL
2000	40 285 €	349 €	0 €	92 361 €	0 €	132 995 €
2002	36 329 €	252 €	0 €	94 374 €	0 €	130 955 €
Réduction de coûts cachés	3 956 €	97 €	0 €	-2 013 €	0 €	2 040 €
COMPOSANT SITE 2	Sur Salaires	Sur Temps	Surconsommation	Non Production	Non Création de Potentiel	TOTAL
2000	59 359 €	810 €	0 €	51 880 €	0 €	112 049 €
2002	20 907 €	0 €	0 €	0 €	0 €	20 907 €
Réduction de coûts cachés	38 452 €	810 €	0 €	51 880 €	0 €	91 142 €
<b>TOTAL</b>						<b>93 182 €</b>
<b>ACCIDENTS DU TRAVAIL</b>						
COMPOSANT SITE 1	Sur Salaires	Sur Temps	Sur-consommation	Non Production	Non Création de Potentiel	TOTAL
2000	0 €	0 €	0 €	4 941 €	0 €	4 941 €
2002	0 €	0 €	0 €	1 054 €	0 €	1 054 €
Réduction de coûts cachés	0 €	0 €	0 €	3 887 €	0 €	3 887 €
COMPOSANT SITE 2	Sur Salaires	Sur Temps	Sur-consommation	Non Production	Non Création de Potentiel	TOTAL
2000	0 €	1 398 €	0 €	699 €	0 €	2 097 €
2002	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Réduction de coûts cachés	0 €	1 398 €	0 €	699 €	0 €	2 097 €
<b>TOTAL</b>						<b>5 984 €</b>
<b>ROTATION DU PERSONNEL</b>						
COMPOSANT SITE 1	Sur Salaires	Sur Temps	Sur-consommation	Non Production	Non Création de Potentiel	TOTAL
2000	0 €	12 952 €	0 €	12 378 €	0 €	25 330 €
2002	0 €	831 €	0 €	5 740 €	0 €	6 571 €
Réduction de coûts cachés	0 €	12 121 €	0 €	6 638 €	0 €	18 759 €
COMPOSANT SITE 2	Sur Salaires	Sur Temps	Sur-consommation	Non Production	Non Création de Potentiel	TOTAL
2000	0 €	159 €	0 €	0 €	0 €	159 €
2002	0 €	572 €	0 €	0 €	0 €	572 €
Réduction de coûts cachés	0 €	-413 €	0 €	0 €	0 €	-413 €
<b>TOTAL</b>						<b>18 346 €</b>

Certes, décider une politique sociale favorise la performance sociale, comme nous venons de le démontrer, cependant, et c'est notamment le cas des indicateurs sociaux, il s'agit de les piloter avec des outils (6.3) en améliorant les conditions de vie au travail (6.2).

## **6.2 LE CHANGEMENT POUR AMÉLIORER LES CONDITIONS DE VIE AU TRAVAIL**

Pourquoi est-il nécessaire d'améliorer les conditions de travail ? Selon Savall (1974)<sup>224</sup>, « Il existe donc un fossé, semble-t-il croissant, entre la qualité de vie au travail pour un individu déterminé et la qualité de sa vie hors-travail ». Coutrot<sup>225</sup> (2002), selon une analyse classique, veut renouer avec la

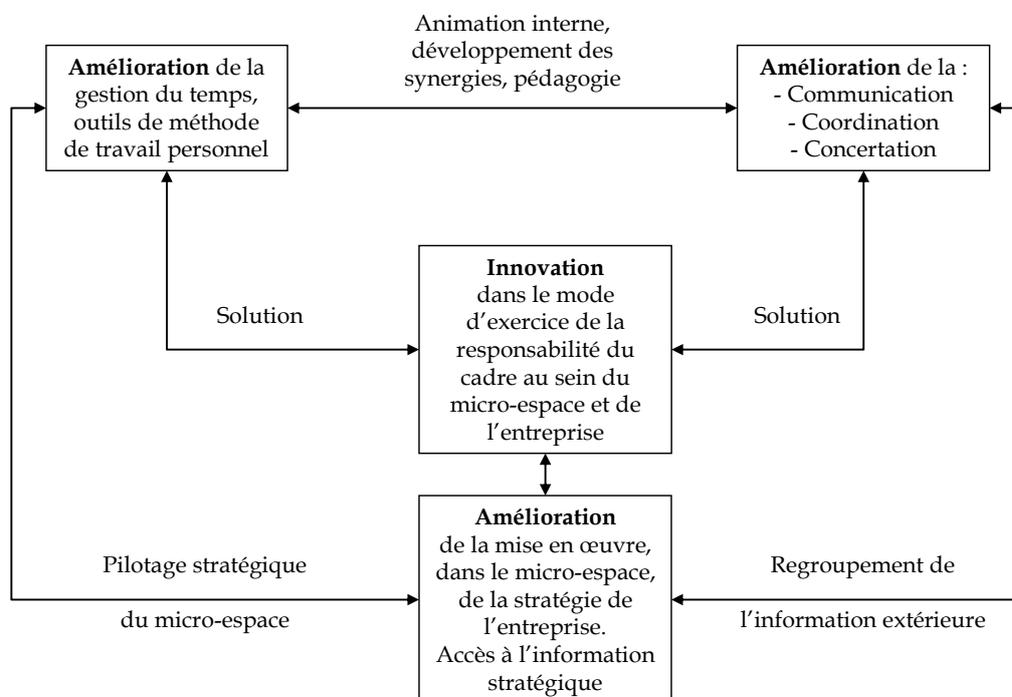
<sup>224</sup> **Savall H.**, (1974), *Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique*, Dunod, Nouvelle édition augmentée Economica, Préface de Jacques Delors, 1989, 269p.

<sup>225</sup> **Coutrot T.** (2002), *Critique de l'organisation du travail*, Editions La Découverte, Repères n° 270

critique de l'organisation capitaliste du travail qui repose, selon lui, sur deux hypothèses fondatrices : le rapport salarial entre travailleurs et employeurs, et le conflit et l'histoire. Il tend à démontrer que l'efficacité économique est un concept concret qui résulte du jeu conjoint de techniques de production et de domination. L'entreprise est un système complexe ; elle doit utiliser des stratégies diverses pour faire face à plusieurs contraintes, telles que trouver des marchés, des actionnaires et des salariés et pouvoir les conserver ainsi que de produire efficacement. L'entreprise capitaliste se base sur une séparation des salariés et des moyens de production détenus par des capitalistes. Les salariés sont obligés de vendre leur force de travail pour survivre ce qui les rend dépendants de leurs employeurs qui transforment cette force de travail en travail effectif et en marchandises.

Le cœur de l'action se trouve entre les mains du cadre (Schéma n° 63 ; Savall, 1984<sup>226</sup>) et une grande partie de l'action de changement au niveau social va passer par l'innovation qu'ils impulseront. Il s'agit, pour eux, d'animer en interne une synergie de changement et d'innovation par la pédagogie au sein de leur micro-espace de responsabilité entraînant des répercussions sur l'ensemble de l'entreprise. Trois améliorations sont alors attendues : l'amélioration de la gestion du temps et de l'utilisation des outils de méthode de travail personnel, l'amélioration de la communication et, conséquemment, l'amélioration de la mise en œuvre stratégique. Cette dernière est la conséquence des deux autres puisque les cadres en innovant vont améliorer le pilotage de leur micro-espace et mieux regrouper l'information extérieure.

Schéma n° 63 : L'innovation dans le mode d'exercice de la responsabilité des cadres (Savall, 1984)



<sup>226</sup> Savall H. (1984), *L'intégration de nouveaux critères de gestion et l'innovation socio-économique*, Journée d'études du 26 mai 1983, Cahiers de la Fondation Nationale pour la Gestion des Entreprises, Numéro Spécial, Printemps 1984

Le Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail (COCT) participe à la politique nationale de protection et de promotion de la santé-sécurité du travail et d'amélioration des conditions de travail. Le ministre du Travail, M. Xavier Darcos, a présenté un plan d'urgence pour la prévention du stress au travail à l'issue de la réunion du Conseil d'Orientation sur les Conditions de Travail (COCT) du 9 octobre 2009. Ce plan prévoit que les entreprises de plus de 1 000 salariés engagent des négociations avec les partenaires sociaux sur le stress au travail avant le 1er février 2010. A cette date, un bilan sera présenté au COCT et rendu public. Ce plan d'urgence fait suite aux vagues catastrophiques de suicide dans les entreprises. Selon l'INSERM<sup>227</sup>, le nombre de décès par suicide a connu, en France une augmentation au cours des 20 dernières années et se stabilise, actuellement, aux alentours de 12 000 par an. Il n'existe pas de statistiques sur les suicides liés au travail, "Le phénomène du suicide lié au travail n'est pas nouveau, mais il s'est accentué ces dernières années", selon Christian Larose, président CGT de la section du travail du Conseil économique et social (CES). L'expression de "risques psychosociaux" renvoie à des contextes de travail et de risques plus variés tels que la surcharge de travail, les contraintes excessives de temps mais aussi la perte de repères, la difficulté à trouver du sens au travail, les conflits de valeurs. Elle rappelle surtout que la santé psychique n'est pas seulement une dynamique individuelle, mais qu'elle se construit dans la relation aux autres et notamment par la reconnaissance, la possibilité d'échanges et de coopération dans le travail, avec le soutien des collègues et de la hiérarchie.

Un point nous semble essentiel ici, puisque nous parlons de responsabilité sociale, c'est de parler de la responsabilité des cadres de l'organisation, au-delà de la seule responsabilité du dirigeant qui en est toutefois le moteur. Il faudrait que les acteurs de l'organisation changent tous ensemble. C'est pourquoi le rôle du cadre revêt une importance toute particulière puisqu'il a en charge d'organiser et enrichir les activités (6.2.1), d'assurer une formation continue et intégrée (6.2.2) et d'assurer une communication dans de bonnes conditions (6.2.3). Nous verrons ensuite une synthèse des résultats des actions d'innovation sur ces trois domaines (6.2.4).

## **6.2.1 L'ORGANISATION ET L'ENRICHISSEMENT DES ACTIVITÉS**

Comme nous l'avons dit précédemment, il existe de nombreux enjeux au niveau de l'encadrement de l'entreprise. Il s'agit, donc de voir ici quels sont les moyens possibles à disposition des cadres pour enrichir les activités de leurs collaborateurs.

### **6.2.1.1 Comment enrichir les activités des acteurs de l'organisation ?**

Herzberg<sup>228</sup> (1976), pour ne citer que lui, considère que le contenu de la tâche est un facteur motivant. Il s'agit de donner plus de responsabilités aux salariés, plus d'autonomie et une logistique efficace. L'enrichissement des tâches amène le salarié à prendre en charge la tâche depuis ses activités

---

<sup>227</sup> Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale (INSERM)

<sup>228</sup> Herzberg F. (1976), *Managerial choice. To be efficient and to be human*, Irvin, Dow Jones, 1976

de conception jusqu'aux activités de contrôle. L'enrichissement des tâches se distingue de l'élargissement des tâches qui consiste à ajouter une série d'activités à la tâche sans pour autant lui ajouter une quelconque richesse, par exemple le développement de la polyvalence.

Selon Savall<sup>229</sup> (1974), l'enrichissement des tâches est « un regroupement, vertical, de tâches principales sur la ligne de processus de travail, et arborescent, lorsqu'il intègre à différentes étapes du processus des tâches annexes ». Il existe un lien direct avec les formes d'organisation structurées en groupes en semi-autonomes, dans la mesure où « l'enrichissement des tâches conduit logiquement à la remise en cause des relations interpersonnelles et appelle le plus souvent, comme conséquence naturelle, la création de groupes semi-autonomes ». Les groupes semi-autonomes permettent d'aborder l'« importance de l'interdépendance des tâches et comment elle implique la création de petits groupes de travail » (Savall, 1974).

La situation de travail doit permettre à la personne de se sentir reconnue « à sa juste valeur » par autrui. Des relations basées sur la confiance peuvent être un pré-requis, un dialogue régulier entre les subordonnés et leurs supérieurs hiérarchiques, une évaluation des performances et un système de rémunération perçus comme justes, un feed-back constructif sur les compétences, l'octroi de responsabilités mais aussi les actes matériels ou symboliques qui sanctionnent l'importance du rôle occupé par le salarié lui permettent de se sentir « reconnu » (Peretti, 2005<sup>230</sup>).

Selon Neveu et Thevenet<sup>231</sup> (2002), l'implication dans le travail revêt quatre facettes : l'implication dans l'organisation, l'approbation de l'éthique de travail, l'engagement dans le travail et l'implication dans la carrière et dans la profession. Il reste, tout de même, à démontrer la pertinence de l'éthique du travail comme facette de l'implication (Cohen<sup>232</sup>, 1999).

L'enrichissement peut consister dans la réalisation de l'intégralité du processus effectué par le même employé, l'alternance des tâches dans un temps bref ou l'utilisation d'un matériel nouveau. L'enrichissement des tâches passe par l'autonomie dans la réalisation de celles-ci et se mesure par l'intérêt que les acteurs donnent à leurs activités.

### 6.2.1.2 Les enrichissements observés dans les organisations

Lors de la phase d'évaluation, nous avons pu constater sur quels points les activités des acteurs s'étaient enrichies. De manière similaire, les acteurs interrogés au sein des deux terrains d'observation scientifique ont soulevé des améliorations sur deux points essentiels favorisant l'enrichissement de leurs activités : **la délégation et l'ambiance de travail.**

---

<sup>229</sup> Savall H., (1974), *Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique*, Dunod, 1974, Nouvelle édition augmentée Economica, Préface de Jacques Delors, 1989, 269p.

<sup>230</sup> Peretti J.-M. (2005), *Tous reconnus*, Sous la direction de, Editions d'Organisation, 2005

<sup>231</sup> Neveu J.P. et Thevenet M. (2002), *L'implication au travail*, Editions Vuibert Collection Entreprendre

<sup>232</sup> Cohen J. (1999), *The relation between Commitment Forms and Work Outcomes in Jewish and Arab Culture*, Journal of Vocational Behavior, vol.54

La délégation est un facteur clé de l'enrichissement et un moyen à la portée des managers pour favoriser la responsabilisation des acteurs. Il s'agit de confier à un acteur de l'organisation ayant ou n'ayant pas de responsabilité hiérarchique le portage d'une mission ou d'une activité. Il devient alors responsable de la bonne tenue des réalisations dans le temps et de l'utilisation des moyens. Par exemple, au sein de l'association A, suite aux groupes de projet ayant réfléchi à la question des délégations, le chef de projet a décidé de créer une délégation supplémentaire en faveur des animateurs coordinateurs qui sont en charge de la gestion des équipes sous la responsabilité du chef de service. Ces derniers ont désormais la responsabilité des plannings et de la gestion des absences. Par cette action, c'est le management de proximité qui est favorisé en positionnant un membre de l'encadrement pour la gestion de huit à dix salariés. Quant à l'entreprise B, il a paru nécessaire en phase de projet d'augmenter les délégations pour favoriser la communication entre les deux sites.

En ce qui concerne l'ambiance de travail, elle s'est améliorée au sein des deux organisations de manière significative grâce à l'enrichissement des activités en particulier. Notamment, au sein de l'association A, les acteurs relèvent une plus grande cohésion d'équipe et dans l'entreprise B, les salariés ont désormais l'impression de partager la réussite de l'entreprise. Ces deux points s'apprécient au regard de la motivation des acteurs dans leur travail.

Il existe cependant quelques divergences entre les deux organisations observées que nous analysons dans les développements suivants. (Pour l'intégralité des phrases-témoins relatives à l'enrichissement des activités, voir en annexe n° 6).

#### 6.2.1.2.1 La contribution de la délégation et de l'autonomie dans l'enrichissement des activités au sein de l'association A

Diverses actions concrètes ont permis d'enrichir les activités réalisées par les acteurs de l'association. Nous en avons dénombré cinq qui ont été mises en place après la réunion des groupes de projet en phase de diffusion du management stratégique de la RSE et nous en présentons un extrait dans le Tableau n° 64 :

- mise en place de la fonction d'animateur-coordonateur entre le chef de service et les éducateurs de l'association. Un animateur-coordonateur gère désormais huit à dix personnes et exerce un management de proximité. Ils ont en charge des missions particulières de management de leur équipe et gagnent en autonomie. C'est que nous pourrions rapprocher des groupes semi-autonomes (voir supra).
- élaboration de fiches de délégation pour le directeur-adjoint et le chef de service afin de déterminer avec précisions les zones de responsabilité de chacun, notamment pour éviter que certaines missions soient réalisées deux fois.

- nomination de responsables internes de mission qui ont un rôle non hiérarchique mais qui ont la responsabilité de la conduite d'une mission ou d'une activité sous le contrôle de son supérieur hiérarchique tout en bénéficiant d'une autonomie vis-à-vis de son équipe.
- responsabilisation des référents des personnes accueillies. Chaque éducateur a en charge une ou plusieurs personnes afin de conserver une stabilité pour la personne handicapée. Leur responsabilisation s'est faite au travers d'une prise en charge des personnes de manière plus autonome.
- délégation au comité des fêtes de l'organisation et de la préparation des fêtes annuelles gérées par les salariés, entraînant un sentiment de satisfaction pour eux eu égard à la responsabilité et l'ampleur de la mission.

Tableau n° 64 : Extrait des phrases-témoins sur l'enrichissement au travail (Association A)

ASSOCIATION A										
Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Nb entretiens dans le diagnostic	Type d'intervention et population concernée
(Assez souvent)	2	Organisation du travail	204	Autonomie dans le travail	20403007	RENFORCEMENT ET DEVELOPPEMENT DE LA DELEGATION	RBS20	"Des fiches de délégation ont été faites pour le directeur adjoint et le chef de service pour clarifier leur mission et, progressivement, on donne aux animatrices coordinatrices des champs d'autonomie plus larges, avec information à donner a posteriori."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers
(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10704012	AMELIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL	RMC04	"Il y a certaines équipes qui se portent bien et commencent à proposer des projets."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers - Novembre 2006

#### 6.2.1.2.2 La contribution de la responsabilisation des acteurs dans l'enrichissement des activités au sein de l'entreprise B

Les actions d'amélioration significatives au sein de l'entreprise B sont au nombre de cinq :

- augmentation des responsabilités individuelles et descente d'un cran des responsabilités.
- montée en autonomie des personnes ayant pour conséquence de ne plus être obligé de recourir systématiquement au chef d'atelier.
- prise en charge autonome de la logistique.
- création d'une nomenclature et d'une codification des activités afin d'accroître l'autonomie.
- diversification du travail sur la chaîne de production. Une personne ne réalise pas toujours la même activité et elle participe désormais à la conception des projets jusqu'à leur réalisation.

Tableau n° 65 : Extrait des phrases-témoins sur l'enrichissement du travail (Entreprise B)

ENTREPRISE B										
Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Nb entretiens dans le diagnostic	Type d'intervention et population concernée
	2	Organisation du travail	204	Autonomie dans le travail	20402004	DEVELOPPEMENT DE LA RESPONSABILISATION	BFA08	"Les gens sont de plus en plus responsables si bien que j'ai appris à déléguer. Je commence à m'y retrouver."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10704012	AMELIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL	AG105	"Il y a une bonne ambiance dans l'atelier. Ca a beaucoup changé depuis deux ans. Les groupes de travail et les réunions du comité d'entreprise y sont pour beaucoup."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	2	Organisation du travail	203	Intérêts du travail	20300002	ENRICHISSEMENT DU TRAVAIL	BBH05	"La chose intéressante est qu'on a diversifié notre travail."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement

De manière générale, les actions listées ci-dessus ont permis un enrichissement des activités des membres des deux entreprises. Ces actions d'innovation ont nécessairement été portées par les membres de l'encadrement car elles relèvent d'une volonté de délégation et de responsabilisation du personnel touchant aux lignes hiérarchiques. Nous nous situons nettement dans des résultats de création de potentiel dans la mesure où nous considérons que les montées en autonomie permettent une montée en compétences de la personne dans son poste. D'autre part, ces actions de responsabilisation améliorent les prises de décisions et la diffusion des stratégies au sein de l'ensemble de l'organisation. Enfin, comme nous ne pouvons pas concrètement mesurer les résultats de ces actions sauf en termes de satisfaction du personnel, nous classerons comme étant efficient en termes de moyens mis en œuvre.

Quoi qu'il en soit, **aboutir à une meilleure satisfaction des personnes dans leur travail, contribue à améliorer la performance sociale et peut être considéré comme un indicateur de cette performance.**

## 6.2.2 LA CONTRIBUTION DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RSE DANS LES DISPOSITIFS DE FORMATION

Lorsque nous abordons la question de la formation, deux questions peuvent se poser : pourquoi former les salariés ? Et comment aller au-delà des dispositifs classiques de formation ?

Tout d'abord, il semble que « le développement de l'éducation en général, initiale ou permanente, la mise en place de procédures d'incitation à la formation professionnelle sont de très puissants facteurs d'accélération du processus d'agrandissement du fossé entre la vie au travail et les capacités professionnelles, intellectuelles, psychiques, humaines » (Savall, 1974<sup>233</sup>). C'est pourquoi, il nous semble important dans notre modèle d'intégrer cette dimension, puisqu'en procédant à ces actions de formation, on améliore le niveau des conditions de travail.

En ce qui concerne la seconde question qui est de savoir comment aller au-delà des dispositifs de formation classiques, nous proposons plusieurs solutions d'approfondissement de ces dispositifs.

<sup>233</sup> **Savall H.**, (1974), *Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique*, Dunod, 1974, Nouvelle édition augmentée Economica, Préface de Jacques Delors, 1989, 269p.

Les dispositifs classiques de formation vont consister à assurer une formation continue sur différents domaines liés au cœur de métier de l'organisation concernée et prennent souvent la forme de plan de formation, de congé individuel de formation (CIF), de droit individuel à la formation (DIF), de validation des acquis de l'expérience (VAE) ou de périodes de professionnalisation. Classiquement et légalement, le plan de formation peut comporter trois types d'actions : les actions visant à assurer l'adaptation du salarié au poste de travail, les actions liées à l'évolution des emplois ou participant au maintien dans l'emploi et les actions ayant pour objet le développement des compétences des salariés. Il existe tout un arsenal d'actions de formation à disposition des entreprises (articles L. 6311-1 et suivants et D. 6312-1 et suivants du Code du travail), mais nous proposons aux entreprises intéressées d'aller encore plus loin. L'objectif, dans ce cadre d'actions, est de favoriser le partage des savoirs au sein même de l'organisation sans être constamment obligé de faire appel à des organismes de formation externes et parfois très coûteux. L'objectif général est d'aboutir à une adéquation entre les emplois des acteurs et leur formation.

La formation peut être considérée comme un investissement dont le rendement financier reste difficile à évaluer (Cadin, Guérin, Pigeyre<sup>234</sup>, 2007). Historiquement trop souvent associées à une finalité de récompense symbolique et statutaire pour cadres méritants, ces formations doivent aujourd'hui répondre de plus en plus clairement à des exigences d'impact organisationnel et de rendement financier d'investissement (Guerrero<sup>235</sup>, 2003 ; Dunberry, Pechard<sup>236</sup>, 2007). Trois dimensions semblent nécessaires pour positionner clairement la fonction formation au sein d'une entreprise :

- le chaînage des acteurs (Meignant<sup>237</sup>, 1991) afin de prendre en compte tous les professionnels et toutes les fonctions qui peuvent contribuer à rassembler toutes les conditions de succès d'une opération d'investissement.
- la maîtrise des postes de travail avec une mise à jour constante des référentiels métiers et des descriptifs de manière à pouvoir piloter, en dehors d'une logique de « personnification », les besoins « anonymisés » de formation.
- la gestion collective des compétences (Le Boterf<sup>238</sup>, 1998) comme stratégie de construction de formation et de déploiement de nouvelles compétences dans la perspective d'une performance issue de la mutualisation des efforts (Fortin<sup>239</sup>, 1998).

---

<sup>234</sup> **Cadin L., Guérin F., Pigeyre F.** (2007), *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie*, Dunod, Paris, p. 541

<sup>235</sup> **Guerrero S.** (2000), *Où en sont les entreprises françaises en matière d'évaluation des actions de formation ?*, *Gestion 2000*, n° 5, p. 101-116

<sup>236</sup> **Dunberry A., Pechard C.** (2007), *L'évaluation de la formation dans l'entreprise : état de la question et perspectives*, Rapport de projet de recherche « Analyse des pratiques d'évaluation de formation et de son rendement dans des entreprises performantes », UQÀM

<sup>237</sup> **Meignant A.** (2009), *Manager la formation : Quoi de neuf après la réforme ?*, Editions Liaisons, 8<sup>ème</sup> édition revue et augmentée (3 septembre 2009), Collection Entreprise & Carrières

### 6.2.2.1 Les propositions de dispositifs de formation interne et intégrée

Nous proposons trois dispositifs pouvant être mis en place facilement en interne : la formation intégrée, les plans de formation intégrée accompagnés des manuels de formation, la formation en management stratégique de la RSE par le biais des formations-concertations et des assistances personnalisées. Ce changement dans les dispositifs de formation internes de l'entreprise s'accompagne de la mise en place d'outils et notamment de la grille de compétences que nous aborderons dans la partie 6.3., puisque l'évaluation des compétences de l'organisation est nécessaire pour connaître les besoins en formation. Nous ne présentons, ici, que les dispositifs.

#### 6.2.2.1.1 La formation intégrée et le rôle du partage d'expérience

La formation intégrée se différencie d'abord, de ce que nous pourrions appeler la formation "sur le tas" dans la mesure où elle est organisée, préparée et planifiée, mais aussi de la formation extérieure dispensée par des organismes de formation professionnelle. La formation intégrée possède cinq critères : elle vise prioritairement la réduction ou la régulation des dysfonctionnements ; elle est réalisée par ou avec le supérieur hiérarchique direct ; elle est précédée d'une formation à la pédagogie de l'encadrement ; elle est préparée par un manuel de formation intégrée (voir infra) qui devient alors le manuel de fonctionnement.

Il existe trois modes indispensables et indissociables d'acquisition des compétences. Les compétences doivent être observables dans la pratique, les opérations doivent être réalisées en coopération c'est-à-dire à deux ou plus et enfin chaque acteur est un formateur potentiel dès qu'il maîtrise une opération. Ce dernier point nous semble extrêmement important dans les dispositifs de formation interne, car il s'agit du moyen le plus efficace et efficient pour former quelqu'un sur son poste dans une entreprise donnée. En effet, ce n'est pas lors des formations théoriques que l'apprentissage est le plus efficace mais plutôt lorsqu'un acteur qui a l'habitude de réaliser une opération partage son expérience avec son co-équipier en lui précisant toutes les spécificités liées au cadre dans lequel se réalise l'opération au sein de l'entreprise.

On retrouve le principe de responsabilité dans deux concepts : la responsabilité sociétale des entreprises peut être reliée au « sens des responsabilités sociétales » que peut développer tout manager, individuellement, quand il acquiert ses compétences sociales et relationnelles (Pougnnet<sup>240</sup>, 2006). Pour Thévenet<sup>241</sup> (2007), le manager est au cœur de la démarche et son comportement et ses

---

<sup>238</sup> **Le Boterf G.** (1998), *L'ingénierie des compétences*, Paris, Les Editions d'Organisation

<sup>239</sup> **Fortin B.** (1998), *Risquer de se bruler les ailes en voulant reprendre son souffle*, Les Cahiers de l'Actif, 264/265, Mai-Juin 1998, pp. 71-82

<sup>240</sup> **Pougnnet S.** (2006), *Tous responsables ? Propositions pour développer le sens des responsabilités sociétales via l'alternance*, Actes du 4ème Congrès de l'ADERSE, Bordeaux Ecole de Management, 26 & 27 octobre

<sup>241</sup> **Thevenet M.** (2007), *Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, in Fonctions RH, dir. Thévenet, Dejoux, Marbot et Bender, Pearson Education

attitudes ont beaucoup de sens pour le collaborateur. Une des conditions de succès d'une action de formation dépend largement de l'attitude et de l'esprit du manager dans sa réalisation (Meignant<sup>242</sup>, 2001). Différents auteurs, dont Boyer et Scouarnec<sup>243</sup> (2002), ont mis en évidence la difficulté de passer d'une logique de poste à une logique de compétence.

#### 6.2.2.1.2 Les Plans de Formation Intégrée et les Manuels de Formation Intégrée (MAFI)

Plusieurs étapes sont nécessaires dans le processus de formation intégrée. Il s'agit, tout d'abord de réaliser un diagnostic des compétences au moyen de la grille de compétences (voir infra). À partir de là, il faut déterminer les besoins de formation et choisir les objectifs d'évolution des compétences sur la période souhaitée. Ensuite, il faut élaborer un plan de formation à mettre en œuvre pour transférer les connaissances à assimilées.

Le plan de formation intégrée est utile pour détecter les zones de vulnérabilité et de polyvalence, pour comparer les compétences disponibles et nécessaires et pour déterminer les besoins de formation réels individuels et collectifs. Sur ce dernier point, la grille de compétences va servir à déterminer les compétences d'une équipe par opération, la grille de formation intégrée va servir à décomposer chaque opération en Unités Opératoires de Programmation (UOP) et la grille de formation intégrée par opération va être utile pour définir, pour chaque membre de l'équipe, les compétences actuelles par UOP (voir infra, applications concrètes)

Une fiche de formation intégrée contient les messages pédagogiques essentiels, les documents et les matériels nécessaires à la pratique, le temps à prévoir pour la formation, les points à surveiller dans la pratique et la description des actes élémentaires de l'UOP.

Une fois les besoins de formation repérés et priorisés, il s'agit de distinguer les besoins collectifs des besoins individuels de formation. Dans le premier cas, il est possible de composer des groupes de formation par niveau, dans le deuxième, on préférera choisir un formateur interne. Dans tous les cas, il faut procéder à l'élaboration d'une liste des thèmes de formation et surtout à la programmation de cette dernière.

#### 6.2.2.1.3 La formation en management stratégique de la RSE par le biais des formations-concertations et des assistances personnalisées

Notre dernière proposition de dispositifs de formation fait partie de la phase de mise en place du management stratégique de la RSE dans l'étape d'implantation. En effet, les acteurs de l'entreprise suivent une formation complète sur ce qu'est le management stratégique de la RSE par le biais de

---

<sup>242</sup> **Meignant A.** (2001), *Manager la formation*, in *Tous DRH*, dir. Peretti, Paris (France), Editions d'Organisation

<sup>243</sup> **Boyer L., Scouarnec A.** (2002), *La prospective métier : définition, concept et méthodologie*, Cahier de recherche DMSP

formations-concertations et d'assistances personnalisées. C'est un dispositif qu'ils seront amenés à pérenniser en interne par la suite.

Les formations-concertations dispensées par les intervenants extérieurs dont nous faisons partie portent sur les différents thèmes liés à une politique de RSE et notamment sur des outils de gestion du management stratégique de la RSE, tels que la gestion du temps, le tableau de bord de pilotage, le plan d'actions stratégiques, la grille de compétences et le contrat d'activité périodiquement négocié. Ces formations sont réalisées auprès de l'intégralité des membres de l'encadrement de l'entreprise. Les assistances personnalisées, quant à elles, sont des séances individuelles d'approfondissement auprès de chacun des membres de l'encadrement pour appliquer de manière extrêmement pragmatique les outils et les concepts abordés en séance de formation-concertation.

### **6.2.2.2 Les applications concrètes dans les deux organisations**

Quels ont été les dispositifs de formation retenus dans chacune des deux organisations concernant la diffusion du management stratégique de la RSE ?

#### **6.2.2.2.1 Association A : un modèle de formation intégrée en management**

La première action concrète menée, au sein de l'association A, a été la mise en place de formations-concertations en management stratégique de la RSE. Comme cela a été prévu dans la convention signée par l'entreprise, six formations-concertations ont été animées par des intervenants externes sur les thèmes de la RSE. La première formation avait pour objectif de présenter le management stratégique de la RSE aux membres de l'encadrement, puis les cinq suivantes ont eu chacune pour thème un des cinq outils du management stratégique de la RSE. Chacune des formations a ensuite été suivie d'assistances personnalisées pour passer à la mise en œuvre concrète.

Une autre réalisation concerne la mise en place généralisée des grilles de compétences (voir infra) qui a donné lieu à un manuel de formation intégrée (MAFI) spécifique dédié au management stratégique de la RSE. Ce MAFI reprend l'ensemble des grandes opérations qu'un manager de l'association doit maîtriser et connaître pour gérer son équipe. Il prévoit ainsi 13 opérations telles que : animer une réunion d'équipe, gérer les compétences de l'équipe, piloter la formation de son équipe, piloter la gestion du temps de son équipe, gérer les comportements dans son équipe, gérer des indicateurs de la zone de responsabilité, recruter et accueillir un nouveau salarié, accueillir des stagiaires, actualiser les objectifs à long terme, gérer le lien avec les familles, promouvoir le projet de l'établissement, organiser la communication verticale et transversale, gérer un groupe de projets et de travail, piloter le respect des procédures et des règles du jeu (Annexe n° 7).

Nous présentons un extrait des phrases-témoins exprimées par les acteurs sur le sujet dans le Tableau n° 66 (l'intégralité des ces phrases se trouvent en Annexe n° 8). Les avancées majeures au sein de l'association sur les dispositifs de formation sont :

- des nouvelles compétences sont désormais disponibles sur le poste de kinésithérapeute,
- augmentation du nombre de personnes formées,
- mise en place de formations spécifiques comme le portage (médical) ou les premiers secours,
- meilleure utilisation des compétences vis-à-vis des personnes accueillies et formation plus poussée au pilotage des activités des résidents,
- détection plus rapide des opérations vulnérables c'est-à-dire celles sur lesquelles une seule personne est compétente et peut donc difficilement être remplacée.

Tableau n° 66 : Extrait des phrases-témoins sur la formation intégrée (Association A)

ASSOCIATION A										
Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Nb entretiens dans le diagnostoc	Type d'intervention et population concernée
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	501	ADEQUATION FORMATION - EMPLOI	50101005	REALISATION DE MANUELS DE FORMATION	RBS19	"On a fait un MAFI management qui a aidé ceux qui y ont participé à se former. Je pense qu'au bout de quelques semaines on voit déjà les effets, une plus grande assurance par exemple. Cela les a obligé à réfléchir à leurs façons de faire."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Assez souvent)	5	FORMATION INTEGREE	504	DISPOSITIFS DE FORMATION	50406014	LE NOMBRE DE PERSONNES FORMEES EST IMPORTANT	RMCI16	"Il y a plein de formations sur les unités, beaucoup de départs en formation d'aide médico-psychologique. C'est nécessaire pour un meilleur accompagnement des résidents et de meilleurs salaires."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	506	GRILLE DE COMPETENCES	50600005	INTERET ET UTILITE DE LA GRILLE DE COMPETENCES	RMCI17	"On a mis en place une formation au portage l'année dernière, suite à la grille de compétences, qui nous a permis de détecter des vulnérabilités."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement

#### 6.2.2.2.2 La formation au sein de l'entreprise B

Plusieurs solutions d'amélioration des dispositifs de formation intégrée ont été mises en place. Le tableau n° 67 contient un extrait des phrases-témoins en la matière (la totalité des phrases se trouve en Annexe n° 8). Ainsi, les points d'évolution en matière de formation intégrée sont :

- la mise en place de formation spécifique lors de l'entrée dans une nouvelle fonction,
- des formations plus intensives en matière de sécurité,
- la création de nouvelles formations telles que la formation de cariste ou à la gestion des systèmes électriques,
- les montées en compétences des salariés ont permis de soulager l'emploi du temps des responsables hiérarchiques,
- la nouvelle politique consistant à faire évoluer les personnes plutôt que de recruter,
- le processus d'acquisition des compétences est de plus en plus rapide grâce à l'effet d'apprentissage.

Tableau n° 67 : Extrait des phrases-témoins sur la formation intégrée (Entreprise B)

ENTREPRISE B										
Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Nb entretiens dans le diagnostic	Type d'intervention et population concernée
	5	FORMATION INTEGREE	501	ADEQUATION FORMATION - EMPLOI	50102018	MISE EN OEUVRE DE FORMATIONS SUR LA SECURITE	BFA04	"Pour l'intégration des nouveaux, on commence désormais à s'occuper d'eux dès qu'ils arrivent. Il y a par exemple une réunion d'information sur la qualité et la sécurité."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300015	MEILLEURE UTILISATION DES COMPETENCES	JMT10	"Pour les recrutements, on regarde à présent les critères qui ont été définis. On s'est rendu compte qu'au lieu de recruter à l'extérieur, on pouvait faire monter en compétences des personnes à l'intérieur."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	5	FORMATION INTEGREE	505	FORMATION ET CHANGEMENT TECHNIQUE	50500003	PROCESSUS D'ACQUISITION DES COMPETENCES PLUS RAPIDE	BJC04	"En réduisant les gammes et en affectant chaque process à un site, on va avoir un processus d'acquisition des compétences qui va se faire plus rapidement."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement

De manière générale, nous classons ces résultats en création de potentiel car les effets vont perdurer dans le temps et créer une dynamique de montée en compétences des acteurs de manière progressive et durable. Nous pouvons mesurer l'efficacité des dispositifs de formation dans la mesure où les bons moyens ont été mis en œuvre, mais nous ne nous prononcerons pas encore sur leur efficacité car les résultats mesurables seront visibles dans le futur.

Au-delà de ces considérations, il nous semble important à ce niveau de replacer le rôle transversal de la formation dans les trois grandes étapes de mise en œuvre du management stratégique de la RSE car c'est un outil de prise de décision, de diffusion et d'évaluation.

### 6.2.3 LES INNOVATIONS DANS LES DISPOSITIFS DE COMMUNICATION

Nous mesurons l'importance de la communication interne, au travers des propos de Savall (1974<sup>244</sup>) : « La simple mise en place de la procédure de dialogue hiérarchie-maîtrise-ouvriers, l'incitation à l'expression des problèmes concrets dégagés au cours des réunions (...) sont de nature à faciliter l'irréversibilité du mouvement engagé et à développer les retombées bénéfiques de cette floraison de suggestions ». De même, « Tout le monde ressent des besoins d'amélioration des relations dans sa vie de groupe, le groupe de travail étant, à cet égard, un parmi tant d'autres, des groupes de la vie courante, privilégiée seulement par sa durée et son caractère contraignant à certains égards (besoin économique) ». Pauchant et al.<sup>245</sup> (2007) soulignent l'intérêt d'améliorer le dialogue et la communication dans les entreprises et proposent notamment l'instauration de cercles de dialogue ou de séminaires de management pour traiter le sujet.

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication mis en œuvre au sein d'une entreprise à destination de ses salariés. La communication interne s'inspire de plus en plus souvent des techniques de communication en marketing. Ainsi, la définition d'une stratégie de

<sup>244</sup> Savall H., (1974), *Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique*, Dunod, 1974, Nouvelle édition augmentée Economica, Préface de Jacques Delors, 1989, 269p.

<sup>245</sup> Pauchant T., Coulombe C., Gosselin C., Leunens C., Joé Y. et Joé M. (2007), *Deux outils pour encourager des pratiques morales et éthiques en gestion*, Revue Gestion, Vol. n° 32, n°1, pp. 31-38, p.34

communication interne est très proche de celle qui est faite pour la stratégie de communication externe.

Parler de communication seule semble un peu restrictif. Si l'on considère la communication comme tout type d'échange d'informations entre acteurs, il paraît nécessaire de compléter avec les notions de concertation et de coordination (Savall & Zardet, 2005<sup>246</sup>). Les échanges d'informations peuvent être formels ou informels, hiérarchiques ou horizontaux, fréquents ou rares, réguliers ou non et à contenu professionnel ou non. La concertation, quant à elle, caractérise ces types d'échanges d'informations en définissant un objectif commun à réaliser sur une période donnée avec des règles du jeu de coopération. Quant à la coordination, elle s'applique aux dispositifs d'échanges d'informations qui sont organisés pour réaliser une activité.

Il faut ajouter à tout cela, une forme de communication importante qu'est la communication interactive et qui se traduit par une forme de démocratie atteinte par quatre formes de liberté (Voyant<sup>247</sup>, 2006) que sont la liberté de faire, c'est-à-dire de mettre en œuvre des actions de transformation et non seulement une expression volatile ; la liberté de dire en favorisant l'expression d'une opinion ou d'un jugement par chacun dans la prise de décision ; la liberté de penser permettant une réflexion sur les actions ; et une liberté d'écouter pour favoriser l'enrichissement mutuel au contact des autres et par le biais de l'écrit.

### **6.2.3.1 L'amélioration des dispositifs de communication au sein de l'association A**

En phase d'évaluation, les acteurs se sont exprimés sur le thème de la communication (Tableau n° 68 pour un extrait, Annexe n° 9 pour l'intégralité des phrases-témoins). En effet, lors de la phase de projet, différents dysfonctionnements avaient été relevés en la matière. Ainsi, les avancées majeures sont :

- les réunions sont plus régulières, mieux organisées favorisant ainsi la coordination et elles ont des ordres du jour précis, il y a également la mise en place de nouvelles réunions et des réunions d'information.
- en ce qui concerne la communication horizontale, la cohésion d'équipe favorise le travail en équipe et il y a une meilleure communication au sein des services et entre les services.
- pour ce qui est de la communication verticale, les acteurs notent des améliorations entre la direction et l'encadrement mais aussi entre les responsables et le personnel.
- l'utilisation de la fiche de résolution lors des moments de concertation permet de connaître les sujets traités et les décisions prises et sa relecture permet de suivre les décisions prises.

---

<sup>246</sup> **Savall H., Zardet V.** (2005), *Ingénierie Stratégique du Roseau*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Préface de Serge Pasquier, 2005

<sup>247</sup> **Voyant O.** (2006), *La démocratie d'entreprise : une vertu stratégique pour la conduite du changement*, Colloque et séminaire doctoral international, Actes du Colloque ODC, Academy of Management (Etats-Unis), Avril 2006, pp. 847-859

Tableau n° 68 : Extrait des phrases-témoins sur la communication (Association A)

ASSOCIATION A									
Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Type d'intervention et population concernée
(Très souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100001	MISE EN PLACE DE REUNIONS REGULIERES DANS LE SERVICE	RG404	"On a des réunions d'équipe, c'est bien. On peut s'exprimer, dire ce que l'on pense. On va aussi avoir des réunions pour programmer les sorties des résidents."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100012	MEILLEURE COHESION D'EQUIPE	DBC18	"Faire partie d'une équipe d'animatrices coordinatrices est, pour moi, un réel soutien dans mon travail. On se fait confiance, on s'écoute et on se conseille."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Assez souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30801014	LES REUNIONS AMELIORENT LA COMMUNICATION TRANSVERSALE	TMD05	"Il vient d'être mis en place une réunion des cadres institutionnels, avec la Direction, le médecin... Elle a pour objectif de traiter les problèmes de la vie des résidents et de l'établissement. Elle apporte beaucoup."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement

### 6.2.3.2 L'amélioration de la transmission des informations au sein de l'entreprise B

Lors de l'évaluation, les acteurs de l'entreprise B ont souligné des améliorations ont révélés quatre domaines principaux de progrès (Tableau n° 69 pour un extrait, Annexe n° 9 pour l'intégralité des phrases-témoins) :

- les dispositifs de communication-coordination-concertation, tels que les réunions sont mieux organisées et sont plus fréquentes. La création de nouveaux dispositifs de concertation et l'utilisation de la fiche de résolution<sup>248</sup> contribuent à cette amélioration.
- concernant la transmission des informations, elle s'est accrue grâce à l'utilisation de tableaux d'affichage et de l'outil de messagerie électronique. De même les informations circulent mieux et sont transmises plus rapidement.
- la centralisation des deux entités du groupe a favorisé la communication et diminué le sentiment de concurrence entre elles, améliorant ainsi la communication horizontale.
- enfin, pour ce qui est de la communication verticale, les idées du personnel sont plus souvent prises en compte et les relations entre les différents niveaux hiérarchiques se sont améliorées que ce soit entre la direction et l'encadrement ou entre la maîtrise et les opérateurs.

Tableau n° 69 : Extrait des phrases-témoins sur la communication (Entreprise B)

ENTREPRISE B									
Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Type d'intervention et population concernée
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30801011	LA MISE EN PLACE DE REUNIONS AMELIORE LES RELATIONS	JG407	"Les réunions ont permis de communiquer entre nous. Cela a soudé les gens les uns aux autres."	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802010	MEILLEURE ORGANISATION DES REUNIONS	BCG14	"Désormais les réunions sont organisées : tout le monde est informé des sujets, du lieu et des horaires qui sont respectés."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802021	AUGMENTATION DE LA FREQUENCE DES REUNIONS	FG201	"Il y a une réunion mensuelle d'analyse avec la Direction au lieu d'une réunion semestrielle, ce qui nous permet d'être plus réactif."	Evaluation intégrale - Personnel de base

<sup>248</sup> La fiche de résolution est un outil de prise de décision après concertation par les acteurs concernés déterminant les missions de chacun en les planifiant.

La qualité de la communication-coordination-concertation interne est un facteur de développement de la performance sociale au même titre que la formation. Du moment qu'elle est mesurée, elle contribue à favoriser la qualité de fonctionnement générale de l'entreprise.

#### 6.2.4 LA RESPONSABILITÉ DES CADRES AU CŒUR DU CHANGEMENT

En guise de conclusion à cette sous-partie relative à la phase de changement dans le volet social de la RSE, nous souhaitons développer quelques points sur le rôle des cadres dans la RSE. Nous voulons voir en quoi les trois leviers énoncés dans les développements précédents (enrichissement des activités, formation intégrée et communication) sont de la responsabilité des cadres et contribuent à la performance sociale. Selon Cristallini<sup>249</sup> (2005), « Le management des personnes est déficitaire dans les organisations au profit du management des activités et des performances. Dans une grande majorité, les managers ne veulent pas, ne savent pas ou ne comprennent pas leur rôle dans le management des personnes ». Les managers semblent peu enclins à prendre de nouveaux rôles liés à la gestion des ressources humaines (Thévenet<sup>250</sup>, 2007). Peretti<sup>251</sup> (2005), pour sa part souligne les difficultés liées à cette volonté, les actions entreprise ne pouvant être efficaces sans l'implication des managers (Thévenet, 2007 ; Dejoux<sup>252</sup>, 2007,).

Il faut, tout d'abord replacer les changements sociaux menés au sein de chacune des organisations dans le contexte de mise en place du management stratégique de la RSE. Ces changements s'accompagnent nécessairement de l'utilisation d'outils que nous aborderons dans la prochaine sous-partie (6.3) et sont le fait de décisions politiques stratégiques concernant le volet social de l'organisation (6.1). Nous nous intéressons ici, tout particulièrement, à un type particulier de parties prenantes que sont les salariés des deux organisations et nous considérons que satisfaire aux attentes de la RSE, c'est améliorer leurs conditions de vie au travail, dans le cadre du volet social et du changement de l'entreprise. Comme nous avons pu le constater à travers les trois leviers du changement social, le rôle des cadres est prédominant. L'organisation et l'enrichissement des activités ne peuvent se faire que si les managers, par leur action de formation et de communication, délèguent aux salariés certaines opérations.

---

<sup>249</sup> **Cristallini V.** (2005), *La sensibilité économique des acteurs dans le secteur social, un sujet sensible*, 16ème Conférence de l'AGRH - Paris Dauphine - 15 et 16 septembre 2005

<sup>250</sup> **Thevenet, M.** (2007), *Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, in Fonctions RH, dir. Thévenet, Dejoux, Marbot et Bender, Pearson Education

<sup>251</sup> **Peretti J.-M.** (2005), *Gestion des ressources humaines*, 13ème édition, Paris (France), Vuibert Entreprise

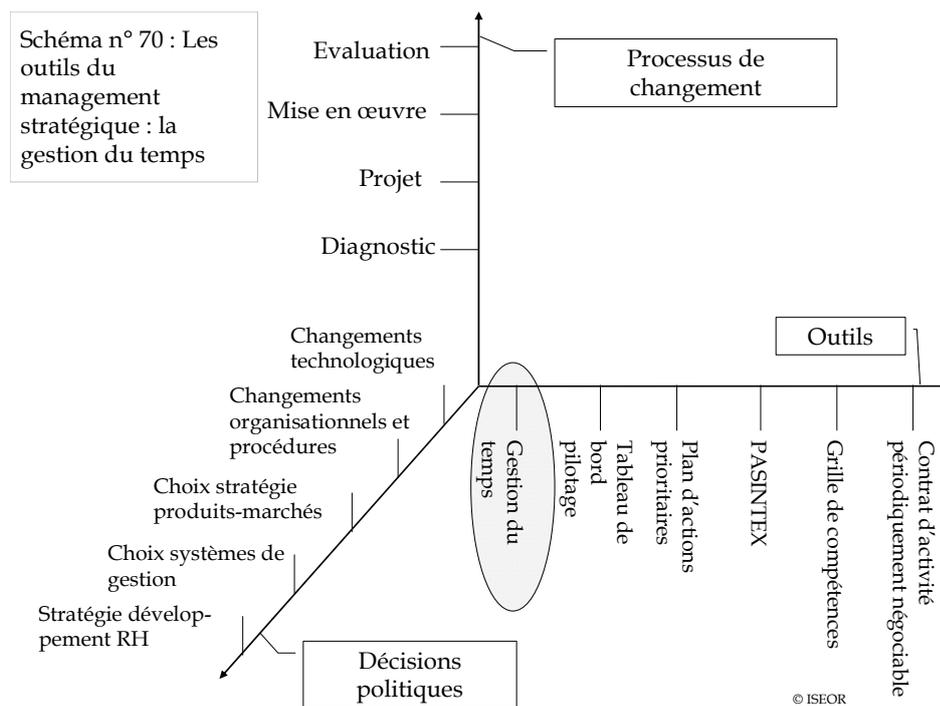
<sup>252</sup> **Dejoux, C.** (2007), *Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, in Fonctions RH, dir. Thévenet, Dejoux, Marbot et Bender, Pearson Education

## 6.3 LES OUTILS DE GESTION AU SERVICE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Nous pouvons identifier trois outils principaux participant à la performance sociale, grâce à la mise en place du management stratégique de la RSE : les outils de gestion du temps (6.3.1), la grille de compétences (6.3.2) et le contrat d'activité périodiquement négociable (6.3.3). Nous mesurerons nécessairement l'efficacité de ces outils car ils représentent les moyens pour accéder à la performance environnementale, tout en voyant si nous pouvons mesurer leur efficacité.

### 6.3.1 LA GESTION DU TEMPS ET LA PLANIFICATION-PROGRAMMATION

Nous verrons en quoi les outils de gestion du temps permettent d'améliorer sensiblement les conditions de travail et participent donc, de ce point de vue, au management stratégique de la RSE. Dans notre processus cyclique d'amélioration du management, le premier outil devant être intégré par les entreprises est la gestion du temps. Sur l'axe des outils (Schéma n° 70), nous avons opté pour commencer par la mise en place de cet outil.



Dans un nombre croissant de secteur, la rapidité et les gains de temps sont vus comme des sources d'avantages compétitifs déterminants (Delporte et Henaux<sup>253</sup>, 1995). Certains auteurs n'hésitent pas à utiliser la notion de concurrence basée sur le temps pour désigner cette tendance

<sup>253</sup> Delporte C., Henaux C. (1995), *Production, logistique, organisation de la production et compétitivité*, in *Management stratégique et compétitivité*, dir. Ingham, DeBoeck Université, 1995

(Stalk, Hout<sup>254</sup>, 1990). Le facteur temps recouvre essentiellement la réduction des cycles d'innovation, de conception et de commercialisation de nouveaux produits, la rapidité de la livraison et de la production. Cette notion de temps évoque celle de « compétition basée sur le temps » dans laquelle s'intègre le juste à temps. Le temps agit comme un vecteur de compétitivité permettant de bénéficier simultanément des avantages de la réduction des coûts et de la différenciation.

Les problématiques de gestion du temps sont généralement les plus importantes en termes de dysfonctionnement. C'est d'ailleurs ce que nous avons relevé lors de l'étude des neufs terrains d'observation préliminaires (Chapitre 3), les dysfonctionnements engendrent principalement des surtemps. Il s'agit donc en intervenant sur la gestion du temps, de diminuer les surtemps et donc de participer à l'amélioration de la performance globale de l'organisation.

Lors de la phase de diagnostic, les acteurs avaient évalué les coûts cachés liés aux surtemps de la manière suivante (Tableau n° 71) :

- 853 800 € de coûts cachés liés aux surtemps pour l'association A, tout composant confondu c'est-à-dire en termes d'absentéisme, d'accidents du travail, de rotation du personnel, de défauts de qualité et de non productivité directe. Cela représentait, en 2004, 53 % du montant total des coûts cachés. Par exemple, la déprogrammation et la reprogrammation fréquente des activités faisaient que quatre encadrants de chacune des six unités consacraient deux heures par semaine à gérer les modifications du planning des activités engendrant ainsi des surtemps à hauteur de 69 800 €.
- 1 139 500 € de coûts cachés liés aux surtemps dans l'entreprise B soit, en 2000, 83 % du total des coûts cachés calculés. Par exemple, le manque d'initiative des opérateurs entraînait des dérangements inutiles des chefs d'équipe, d'ailleurs un responsable estimait que 20 opérateurs passaient 10 minutes avec leur chef d'équipe pour résoudre un problème qu'ils auraient pu résoudre seuls, engendrant environ 28 900 € de surtemps.

---

<sup>254</sup> **Stalk G., Hout T.M.** (1990), *Competing Against Time : How Time-Based Competition Is Reshaping Global Markets*, Free Press, Simon & Schuster, 1990

Tableau n° 71 : Montants des coûts cachés évalués en surtemps

SURTEMPS	Association A	Entreprise B
Année	2004	2000
Absentéisme	31 100 €	800 €
Accidents du travail	N.E.	1 300 €
Rotation du personnel	58 800 €	100 €
Défauts de qualité	453 800 €	239 200 €
Ecarts de productivité directe	309 900 €	898 100 €
<b>TOTAL</b>	<b>853 800 €</b>	<b>1 139 500 €</b>
Total des coûts cachés (tout composant confondu)	1 597 700 €	1 357 900 €
<b>Part des surtemps</b>	<b>53 %</b>	<b>83 %</b>

Nous constatons des montants très élevés liés aux surtemps qui représentent la moitié des coûts cachés de l'association A et plus des trois quarts des coûts cachés de l'entreprise B. Il a donc paru nécessaire d'agir sur ces variables. Nous présenterons les résultats en le commentant dans les développements correspondants ci-après.

### 6.3.1.1 La question du temps dans les entreprises

La durée légale de travail est fixée à 35 heures par semaine mais celle-ci ne constitue pas un plafond minimum ou maximum. En effet, il est possible travailler à temps partiel ou travailler plus de 35 heures en effectuant des heures supplémentaires. Par ailleurs, l'organisation du temps de travail n'est pas la même pour tous les salariés : récupération du temps de travail (R.T.T.), travail par cycle, modulation, convention de forfait pour les cadres, etc. Concernant l'aménagement du temps de travail, Savall (1974<sup>255</sup>) émet le postulat que « la productivité globale de l'économie n'est pas une fonction linéaire du temps passé au travail ». Il semble important de cibler plutôt les temps à forte valeur ajoutée que d'augmenter les temps de présence. L'objectif général reste plus généralement de produire mieux que de produire beaucoup, la qualité des produits restant un atout majeur de compétitivité (Ingham, 1995<sup>256</sup>).

Dans la théorie socio-économique (Savall & Zardet, 1995<sup>257</sup>), il s'agit de réduire les coûts cachés en réallouant les temps de régulation des dysfonctionnements à la vente ou la production de produits et services. Ainsi, gérer son temps c'est limiter les déperditions humaines sources de dysfonctionnements et de coûts cachés et c'est réduire la pollution des activités humaines en se donnant des règles de fonctionnement et des méthodes de travail communes.

<sup>255</sup> Savall H., (1974), *Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique*, Dunod, 1974, Nouvelle édition augmentée Economica, Préface de Jacques Delors, 1989, 269p.

<sup>256</sup> Ingham M. (1995), *Management Stratégique et Compétitivité (eds)*, De boeck Université, 1995

<sup>257</sup> Savall H. et Zardet V. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1995, Economica

Un des grands principes de gestion du temps consiste à utiliser les règles de planification-programmation. Tout d'abord, il faut planifier son temps en sélectionnant les priorités et en conservant des plages-tampons, puis il faut programmer les opérations complexes au moyen d'un ordonnancement synchronisé et piloter la programmation. Par exemple, il est possible de réaliser des points hebdomadaires des listes d'attente, ou de bilans des temps passés réellement. Ainsi, planifier, c'est prévoir le volume de temps nécessaire pour réaliser chacune des activités relevant de sa fonction sur une période, alors que programmer, c'est fixer des dates à partir de la planification, après concertation avec les personnes concernées par les activités, par exemple, quel jour prépare-t-on les réunions ? On suit alors un processus qui part de la pré-planification, qui passe par des ajustements de la planification, des pré-programmations, puis des programmations qui sont inscrites dans un agenda, c'est-à-dire avec des jours précisément ciblés.

A ce sujet, la conception traditionnelle de la fonction de production, visant à l'optimisation statique s'est progressivement enrichie et transformée en une approche dynamique. La fonction de production n'est plus seulement le maillon central autonome au service des fonctions recherches & développements et de marketing. Le développement interne de la technologie de processus était limité dans l'approche traditionnelle et l'organisation de la production visait essentiellement à la standardisation et à l'obtention des gains de productivité. Les méthodes de gestion étaient orientées vers la planification et le contrôle. La conception récente trouve dans la fonction de production une source d'avantages perçus et valorisés par les clients. Aujourd'hui la flexibilité, la fiabilité, la qualité et les gains de temps sont davantage abordés dans leurs interrelations et permettent de combiner des avantages compétitifs et termes de coûts et de différenciation (Delporte et Henaux<sup>258</sup>, 1995). Cette perspective dynamique a des répercussions importantes au plan du management stratégique.

Pour pré-planifier, il convient de réaliser une nomenclature des activités et, pour chaque tâche, évaluer les besoins en temps. Cette dernière opération peut être faite en analysant les durées et fréquences pour les tâches répétitives, ou en décrivant les opérations complexes sur des fiches d'ordonnancement, ou, enfin, en faisant la liste des engagements déjà programmés, ce qui permet d'ajuster la planification. Il est nécessaire d'ordonner les actions dans le temps et les unes par rapport aux autres. A partir de la planification, on calcule le nombre de jours de travail attendu que l'on compare avec le nécessaire pour réaliser l'activité. On peut alors procéder à des ajustements voire des arbitrages en cas d'incohérence entre l'attendu et le nécessaire pour aboutir à l'acte de programmation. La dernière opération consiste à reporter les temps prévu de manière extrêmement claire dans tous les agendas des personnes concernées.

---

<sup>258</sup> **Delporte C., Henaux C.** (1995), *Production, logistique, organisation de la production et compétitivité*, in *Management stratégique et compétitivité*, dir. Ingham, DeBoeck Université, 1995

Les managers des deux terrains d'observation scientifique dans lesquels nous avons implanté le management stratégique de la RSE ont été sensibilisés et formés aux outils de gestion du temps, notamment dans le cadre des formations-concertations et des assistances personnalisées.

### **6.3.1.2 L'évaluation qualimétrique des outils de gestion du temps dans nos deux terrains d'observation scientifique**

Nous avons réalisé une évaluation de l'utilisation des outils de gestion du temps en deux parties. La première partie, quantitative, a porté sur les coûts unitaires et les coûts cachés liés aux surtemps des deux organisations, la deuxième plutôt sur l'aspect qualitatif des améliorations ressenties par les acteurs dans ce domaine sous forme de phrases-témoins.

#### **6.3.1.2.1 L'approche quantitative de la gestion du temps**

Comme nous l'avons déjà souligné la gestion du temps est parfaitement évaluable de manière quantitative. C'est pourquoi, nous avons réalisé deux mesures, la première concernant les coûts unitaires des deux organisations qui nous donnent des indicateurs sur le fonctionnement de celles-ci, la deuxième sur l'évolution des coûts cachés liés aux surtemps.

##### *6.3.1.2.1.1 Le calcul des coûts unitaires*

Les coûts unitaires récapitulés dans le Tableau n° 72, sont de plusieurs ordres et connaissent des différences dans leur utilisation. Tout d'abord, la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables dont la méthode de calcul sera présentée en détail dans le Chapitre 7, représente la valeur horaire moyenne d'une entreprise pour une année donnée. Par exemple, dans l'association A, en 2003, une heure de travail effectuée valait 28 euros, on observe que ce montant a augmenté en 2004 démontrant une hausse de la valeur ajoutée de l'heure de travail au sein de l'association. Nous avons également calculé l'effectif de l'entreprise en équivalent temps plein sur une année afin de calculer les autres indicateurs.

Puis, pour chaque organisation, il était nécessaire de connaître les durées moyennes des temps de travail sur l'année. Cela nous amène à observer des différences entre les deux organisations, l'une étant soumise aux 35 heures, l'autre à 39 heures avec un aménagement pour le site 1. Enfin, le calcul des taux horaires moyens par catégories de personnel donne une indication sur les niveaux de salaire au sein de chaque organisation. Alors que dans l'association A, un cadre supérieur est rémunéré 51 euros de l'heure, dans l'entreprise B, il est rémunéré moins de 35 euros.

Tableau n° 72 : Récapitulatif des coûts unitaires de l'entreprise

	Association A	Entreprise B Site 1	Entreprise B Site 2
<b>TEMPS HUMAIN</b>			
Contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables	28 € en 2003 31 € en 2004	31,77 € en 2000 35,76 € en 2002	18,88 € en 2000 25,07 € en 2002
Effectif de l'entreprise (en équivalent temps plein)	73,77 personnes en 2003	66 personnes en 2000	88 personnes en 2000
	70,85 personnes en 2004	97 personnes en 2002	86 personnes en 2002
	77,26 personnes en 2005		
Nombre de mois par an	10,26 mois	10,56 mois	10,56 mois
Nombre de semaines par an	44,44 semaines	46 semaines	46 semaines
Nombre de jours par an	222,2 jours	230 jours	230 jours
Une année de travail	1 555,41 heures	1 794 heures	1 731 heures
Un mois de travail	151,6 heures	169 heures	163,9 heures
Une semaine de travail	35 heures	39 heures	37,6 heures
Un jour de travail	7 heures	7,8 heures	7,5 heures
<b>TAUX HORAIRES MOYENS (charges comprises)</b>			
Cadre supérieur	51,00 €	34,75 €	
Cadre	29,00 €	26,06 €	21,80 €
Agent de maîtrise		16,31 €	16,77 €
Employé et ouvrier	20,00 €	11,28 €	11,43 €
Intérimaire		15,00 €	

#### 6.3.1.2.1.2 Le calcul des coûts cachés liés aux surtemps

Comme nous l'avons vu en introduction de la gestion du temps, **les coûts cachés liés aux surtemps sont très élevés** et représentent une **grande partie des déperditions au sein des organisations**. Pour rappel, ces coûts représentaient 53 % du total des coûts cachés de l'association A et 83 % de ceux de l'entreprise B. lors des évaluations menées respectivement en 2006 et 2002, nous avons procédé à une nouvelle mesure des coûts cachés liés aux surtemps. Le tableau n° 73 détaille les résultats, mais nous en extrayons certains significatifs dont les justifications seront apportées dans la partie qualitative :

- dans l'association A, en 2006, les coûts cachés liés aux surtemps ont diminué de 693 00 €. De plus, ils ne représentent plus que 23 % du montant total des coûts cachés.
- dans l'entreprise B, en 2002, les coûts cachés liés au surtemps ont été réduits à hauteur de 640 800 €. Ils ne représentent désormais que 73 % du montant total des coûts cachés.

Tableau n° 73 : Diminution des surtemps

SURTEMPS	Association A		Entreprise B		
	Année	2004	2006	2000	2002
Absentéisme		31 100 €	14 900 € (-16 200 €)	800 €	N.E. (-800 €)
Accidents du travail		N.E.	N.E.	1 300 €	N.E. (-1 300 €)
Rotation du personnel		58 800 €	36 600 € (-22 200 €)	100 €	500 € (-400 €)
Défauts de qualité		453 800 €	41 700 € (-412 100 €)	239 200 €	88 900 € (-140 300 €)
Ecart de productivité directe		309 900 €	66 800 € (-243 100 €)	898 100 €	409 300 € (-488 800 €)
<b>TOTAL</b>		<b>853 800 €</b>	<b>160 000 €</b> (-693 800 €)	<b>1 139 500 €</b>	<b>498 700 €</b> (-640 800 €)
Total des coûts cachés (tout composant confondu)		1 597 700 €	690 900 €	1 357 900 €	681 400 €
<b>Part des surtemps</b>		<b>53 %</b>	<b>23 % (-30)</b>	<b>83 %</b>	<b>73 % (-10)</b>

Aux vues de ces résultats, nous en tirons deux enseignements. Tout d'abord, les actions d'amélioration mises en place pour favoriser le management stratégique de la RSE ont été essentiellement portées sur la diminution des surtemps. Puis, la diminution des taux de coûts cachés liés aux surtemps par rapport aux coûts cachés totaux, nous amène à dire que les actions d'amélioration seront sans doute à porter sur d'autres composants, tels que les sursalaires ou les surconsommations, dans les prochains cycles de mise en place du management stratégique de la RSE.

### 6.3.1.2.2 L'approche qualitative de la gestion du temps

Comment chacun peut-il analyser ses dysfonctionnements concernant la gestion du temps. Nous avons proposé un outil d'évaluation simple qu'est la grille d'autoanalyse du temps. L'objectif de cet outil était de conduire une évaluation sur la manière dont les acteurs gèrent leur temps. Nous avons donc fait faire à chaque manager sa grille d'autoanalyse du temps afin d'identifier les actions d'amélioration dans ce domaine. Il existe plusieurs domaines dans lesquels on peut classer les opérations réalisées au quotidien : le pilotage stratégique, la prévention de dysfonctionnements, la régulation de dysfonctionnements, le glissement de fonction, les tâches parasites et la gestion courante. Lors de la phase d'autoévaluation de la gestion du temps par les acteurs nous avons pu observer que les deux premiers domaines restaient, en termes de volume de temps, assez minoritaires et représentaient, en moyenne 15 % du temps des acteurs.

Notre objectif alors était de diminuer les volumes de temps à faible valeur ajoutée, tels que les glissements de fonction, les tâches parasites et la gestion courante, pour que les acteurs se consacrent de manière plus approfondies à des tâches de pilotage stratégique ou de prévention de

dysfonctionnements, cela par le biais de la programmation des activités et de la délégation concertée lorsque la tâche peut être réalisée par un collaborateur.

#### 6.3.1.2.2.1 La gestion du temps dans l'association A

Nous avons alors fait parler les acteurs sur le thème de la gestion du temps (extrait des phrases-témoins dans le Tableau n° 74, intégralité des phrases-témoins en Annexe n° 10). Quelques avancées majeures s'en dégagent :

- Amélioration du système de planification,
- Programmation systématique des activités avec les résidents, telles que les sorties, les activités piscine ou cheval,
- Dégagement de temps pour assumer mieux certaines tâches, telles que le suivi des commandes ou des achats, la qualité de service aux résidents, ou la gestion des stocks,
- Amélioration du suivi médical et psychologique grâce à l'embauche d'une personne à temps plein.

Tableau n° 74 : Extrait des phrases-témoins sur la gestion du temps (Association A)

ASSOCIATION A									
Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Type d'intervention et population concernée
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40202010	AMELIORATION DU SYSTEME DE PLANIFICATION	RDC11	"Faire une fiche d'ordonnement par opérations pour la création de la bibliothèque nous a permis de nous caler entre nous sur les différentes opérations et de mener toute notre activité par ailleurs sans être stressés puisque tout était calé."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40203004	PROGRAMMATION DES ACTIONS	TCM12	"Les activités phares comme l'équitation, la piscine, les randonnées, la cuisine... soit 50 % du total, sont programmées et tenues toute l'année."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement

#### 6.3.1.2.2.2 La gestion du temps dans l'entreprise B

L'Annexe n° 10 reprend l'intégralité des phrases-témoins exprimées par les acteurs de l'entreprise B en ce qui concerne les améliorations constatées en matière de gestion du temps, le Tableau n° 75 en présente un extrait. Parmi les améliorations majeures, nous retenons :

- une diminution des délais de production et une amélioration des délais de livraison,
- une amélioration de la planification de la production, comme par exemple, l'absorption d'une charge de travail supplémentaire sans être obligé de réaliser des heures supplémentaires,
- la mise en place de la planification du développement de nouveaux produits,
- un plus grand respect de la programmation et des temps programmés,
- une diminution des dérangements pendant le travail,
- l'utilisation de l'agenda engendrant un sentiment de plus grand professionnalisme.

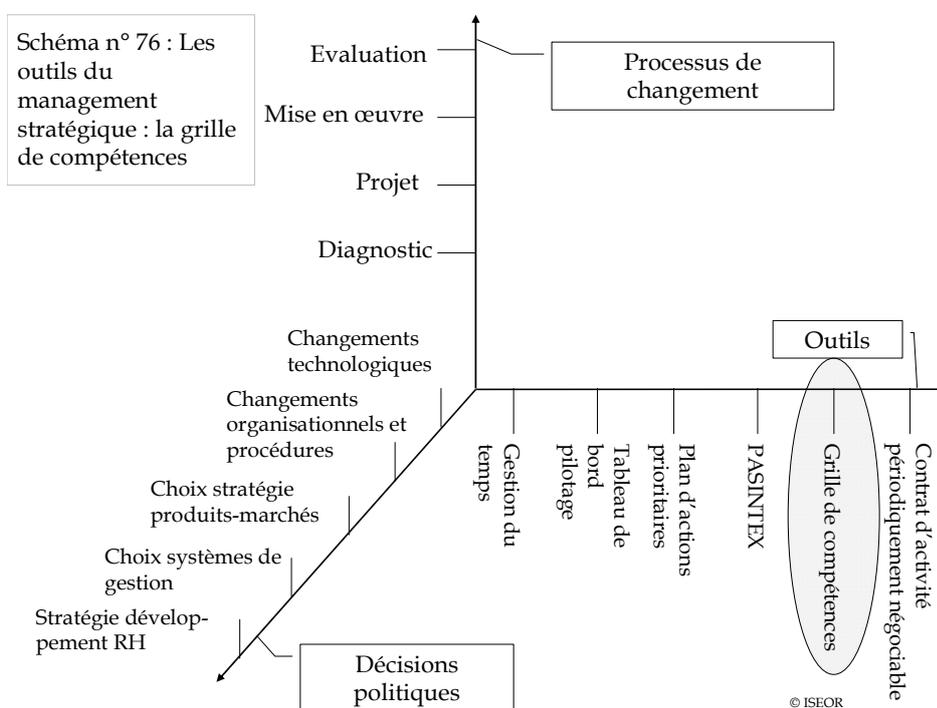
Tableau n° 75 : Extrait des phrases-témoins sur la gestion du temps (Entreprise B)

ENTREPRISE B									
Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Type d'intervention et population concernée
	4	GESTION DU TEMPS	401	RESPECT DES DELAIS	40100020	REDUCTION DES DELAIS DE PRODUCTION	AG109	"Les délais de production se sont améliorés depuis deux ans."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40202018	AMELIORATION DE LA PLANIFICATION DE LA PRODUCTION	BHC10	"Aujourd'hui, on a des plannings une fois par semaine, ce qui permet de savoir où l'on va. Avant, il n'y avait pas ce suivi là."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40203013	PLUS GRAND RESPECT DE LA PROGRAMMATION	JAG02	"Quand on met un rendez-vous sur l'agenda, on le respecte. Ça a été vraiment un plus chez nous. On s'est un peu auto-discipliné."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement

En ce qui concerne ces résultats, nous classons les réductions de coûts cachés en résultats immédiats à caractère efficace, mais non en termes d'efficience car les moyens utilisés sont évalués par ailleurs. Par contre, l'amélioration de la gestion du temps a eu deux effets distincts dans chacune des deux organisations observées. L'association A a amélioré sa qualité de service au résident et a ainsi permis des créations de potentiel. Quant à l'entreprise B, elle a amélioré ses résultats immédiats en termes de niveau de production.

D'une manière générale, gérer son temps s'est se préoccuper de sa sérénité dans la réalisation de ses activités, en effet, ne pas savoir ce qu'on va faire demain peut représenter une charge mentale insupportable. Gérer son temps c'est donc également contribuer à la performance sociale de l'organisation.

### 6.3.2 LA GESTION DES COMPÉTENCES



Une des responsabilités du manager est de veiller à faire évoluer ses collaborateurs, cela fait partie du rôle du cadre. Faire évoluer les salariés dans leur emploi et dans leur carrière en termes

d'employabilité peut être considéré comme socialement responsable dans la mesure où cela concourt à l'amélioration des conditions de vie au travail des personnes de l'entreprise.

Pour Zarifian<sup>259</sup> (2001), « La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... La compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme, avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente... La compétence est la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de coresponsabilité ». Pour Le Boterf<sup>260</sup> (2002), « La compétence peut-être comparée à un acte d'énonciation qui ne peut être compris sans référence au sujet qui l'émet ni au contexte dans lequel il se situe...il apparaît important de saisir à la fois l'acteur et l'action, c'est à dire « l'éfaction ». La compétence est toujours compétence - d'un acteur - en situation. Elle «émerge» plutôt qu'elle ne précède ». Comme le note Klarsfeld<sup>261</sup> (2006), la mesure des pratiques de gestion des compétences au sein des entreprises ne peut guère être « objective » et représente aujourd'hui un véritable défi.

### 6.3.2.1 La gestion des compétences

Lichtenberger (2003)<sup>262</sup> donne la nature et le contenu historiques de la compétence en citant plusieurs auteurs. D'abord, Montmollin (1986)<sup>263</sup> définit la compétence comme un « ensemble stabilisé de savoir et savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de type de raisonnements que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau. Ils sédimentent et structurent les acquis personnels ». Puis, Maglaive (1990)<sup>264</sup>, selon qui, il s'agit de « la mise en œuvre dynamique d'une combinaison de savoirs théoriques, savoirs procéduraux, savoir-faire et savoirs pratiques dans la réalisation efficace d'une action précise dans une situation donnée, avec les moyens disponibles ». Enfin, il cite Levy-Leboyer (1996)<sup>265</sup>, pour qui « les compétences sont des répertoires de comportements que certaines personnes maîtrisent mieux que d'autres, ce qui les rend efficaces dans une situation donnée. Ces comportements sont observables dans la réalité quotidienne du travail, et, également, dans des situations tests. Ils mettent en œuvre de manière intégrée, des aptitudes, des traits de personnalité, des connaissances acquises ».

---

<sup>259</sup> **Zarifian P.** (2001), *Le modèle de la compétence: trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Liaisons

<sup>260</sup> **Le Boterf G.** (2002), *Développer la compétence des professionnels: construire les parcours de professionnalisation*, Paris, Les Editions d'Organisation

<sup>261</sup> **Klarsfeld A.** (2006), « La gestion des compétences : le défi de sa mesure », in Ddefelix C., Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 2006, pp. 229-251

<sup>262</sup> **Lichtenberger Y.** (2003), *Compétences, compétences*, L'encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, 2003

<sup>263</sup> **Montmollin (de) M.** (1984), *L'intelligence de la tâche*, Berne, Editions Peter Lang, repris dans, 1997, *Sur le travail*, Toulouse, Octarès

<sup>264</sup> **Maglaive G.** (1990), *Enseigner à des adultes*, Paris, Presse Universitaire de France

<sup>265</sup> **Levy-Leboyer C.** (1996), *La gestion des compétences*, Paris, Les Éditions d'organisation

Selon Lichtenberger, toutes les définitions proposées ont deux points communs, c'est que la compétence s'apprécie individuellement et qu'elle est toujours contextualisée. Il regroupe l'apport des analystes en trois dimensions sur lesquelles s'appuie toute action : les savoirs qu'il s'agisse de connaissances ou de savoir-faire, les moyens et le pouvoir du faire, c'est-à-dire la relation entre un individu et une situation et le vouloir traduisant l'engagement du salarié à tenir et assumer la responsabilité qui lui est confiée. « Parler de la compétence d'un salarié, c'est parler de la pertinence de son activité professionnelle elle-même vue comme action, c'est-à-dire comme initiative exerçant et engageant responsabilité. En ce sens, les trois dimensions de savoir, de pouvoir et de vouloir qui la constituent, recouvrent celles d'expertise, de stratégie et de fiabilité évoquées à propos de la professionnalité ».

La gestion des compétences peut ainsi être résumée en trois points. Elle consiste à analyser ses propres besoins de formation, à former les collaborateurs sur des tâches simples à déléguer et à améliorer la polyvalence pour faire face aux absences ou aux aléas.

La gestion des compétences peut trouver de nombreuses applications dans la gestion d'une entreprise, notamment l'étude du degré de polyvalence d'un service ou d'un secteur, son degré de vulnérabilité, un diagnostic des compétences ou une mesure de l'adéquation formation-emploi, mais aussi l'exploitation des savoir-faire méconnus, le plan de formation (voir supra), l'évaluation de l'accroissement des compétences ou le diagnostic du potentiel stratégique en cas d'évolution en termes de produits, marchés ou organisation de l'entreprise.

### 6.3.2.2 La grille de compétences

La grille de compétences que nous utilisons dans le cadre du management stratégique de la RSE est un outil créé par Savall en 1977<sup>266</sup>. Il a ensuite été développé dans de nombreuses entreprises de tous secteurs. Son objectif principal est de fournir aux managers une cartographie des compétences de l'entreprise. « La grille de compétences est un outil qui prend sa place dans le tableau de bord de pilotage. C'est un indicateur de pilotage de la formation et de l'organisation du travail d'une unité, qui apporte un puissant concours à la mise en œuvre stratégique », en effet, « une grille de compétences est un synoptique qui visualise pour un service, le degré de compétences effectives des différentes personnes qui contribuent à l'activité d'un service ainsi que l'organisation concrète du travail ».

« Les compétences sont définies par le couplage d'une connaissance théorique (acquise de façon didactique ou par apprentissage structurant) et d'une pratique observable d'une opération » (Savall et Zardet, 1995<sup>267</sup>). La grille de compétences possède une fonction de diagnostic stratégique et, en effet,

---

<sup>266</sup> **Savall H.** (1977), *Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficacité économique et le développement humain*, Communication au Collège de France, Décembre 1977, publiée dans *Economie Appliquée*, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI, n°3-4, 1978

<sup>267</sup> **Savall H. et Zardet V.** (1995), *Ingénierie stratégique du réseau*, Préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 2<sup>ème</sup> édition 2005, 517p.

elle fait partie des éléments du diagnostic permettant de repérer les opérations vulnérables, c'est-à-dire les opérations qui ne sont pas maîtrisées par un nombre suffisant de personnes par une lecture en colonne et de repérer les personnes sur lesquelles il est nécessaire de faire un effort de formation par une lecture en ligne afin de déterminer le plan de formation. Elle permet alors de construire des scénarios stratégiques.

Trois types d'opération sont recensés :

- les opérations de gestion courante c'est-à-dire celles qui visent à obtenir une sécurité d'exploitation suffisante et qui sont effectuées pour permettre une survie à court terme de l'entreprise. En général, elles débouchent ou apportent une contribution directe aux résultats finaux de l'entreprise.
- les opérations de gestion développement sont celles qui permettent de réaliser des objectifs de développement à moyen terme et favorisent la création de potentiels humains, financiers, commerciaux et technologiques pour une amélioration durable de l'efficacité de l'entreprise.
- enfin sont répertoriés les savoir-faire particuliers qui favorisent la réalisation de certains aspects de l'activité, comme par exemple, un éducateur en maison d'accueil spécialisée qui sait jouer d'un instrument de musique.

Il est extrêmement important de procéder à la cotation. Dans ce cadre, il s'agit de s'interroger sur la qualité de la réalisation effective d'une opération et non de s'interroger sur les capacités potentielles de l'individu pour l'exécution éventuelle d'une opération. Nous optons pour une cotation selon quatre niveaux :

- pratique courante maîtrisée (■, carré noir) : la compétence sera cotée ainsi si la personne réalise l'opération régulièrement et de la meilleure manière qui soit.
- pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée (◼, carré semi-noir) : lorsque la personne réalise l'opération régulièrement mais ne l'exécute pas bien ou lorsqu'elle l'exécute bien mais pas assez souvent.
- connaissances des principes sans pratique (□, carré blanc) : il s'agit, la plupart du temps des connaissances accumulées mais qui ne trouvent pas d'application en situation de travail.
- ni connaissance théorique ni pratique (—, tiret) : la personne ne connaît pas l'opération à réaliser et ne sait pas comment faire si on le lui demandait.

Enfin, les besoins de formation sont matérialisés par un rond entourant les cotations (■, ◼, □, —) afin de repérer visuellement les besoins d'évolution des compétences.

### 6.3.2.2.1 Grilles de compétences de l'association A

Lors de la phase de diagnostic, l'association A a réalisé plusieurs grilles de compétences dont celle de l'équipe de direction (Tableau n° 77), la grille des activités support, celles des équipes médicales et des six équipes de jour, celle de l'équipe paramédicale, celle des animateurs-coordonateurs et la grille de l'accueil du centre de jour.

Tableau n° 77 : Grille de compétences de l'équipe de direction de l'association A

ACTIVITES	DANS L'ORGANISATION EN DEBUT DE PERIODE																								OBSERVATIONS															
	OPERATIONS EXISTANTES																																							
	DE GESTION SECURITE												DE GESTION DEVELOPPEMENT																											
	Accompagner et soigner les résidents						Assurer la gestion technique administrative et le suivi budgétaire			Assurer le reporting d'activités			Développement			Former			Se former			SAVOIR-FAIRE PARTICULIERS EXISTANTS																		
ACTEURS	Pratiquer l'intervention thérapeutique	Examiner et soigner les résidents	Mener des actions de prévention sanitaire	Concorder d'autres médecins ou paramédicaux	Participer aux décisions d'admission	Gérer et coordonner la réalisation des projets individuels	Participer à l'élaboration des projets individualisés	Piloter les équipes éducatives	Piloter les activités paramédicales	Inform, rencontrer les familles	Mener des entretiens avec les résidents	Appuyer la réflexion d'équipe	Piloter les équipes techniques	Assurer la responsabilité des achats et le suivi budgétaire	Piloter l'équipe administrative	Piloter la gestion administrative et financière	Echanger de l'information avec la Direction	Rédiger des bilans et des rapports	Assurer le reporting d'activités	Suppléer à la Direction de l'établissement	Appui technique, innovation et développement	Faire des propositions d'amélioration de l'organisation	Participer à l'évolution stratégique	Transmettre des savoirs existants de façon accessible	Former des personnels éducatifs aux questions de santé	Entretenir et développer ses connaissances	Réactualiser ses connaissances en psychopathologie	Spécialité cardio-vasculaire	Diplômes et formations	Titulaire du CAFDESS	Formation en philosophie	Art-thérapie, sculpture	Doctorat en psychopathologie	Formateur	Psychanalyste superviseur					
	P1	■	■	□	■	■	—	○	—	○	■	■	○	—	—	—	—	○	■	○	—	○	○	□	□	○	○	○	○	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
P2	■	■	■	■	■	—	○	—	○	■	■	○	—	—	—	—	○	■	○	—	○	○	□	□	○	○	○	○	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
P3	■	—	—	■	—	—	○	□	—	■	■	○	—	—	—	—	○	■	○	—	○	○	□	□	■	■	○	○	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
P4	—	—	—	—	○	○	■	■	■	—	—	■	■	○	○	■	■	—	○	■	—	■	■	■	—	—	○	○	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
P5	—	—	—	—	○	○	■	■	■	—	—	■	■	○	○	■	■	—	○	■	—	—	○	○	—	—	○	○	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

LEGENDE: ■ Pratique courante maîtrisée □ Connaissance des principes sans pratique ○ A réaliser  
 ■ Pratique occasionnelle ou non entièrement maîtrisée — Ni connaissance théorique ni pratique © ISEOR

Nous observons que plusieurs besoins de formation sont ciblés sur certaines opérations, telles que le reporting des activités ou la psychopathologie. D'autre part, on voit qu'un effort de formation doit être fait sur la personne n° 5 notamment pour tout ce qui concerne la gestion administrative, technique et financière. Nous reportons dans le Tableau n° 79, un extrait des phrases-témoins exprimées sur le sujet dont l'intégralité se trouve en Annexe n° 11.

Tableau n° 78 : Extrait des phrases-témoins sur les grilles de compétences (Association A)

ASSOCIATION A									
Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Type d'intervention et population concernée
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	506	GRILLE DE COMPETENCES	50600005	INTERET ET UTILITE DE LA GRILLE DE COMPETENCES	DBC16	"L'entretien pour renseigner la grille de compétences est un moment privilégié pour aider le personnel à réfléchir sur les pratiques. La grille de compétences est aussi un outil efficace pour voir l'évolution du personnel dans le travail."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
	5	FORMATION INTEGREE	506	GRILLE DE COMPETENCES	50600005	INTERET ET UTILITE DE LA GRILLE DE COMPETENCES	DG114	"Les grilles de compétences donnent aux encadrants des idées de formations, à partir des difficultés mises en évidence par l'évaluation."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	506	GRILLE DE COMPETENCES	50600005	INTERET ET UTILITE DE LA GRILLE DE COMPETENCES	RMC17	"On a mis en place une formation au portage l'année dernière, suite à la grille de compétences, qui nous a permis de détecter des vulnérabilités."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement

Les points marquants sont, notamment, qu'il existe de nouvelles compétences disponibles, qu'une meilleure utilisation des compétences est réalisée, que l'outil est utile pour les entretiens



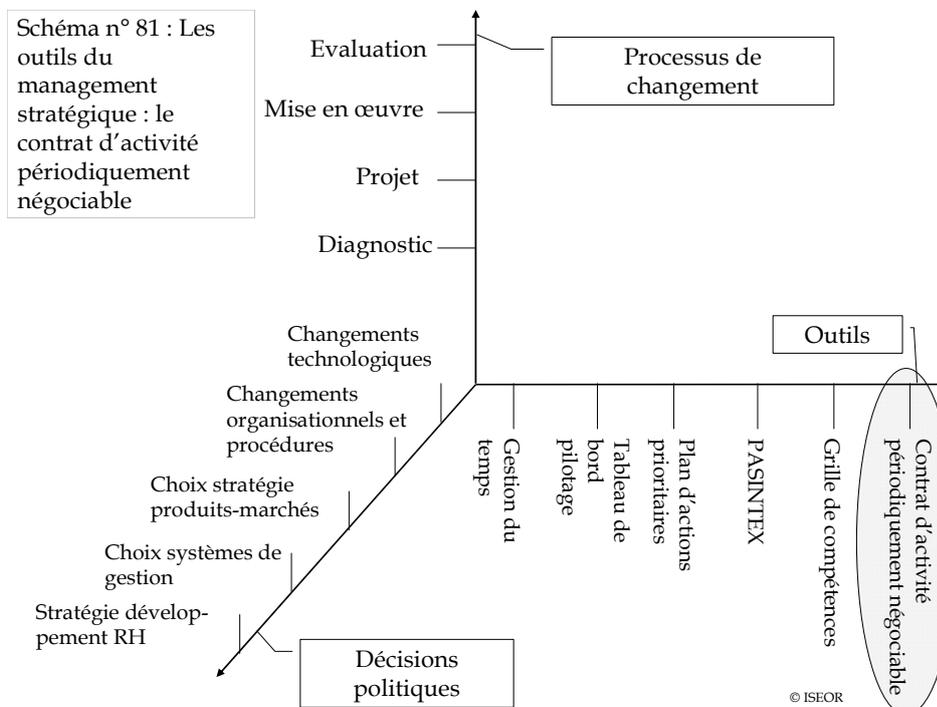
quantitativement, que quatre phrases-témoins (Annexe n° 11) dont nous avons reporté un extrait dans le Tableau n° 80. Puis, les acteurs expriment plutôt leur avis sur la gestion de la formation que la gestion des compétences elle-même. Nous avons alors pu mener quelques investigations pour constater que, bien que les grilles de compétences aient été produites, elles n'étaient pas utilisées dans la gestion quotidienne des équipes.

Tableau n° 80 : Extrait des phrases-témoins sur les grilles de compétences (Entreprise B)

ENTREPRISE B									
Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Type d'intervention et population concernée
	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300002	DE NOUVELLES FORMATIONS ONT ETE REALISEES	JJC02	"Il y a eu quelques formations, comme des formations sur la gestion d'un système électrique embarqué ou des stages pour conduire un fenwick, mais c'est tout. C'est dommage car quand le personnel a eu une formation, il est plus performant."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300015	MEILLEURE UTILISATION DES COMPETENCES	JMT10	"Pour les recrutements, on regarde à présent les critères qui ont été définis. On s'est rendu compte qu'au lieu de recruter à l'extérieur, on pouvait faire monter en compétences des personnes à l'intérieur."	Evaluation intégrale - Personnel de base

Alors qu'il s'agit de résultats très positifs au sein de l'association A, nous positionnons la mise en place des grilles de compétences dans l'entreprise B comme un cas d'échec qui n'a produit aucun effet malgré la bonne volonté de départ. Nous assimilons les effets positifs de la gestion des compétences aux effets de la formation intégrée sur la performance environnementale.

### 6.3.3 LE CONTRAT D'ACTIVITÉ PÉRIODIQUEMENT NÉGOCIABLE



Nous abordons maintenant un outil primordial et puissant se trouvant au cœur du management stratégique de la RSE. En effet, nous partons du postulat que l'organisation est composée d'une

multitude d'acteurs ayant chacun sa propre stratégie. L'objectif du Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN, Schéma n° 81) est alors d'agréger ces stratégies pour une réalisation de l'activité plus efficace. Nous présentons l'outil et ce en quoi il est différent d'outils classiques de négociation. Parmi nos terrains d'observation scientifique, à ce jour, seul un des deux a mis en place le CAPN. Nous verrons alors quels en ont été les effets et les résultats et nous tentons d'analyser les causes de l'échec dans la mise en place de l'outil dans l'association A.

### **6.3.3.1 Présentation du contrat d'activité périodiquement négociable : élaboration et fonctionnement**

Au cœur du CAPN, se trouve le principe de négociation. Selon Rojot (2003)<sup>268</sup> : « la négociation implique trois niveaux parallèles et concomitants : - D'une part, elle se produit dans un environnement, qui a une structure qui impose des contraintes et qui produit des ressources (...). - Ensuite, la négociation est aussi un processus (...) le processus oppose intérêts et activités réciproques divergents qu'il faut maîtriser. Il s'agit ici du mode de l'action et de sa planification. Le domaine concerné est celui du savoir-faire et concerne les stratégies et tactiques. - Enfin, la négociation est aussi une interaction d'individus qui met des hommes et des femmes en présence, en face-à-face. Il s'agit alors d'influencer l'autre ». La négociation se réalise donc dans un environnement contraint, en fonction d'intérêts divergents dans le but d'influencer l'autre.

Concernant le contenu du CAPN, **le contrat proposé doit contenir des objectifs de réduction des dysfonctionnements, des objectifs de mise en œuvre stratégique et une évolution des compétences.** C'est-à-dire que d'un côté, l'entreprise se donne les moyens d'impliquer les personnes dans les réalisations stratégiques, de l'autre côté, l'acteur concerné par les objectifs se forme et monte en compétences.

La caractéristique des objectifs est qu'ils doivent se trouver en petit nombre, en général moins de dix, ils doivent être personnalisés même s'ils peuvent être individuels et collectifs. Ils doivent également être hiérarchisés par ordre prioritaire et variés. Concernant la nature de ces objectifs, ils doivent permettre une réduction des dysfonctionnements recensés, accroître les compétences, contenir des résultats immédiats et des résultats de création de potentiel et apporter de la rigueur dans les comportements. Il doit comporter deux contreparties dont la première est que l'entreprise doit apporter les moyens pour réaliser les objectifs. Ces moyens peuvent être nouveaux pour l'entreprise ou déjà existants. Dans tous les cas il s'agit de mettre ces moyens à la disposition des personnes qui en auront le bon usage. La deuxième contrepartie est une contrepartie financière lors de la réalisation des objectifs et ce, en général, tous les six mois.

---

<sup>268</sup> **Rojot J.** (2003), *Les théories de la négociation*, Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, 2003

Le CAPN, une fois formalisé, comprend des objectifs, des moyens spécifiques alloués par l'entreprise et le mode de notation des résultats. Il s'agit d'un document écrit comprenant le montant en euros du complément de salaire maximal et la signature obligatoire du supérieur hiérarchique.

### 6.3.3.2 Cas d'application au sein de l'entreprise B

Seule l'entreprise B a mis en place le CAPN. Nous avons interrogé les acteurs sur les avancées qu'ils ont pu constater avec la mise en place de l'outil (Schéma n° 82 pour l'ensemble des phrases-témoins). Les acteurs se sont peu exprimés sur le sujet, mais nous relevons quelques points positifs :

- le CAPN a remplacé l'intéressement ce qui est perçu favorablement,
- sans les CAPN, les acteurs remarquent que la progression aurait été plus difficile, car l'outil leur procure une motivation supplémentaire liée à la rémunération supplémentaire,
- tout le monde travaille désormais dans le même sens,
- les CAPN ont permis des prises de conscience sur la stratégie de l'entreprise,
- l'outil contient des indicateurs partagés à piloter collectivement.

Tableau n° 82 : Intégralité des phrases-témoins sur le CAPN (Entreprise B)

ENTREPRISE B									
Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Type d'intervention et population concernée
	6	MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE	607	GESTION DU PERSONNEL	60716040	LE CONTRAT D'ACTIVITE PERIODIQUEMENT NEGOCIABLE EST JUGE POSITIF	AG611	"Le CAPN a remplacé l'intéressement, mais c'est un mieux pour chacun."	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Parfois)	6	MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE	607	GESTION DU PERSONNEL	60716040	LE CONTRAT D'ACTIVITE PERIODIQUEMENT NEGOCIABLE EST JUGE POSITIF	ATN16	"Le CAPN est une bonne chose mais à condition d'avoir des objectifs individuels égaux."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	6	MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE	607	GESTION DU PERSONNEL	60716040	LE CONTRAT D'ACTIVITE PERIODIQUEMENT NEGOCIABLE EST JUGE POSITIF	FJJ07	"Le contrat d'activité est bien perçu car il y a de l'argent à la clef, même s'il faut des efforts pour y arriver. Sans contrat d'activité, nous aurions moins progressé."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	6	MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE	607	GESTION DU PERSONNEL	60716040	LE CONTRAT D'ACTIVITE PERIODIQUEMENT NEGOCIABLE EST JUGE POSITIF	JFC10	"Le CAPN est pour moi un très bon outil. Cela permet à tout le monde de travailler dans le même sens."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	6	MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE	607	GESTION DU PERSONNEL	60716040	LE CONTRAT D'ACTIVITE PERIODIQUEMENT NEGOCIABLE EST JUGE POSITIF	JJR06	"Comme la baisse des délais a été un sujet du CAPN, ça a été une prise de conscience de tout le monde."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	6	MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE	607	GESTION DU PERSONNEL	60716041	LE CONTRAT D'ACTIVITE PERIODIQUEMENT NEGOCIABLE FAVORISE L'UTILISATION D'INDICATEURS DE GESTION	JYD07	"On a fait des indicateurs pour la gestion de l'entreprise partagés dans le CAPN."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement

Les résultats en la matière restent mitigés malgré l'application et l'intégration de l'outil dans le management, car au moment de l'évaluation, les acteurs semblent encore en attente d'améliorations. Quoiqu'il en soit, les effets sur la performance sociale de l'entreprise sont très nets, d'une part, parce que **les CAPN permettent une large diffusion et une appropriation des objectifs stratégiques de l'entreprise**, d'autre part, parce que les acteurs sont plus motivés et progressent plus rapidement. Nous pouvons reconnaître le caractère à la fois efficace, en termes de résultats, et efficient, en termes de moyens, de l'outil ainsi que les résultats immédiats et à plus long terme qu'il engendre.

### **6.3.3 Les raisons de l'échec du CAPN au sein de l'association A**

La première raison qui explique l'absence d'intégration des CAPN dans l'association A est liée à son mode de financement. En effet, il s'agit pour elle, de négocier les subventions supplémentaires nécessaires auprès des institutions publiques qui la financent. Toutefois, lors d'un tête-à-tête avec le dirigeant, il nous confirme que la mise en place des CAPN au sein de l'association est prévue d'ici à deux ans.

La deuxième raison concerne les mentalités existantes dans le secteur social et médico-social. Ceux qui se nomment « travailleurs sociaux » font preuve de grande prudence, voire de résistance pour tout ce qui concerne les contrats contenant des objectifs, objectant que le but caché de l'outil est de « produire toujours plus » au détriment des personnes handicapées (sources : prises de note lors de plusieurs assistance personnalisée sur l'outil).

## **6.4 CONCLUSION DU CHAPITRE : LA PERFORMANCE SOCIALE**

Selon Savall & Zardet (1995<sup>269</sup>), dans la théorie socio-économique, la performance sociale est atteinte lorsque l'organisation enregistre des résultats positifs mesurés dans les six grands domaines sociaux que sont les conditions de travail, l'organisation du travail, la gestion du temps, la communication coordination-concertation, la formation intégrée et la mise en œuvre stratégique. Nous nous basons sur l'évaluation de ces six domaines pour savoir si notre modèle de management stratégique de la RSE produit ou non de la performance sociale.

### **6.4.1 LES RÉSULTATS DE PERFORMANCE SOCIALE**

Nous relevons huit résultats majeurs de l'action du modèle de management stratégique de la RSE sur le volet social qui sont rassemblés dans le Tableau n° 83 par efficience ou efficacité et par résultats immédiats ou de création de potentiel :

- de nouveaux indicateurs sociaux ont été mis en place, tels que les taux d'absentéisme, de rotation du personnel ou d'accidents du travail. Leur pilotage a abouti à une diminution du montant des coûts cachés directement liés à ces indicateurs, à hauteur de 56 900 euros pour l'association A et de 117 100 euros pour l'entreprise B.
- l'enrichissement des activités est passé par une phase de responsabilisation des acteurs et d'augmentation de leur sphère d'autonomie, engendrant de la satisfaction pour eux.
- la communication-coordination-concertation a été améliorée dans les deux organisations.
- la formation intégrée a été mise en place dans l'association A pour tout ce qui concerne les techniques de management et le management stratégique de la RSE, et dans l'entreprise B, surtout au niveau des dispositifs pour qu'ils soient plus intégrés.

---

<sup>269</sup> Savall H. et Zardet V. (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1995, Economica

- les techniques de gestion du temps ont abouti à une amélioration de la production et de la qualité des produits dans l'entreprise B et une meilleure qualité de service auprès des personnes handicapées dans l'association A.
- la diminution des surtemps dans chacune des deux organisations a permis de réduire les montants de coûts cachés liés à ces surtemps de 693 800 euros pour l'association A et de 681 400 euros pour l'entreprise B.
- la gestion des compétences a été intégré au management quotidien dans l'association A par le biais des grilles de compétences, alors que celles-ci sont sous-utilisées dans l'entreprise B.
- seule l'entreprise B a mis en place l'outil Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN) ce qui a redynamisé les équipes et les a intégré à la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Sur les huit composants du volet social de notre modèle de management stratégique de la RSE, nous comptons tout de même deux cas d'échec, l'un concernant l'utilisation de la grille de compétences, l'autre relatif à la mise en place des CAPN. Cela nous interroge sur la manière dont nous avons procédé pour les transmettre aux deux organisations et nous positionnons un point de vigilance sur ces deux points pour les futures interventions que ce soit dans ces deux organisations en termes d'approfondissement ou dans d'autres en phase de première intervention.

En ce qui concerne les mesures d'efficacité et d'efficience, la plupart des résultats engendre une plus grande efficacité et une meilleure efficience dans le fonctionnement des organisations et donc dans les conditions de vie au travail qu'elles offrent à leurs salariés. Cela a donc bien un effet sur les *Stakeholders* les plus proches de l'entreprise au sens de Clarkson<sup>270</sup> (1995) qui définit la performance sociétale des entreprises comme la capacité à gérer et à satisfaire les *Stakeholders*. Il s'agit, toutefois majoritairement des résultats mesurables en termes d'efficience dans la mesure où ce qui est demandé relève plutôt de la maîtrise des ressources, en l'occurrence le potentiel humain, que de l'atteinte de d'objectifs.

Dans la continuité de ce propos, les résultats obtenus auront plutôt des effets durables dans le temps et, à ce titre, favorisent nettement la création de potentiel par le développement du potentiel humain de l'organisation.

---

<sup>270</sup> **Clarkson, M.** (1995), *A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, 20, (1), pp. 92-117

Tableau n° 83 : Résultats de performance sociale

Axe mobilisé	Résultats	Efficacité (Résultats)		Efficacité + Efficience		Efficience (Moyens)	
		+	-	+	-	+	-
Politique et social	Résultats Immédiats			Mise en place d'indicateurs sociaux, réductions de coûts cachés : - 56 900 € pour l'association A ; - 117 100 € pour l'entreprise B.			
	Création de Potentiel						
Changement et social	Résultats Immédiats						
	Création de Potentiel			Enrichissement des activités en termes d'autonomie et de responsabilisation des acteurs : association A et entreprise B. ----- Communication-concertation-coordination améliorées dans les deux organisations.		Dispositifs de formation : - Actions appuyées sur les formations en management stratégique au sein de l'association A ; - Formations plus intégrées au sein de l'entreprise B.	
Outils et social	Résultats Immédiats	Réduction des coûts cachés liés aux surtemps : - 693 800 € pour l'association A - 681 400 € pour l'entreprise B		Gestion du temps : - Amélioration de la production dans l'entreprise B ----- Utilisation des CAPN dans l'entreprise B pour diffuser la stratégie de l'entreprise.	Absence de mise en place des CAPN dans l'association A.		
	Création de Potentiel			Gestion du temps : - Amélioration de la qualité de service dans l'association A ----- Gestion des compétences dans l'association A : utilisation intégrée des grilles de compétences. ----- Utilisation des CAPN dans l'entreprise B pour dynamiser les équipes.	Gestion des compétences dans l'entreprise B : sous-utilisation de l'outil grille de compétences.		

## 6.4.2 LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RSE : LA RESPONSABILITÉ DES MANAGERS EN PREMIÈRE LIGNE

Le maître-mot de la responsabilité sociale au sens très restreint du terme, c'est-à-dire en ne considérant que le volet social, est incontestablement, à notre sens et aux vues de nos résultats, la maîtrise des ressources internes et particulièrement le développement du potentiel humain. Cette responsabilité incombe en grande partie aux managers de l'organisation. En effet, c'est à leur niveau que tout se passe : ils déclinent les objectifs stratégiques de l'entreprise en s'assurant que leurs collaborateurs les respectent (voir CAPN), ils favorisent la participation des salariés aux prises de décision et leur délèguent certaines tâches afin d'augmenter leur autonomie. C'est également par eux que passent la majeure partie des flux d'informations. Ils ont la responsabilité d'être exemplaires en matière de gestion du temps. Ils utilisent la gestion des compétences pour manager quotidiennement leurs équipes et favoriser les montées en compétences. En résumé, ils nous semblent être le pilier

fondamental de la responsabilité sociale pour qui veut améliorer les conditions de vie au travail des salariés.

Nous remarquons, dans ce chapitre également, tout l'intérêt de notre modèle en ce qui concerne les trois axes de mise en place du management stratégique de la RSE. En effet, l'axe politique, en amont et tout le long du processus va servir à prendre la décision de mettre en place telle ou telle action en faveur de la responsabilité sociale. Les deux autres axes prennent alors le relais pour mettre en place les décisions de changement d'une part et de mise en œuvre des outils d'autre part.



## CHAPITRE 7 LA SURVIE-DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION : LES EFFETS DU MODÈLE PROPOSÉ SUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

« *Does-it pay to be green ?* » est une question qui revient souvent chez les praticiens et les chercheurs (Orsato<sup>271</sup>, 2009 ; Reinhardt<sup>272</sup>, 2005 ; Lankoski<sup>273</sup>, 2000 ; Lanoie et Ambec<sup>274</sup>, 2007 ; King & Lenox<sup>275</sup>, 2001). L'entreprise sera dite responsable si elle assure aussi sa survie-développement économique. A ce titre, nous rappelons que la définition donnée à la RSE est l'ensemble des obligations normatives ou morales qui détermine la stratégie de l'entreprise dans son environnement au regard de ses parties prenantes tout en assurant sa pérennité voire sa croissance économique afin de concilier dans le présent les performances économiques, sociales et environnementales sans nuire aux performances futures. Pour cela, elle dispose d'un moyen efficace pour elle, la réduction des coûts et des performances cachés. En améliorant sa gestion, c'est-à-dire en favorisant l'environnement et les conditions sociales, l'organisation peut augmenter sa capacité de financement voire d'autofinancement.

La performance économique peut être définie comme l'« utilisation rationnelle à court et long termes des ressources de l'organisation, au sens de rationalité socio-économique qui est multidimensionnelle et prend en compte des critères psychosociologiques et anthropologiques pour définir la finalité de l'action économique » (Savall & Zardet, 2005<sup>276</sup>). La performance économique, au sens de la RSE, doit pouvoir être développée en même temps que les performances sociales et environnementales. Notre objectif, dans ce chapitre, est de démontrer qu'une organisation responsable peut créer de la performance économique durable. Notre démonstration se découpe selon les trois axes de notre modèle de management stratégique de la RSE, l'axe politique (7.1), l'axe du changement (7.2) et l'axe des outils économiques (7.3) à partir desquels nous tirerons une synthèse des résultats et des effets sur la performance économique, ainsi que sur les trois étapes de notre modèle que sont la décision, la diffusion et l'évaluation (7.4).

---

<sup>271</sup> **Orsato R.J.** (2009), *Sustainability Strategies: When Does It Pay to Be Green?*, Palgrave Macmillan du 10 avril 2009, Collection INSEAD Business Press, 256 p.

<sup>272</sup> **Reinhardt F.** (2005), *Households' Willingness to Pay for Public Goods: Evidence from Patagonia's Introduction of Organic Cotton Sportswear*, Working Paper, Harvard Business School

<sup>273</sup> **Lankoski J.** (2000), *Multifonctional character of agriculture*, Agricultural Economics Research Institute, Finlande, research report n°241, 80p.

<sup>274</sup> **Lanoie P. & Ambec S.** (2007), *Des billets verts pour des entreprises agricoles vertes?*, Paper provided by Cirano in its series Cirano Working Papers with number 2007s-17

<sup>275</sup> **King A.A. & Lenox M.J.** (2001), *Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance*, Journal of Industrial Ecology, The Massachusetts Institute of Technology and Yale University, Vol. 5, n°1

<sup>276</sup> **Savall H., Zardet V.** (2005), *Ingénierie Stratégique du Roseau*, 2<sup>ème</sup> édition, Economica, Préface de Serge Pasquier, 2005

## **7.1 UNE POLITIQUE ÉCONOMIQUE STRATÉGIQUE :** **L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE**

Nous dégageons deux objectifs prioritaires pour les organisations en matière économique relativement à la RSE :

- elles doivent pouvoir montrer financièrement qu'elles sont socialement responsables, ce qui conduit à deux conséquences : les entreprises ont une obligation (morale ?) d'être transparentes concernant leurs comptes par le biais de reporting et elles doivent prouver leur responsabilité sociale si elles veulent attirer les investisseurs (7.1.1).
- elles doivent pouvoir investir de manière responsable et notamment en favorisant le potentiel humain de l'entreprise (7.1.2).

### **7.1.1 UNE OBLIGATION DE TRANSPARENCE : LE REPORTING FINANCIER**

En 1970, Milton Friedman<sup>277</sup>, fervent monétariste, soutient que la responsabilité de l'entreprise est d'accroître ses bénéfices (« *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits* »). Cette théorie néoclassique ne place pas l'homme au centre de l'activité mais en fait un objet de productivité. Ce positionnement ouvre un débat sur le devoir des entreprises de prendre en compte ou non des aspects allant au-delà de la simple création de valeur pour leurs actionnaires. Comme nous l'avons abordé dans les deux chapitres précédents, il semble quasiment obligatoire pour elles d'aller au-delà et de prendre en compte des critères sociaux ou environnementaux. Elles ne peuvent plus agir impunément et doivent, la plupart du temps montrer leur engagement sociétal et environnemental, notamment suite à certaines normes.

#### **7.1.1.1 Le point de départ : le *Sarbanes Oxley Act*<sup>278</sup>**

La loi Sarbanes-Oxley, Sarbox ou SOX, est une loi fédérale américaine promulguée le 30 Juillet 2002, en réaction à un certain nombre de scandales majeurs liés à des entreprises et à leur comptabilité notamment Enron, Tyco International, Adelphia, Peregrine Systems et WorldCom. Ces scandales, qui ont coûté des milliards de dollars aux investisseurs quand le cours des actions des entreprises concernées s'est effondré, ont touché la confiance du public dans les marchés des valeurs mobilières. Elle énonce un principe crucial de reporting fiable des informations financières de la part des entreprises en responsabilisant le dirigeant.

Le *Sarbanes Oxley Act* est une loi américaine qui prévoit notamment une « responsabilité managériale pour les informations financières ». Il s'agit, en effet, de responsabiliser le dirigeant sous

---

<sup>277</sup> Friedman M., (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New-York Times Magazine, 13 September 1970

<sup>278</sup> Loi votée en 2002 par la Chambre des Députés américaine renforçant le contrôle des sociétés cotées suite à la révélation de diverses manipulations comptables au sein de grands groupes américains.

le contrôle du conseil d'administration, sur ses choix stratégiques et sur leur mise en œuvre mais aussi sur les processus qui sont mis en place pour rendre compte de leur réalisation. C'est également ce qu'affirme Pigé (2008<sup>279</sup>) en disant que « préciser qu'il est interdit de manipuler et de faire pression sur son auditeur, d'arranger les comptes en vue d'accroître son bonus et de bénéficier de prêts dérogatoires liés à sa seule fonction n'a de sens que pour souligner que certains comportements sont inacceptables, quels que soient les enjeux économiques sous-jacents pour l'Organisation ».

Le *Sarbanes Oxley Act* prévoit une autre obligation, qui est une conséquence de la première obligation, de communiquer certaines informations afin de réduire l'asymétrie d'information envers les actionnaires. Pigé (2008) tire les enseignements du cas d'Enron : « besoin d'information non seulement fidèle et sincère mais également compréhensible (...) et l'audit doit s'appuyer (tout en les vérifiant) sur les procédures de contrôle en vigueur dans les Organisations ».

### **7.1.1.2 L'entérinement : l'*International Financial Reporting Standards* (I.F.R.S.)**

Suite au cas de l'entreprise américaine d'Enron et de plusieurs scandales financiers bouleversant le monde des affaires, les pouvoirs publics se sont attachés à renforcer la qualité de la communication financière afin de rétablir la confiance du public, des épargnants et des investisseurs. Cela s'est traduit par l'adoption des normes dites I.F.R.S. (*International Financial Reporting Standards*) par le Bureau des standards comptables internationaux. Ces normes sont destinées aux entreprises cotées ou faisant appel à des investisseurs afin d'harmoniser la présentation et la clarté de leurs états financiers.

Les principes de la norme, selon la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, consistent dans l'option de valorisation à la juste valeur des actifs et passifs, dans la primauté de la substance sur la forme, dans l'approche prioritairement bilancielle, dans la prise en compte prioritaire de la vision de l'investisseur, dans le principe de prudence subordonné à celui de neutralité et de pertinence, dans l'absence de textes spécifiques à un secteur d'activité, dans la moindre reconnaissance de la comptabilité d'intention ainsi que dans la place plus importante qu'occupe l'interprétation dans l'application des normes.

Le principal utilisateur de ces normes demeure l'Union européenne puisque le règlement CE 1606/2002 de l'U.E. impose à toutes les sociétés cotées publiant des comptes consolidés d'établir des états financiers dès le 1<sup>er</sup> janvier 2005 en I.A.S. / I.F.R.S. L'*International Accounting Standard Board* (I.A.S.B.) a engagé, depuis 2003, une réflexion sur l'élaboration d'un jeu simplifié et autonome de normes comptables adaptées pour les Petites et Moyennes Entreprises (PME).

Aux vues de ces nouvelles normes comptables et financières, il paraît nécessaire pour les entreprises de communiquer sur leurs comptes budgétaires. Toutefois, ces obligations particulières sont à adapter à chaque type d'organisation.

---

<sup>279</sup> Pigé B. (2008), *Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations*, Economica, Collection Gestion, 2008

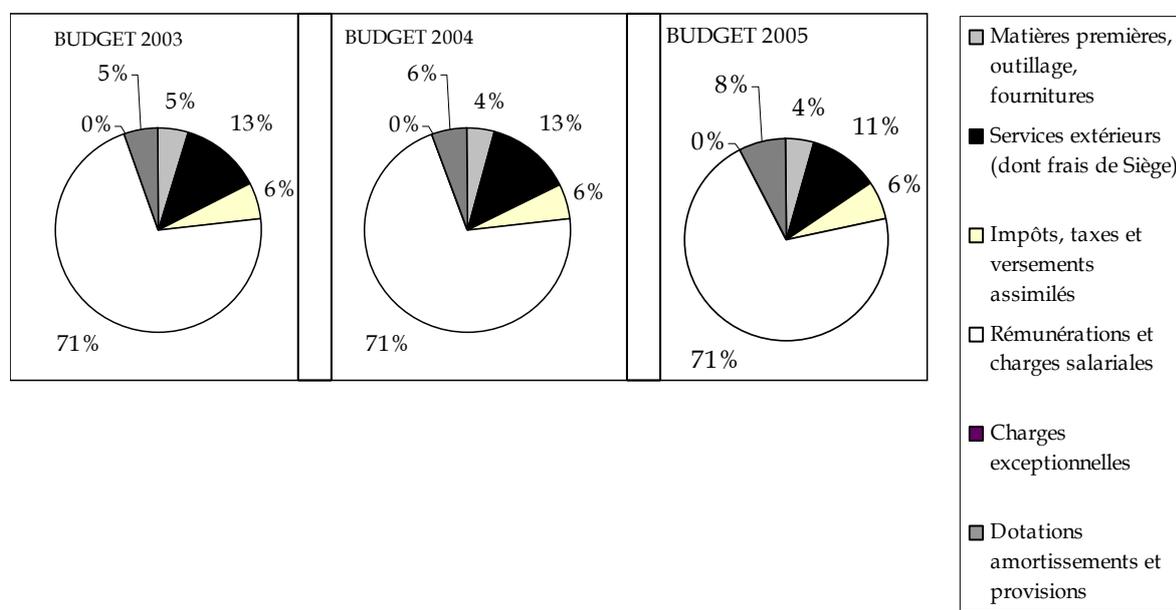
### 7.1.1.3 Les modes de reporting retenus par les terrains d'observation scientifique

En matière de reporting financier, chacune des deux organisations observées a mis en place des indicateurs de suivi budgétaire ainsi que des indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers concernant les coûts visibles.

#### 7.1.1.3.1 Le reporting financier de l'association A : le pilotage du budget

L'association A, dans le cadre de l'évaluation du management stratégique de la RSE, a réalisé une évolution de la répartition du budget entre 2003 et 2005 (Figure n°84). Elle retient six grands postes de dépenses que sont les matières premières, outillages et fournitures, les services extérieurs qui comprennent les frais de siège, les impôts, taxes et versements assimilés, les rémunérations et charges salariales, les charges exceptionnelles et les dotations aux amortissements et provisions.

Figure n° 84 : Evolution de la répartition du budget entre 2003 et 2005 (Association A)



Il est à noter que le poste des rémunérations et charges salariales représente plus de 70 % des dépenses de l'association, viennent ensuite les services extérieurs (en moyenne 13 %) puis les dotations aux amortissements et provisions (6%), enfin les impôts (6 %), les matières premières (4%) et les charges exceptionnelles (moins de 1%).

A partir des données fournies par l'association A, nous avons effectué un calcul concernant l'écart global de performance entre 2003 et 2005 à partir duquel nous tirons les résultats suivants (Tableau n° 85) :

- une augmentation des produits de 279 337 euros, soit une hausse de 7,8 % ;
- une augmentation des charges de 588 798 euros, soit une hausse de 16,8 %.

Tableau n° 85 : Evaluation des coûts performances visibles (association A)

Libellé du compte de comptabilité Nomenclature de l'entreprise	ANNEE DE REFERENCE DU DIAGNOSTIC (2003)	ANNEE INTERMEDIAIRE (2004)		ANNEE DE REFERENCE DE L'EVALUATION (2005)			
	Montant (en €)	Montant (en €)	Evolution 2003 / 2004	Montant (en €)	Evolution 2004 / 2005	Evolution globale 2003 / 2005	Ecart global de performance 2003/2005
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	3 597 465 €	3 812 090 €	6,0%	3 876 802 €	1,7%	7,8%	279 337 €
<b>11 Evolution du budget</b>							
Recettes de la Sécurité sociale	3 440 435 €	3 612 761 €	5,0%	3 663 120 €	1,4%	6,5%	222 685 €
Forfaits journaliers des résidents	157 030 €	199 329 €	26,9%	213 682 €	7,2%	36,1%	56 652 €
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	3 513 447 €	3 675 401 €	4,6%	4 102 245 €	11,6%	16,8%	588 798 €
<b>21 Evolution des achats de matières et fournitures</b>							
Achats d'énergie, carburant et eau	68 962 €	78 453 €	13,8%	77 485 €	-1,2%	12,4%	8 523 €
Achats de couches	13 048 €	16 258 €	24,6%	20 493 €	26,0%	57,1%	7 445 €
Entretien et produits lessiviels	54 931 €	59 623 €	8,5%	44 283 €	-25,7%	-19,4%	-10 648 €
Achats de fournitures	28 013 €	13 287 €	-52,6%	26 290 €	97,9%	-6,2%	-1 723 €
Achats de médicaments et fournitures paramédicales	41 758 €	45 220 €	8,3%	44 195 €	-2,3%	5,8%	2 437 €
<b>22 Evolution des achats de services extérieurs</b>							
Sous-traitance	36 727 €	32 768 €	-10,8%	38 547 €	17,6%	5,0%	1 820 €
<b>23 Evolution des achats d'autres services extérieurs</b>							
Transport, frais de déplacements et postaux	23 307 €	27 471 €	17,9%	29 565 €	7,6%	26,9%	6 258 €
Prestations de blanchissage à l'extérieur	19 916 €	32 546 €	63,4%	63 139 €	94,0%	217,0%	43 223 €
Prestations d'alimentation à l'extérieur	229 986 €	237 746 €	3,4%	243 771 €	2,5%	6,0%	13 785 €
Autres prestations diverses	1 613 €	1 378 €	-14,6%	5 €	-99,6%	-99,7%	-1 608 €
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	80 536 €	92 686 €	15,1%	27 078 €	-70,8%	-66,4%	-53 458 €
<b>24 Evolution du recours à du personnel extérieur</b>							
Personnel extérieur à l'établissement	13 230 €	11 197 €	-15,4%	19 030 €	70,0%	43,8%	5 800 €
<b>25 Evolution des charges fiscales</b>							
Impôts, taxes et versements assimilés	205 493 €	210 620 €	2,5%	228 191 €	8,3%	11,0%	22 698 €
<b>26 Evolution des charges de personnel</b>							
Salaires et traitements	2 476 317 €	2 518 704 €	1,7%	2 703 028 €	7,3%	9,2%	226 711 €
Indemnités de licenciement	33 808 €	51 010 €	50,9%	82 775 €	62,3%	144,8%	48 967 €
<b>27 Evolution de la formation</b>							
Formation	2 418 €	43 447 €	1686,8%	31 168 €	-28,3%	1189,0%	28 750 €
<b>28 Evolution des frais de Siège</b>							
Frais de Siège	0 €	0 €	0,0%	122 268 €	122 268 €	122 268 €	122 268 €
<b>29 Evolution des charges exceptionnelles</b>							
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	0 €	120 €	120,0%	111 €	-7,5%	111 €	111 €
<b>210 Evolution des dotations aux amortissements et provisions</b>							
Dotations aux amortissements et provisions	183 384 €	202 867 €	10,6%	300 823 €	48,3%	64,0%	117 439 €
<b>TOTAL DU RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>84 018 €</b>	<b>136 689 €</b>	<b>62,7%</b>	<b>-225 443 €</b>	<b>-264,9%</b>	<b>-368,3%</b>	<b>-309 461 €</b>

L'augmentation des produits s'explique par le fait que les recettes de la sécurité sociale ont augmenté en fonction du nombre de résidents accueillis et des négociations avec la direction de l'établissement. En 2005, la Sécurité sociale a accordé une dotation spécifique pour amortir des investissements anciens en vue de la reconstruction de l'établissement et pour amortir des investissements communs avec un autre établissement. En 2005, l'établissement a failli perdre 175 800 euros de recettes de la sécurité sociale suite à des résidents budgétés qui ne sont arrivés qu'en 2006. Après négociation, la Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS) n'a pas retiré le budget prévisionnel accordé. L'autre explication tient au fait qu'en 2004, il y a eu une augmentation du nombre de résident pour passer à une activité complète de l'établissement, en 2005, le forfait journalier est passé de 14 euros à 15 euros et sur 2006 il y a un résident en internat et deux résidents temporaires en plus.

Quant à l'augmentation des charges, quelques chiffres sont significatifs et ont une explication :

- les prestations de blanchissage à l'extérieur ont augmenté de + 7,3 % soit 43 223 €, parce qu'il y a eu une externalisation progressive de la lingerie devenue totale en 2005, cela a, du même coup, diminué les charges liées à l'entretien et aux produits lessiviels à hauteur de 10 648 € ;
- les impôts, taxes et versements assimilés ont augmenté de 3,8 %, soit 22 698 €, parce que les taxes sur les salaires ont beaucoup augmenté du fait de départs à la retraite anticipée et de licenciements ;
- les salaires et traitements ont subi une hausse de 226 711 € soit une augmentation de 38,5 % pour les mêmes raisons que les impôts ;
- enfin, les dotations aux amortissements et provisions ont augmenté de 117 439 € soit 20 % de plus qu'en 2003 parce qu'en 2005 la sécurité sociale a accordé une dotation spécifique pour amortir des investissements anciens en vue de la reconstruction de l'établissement et pour amortir des investissements communs avec un autre établissement.

A partir de ces résultats fondés sur les chiffres fournis par la comptabilité, nous pouvons en déduire un certain manque d'efficacité dans la mesure où les actions mises en place n'ont pas permis d'atteindre des résultats satisfaisants, c'est-à-dire une augmentation des produits supérieure à l'augmentation des charges. Cependant, il reste qu'un certain niveau d'efficacité a été atteint notamment par le biais du pilotage budgétaire mené et qui ne se faisait pas avant. Or le problème de la performance économique est que celle-ci se décompose en deux dimensions : une dimension de résultats immédiats par la qualité, l'efficacité, la rentabilité et l'efficacité qui se lit plus ou moins bien dans la comptabilité ; une dimension création de potentiel par des actions d'investissement qui engendrent des résultats dans le futur, qui n'est pas ou mal reflétée dans la comptabilité. Par exemple, le pilotage budgétaire cité précédemment est typiquement une action de création de potentiel, invisible dans la comptabilité, mais qui pourtant réduit les risques financiers futurs. C'est pourquoi, notamment dans cette partie, il est opportun d'utiliser une méthode extracomptable telle que la méthode des coûts performances cachés pour évaluer la performance économique en se détachant du biais comptable (Savall<sup>280</sup>, 1974). Nous verrons donc (voir infra) si la gestion des coûts performance cachés ont permis une contribution à la performance économique.

#### 7.1.1.3.2 Le reporting financier de l'entreprise B : la gestion des indicateurs financiers

La situation de l'entreprise B en matière budgétaire est opposée à celle de l'association A dans la mesure où ses produits proviennent presque exclusivement de ses ventes et non des recettes de la

---

<sup>280</sup> **Savall H.**, (1974), *Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique*, Dunod, 1974, Nouvelle édition augmentée Economica, Préface de Jacques Delors, 1989, 269p.

sécurité sociale. Avec le budget de l'entreprise B sur les années 2000, 2001 et 2002, nous avons calculé l'écart global de performance entre 2000 et 2002 en séparant les produits des charges (Tableau n° 86) :

- une augmentation des produits de 6 787 320 euros soit une évolution de + 28,8 % ;
- une augmentation des charges de 4 881 766 euros représentant une évolution de + 12 %.

La première constatation peut être faite par rapport au gain de performance économique visible réalisé, à savoir que les produits ont plus augmenté que les charges. La différence s'élève à un écart de + 1 593 807 euros.

Tableau n° 86 : Evaluation des coûts performances visibles (entreprise B)

Libellé du compte de comptabilité Nomenclature de l'entreprise	ANNEE DE REFERENCE DU DIAGNOSTIC (2000)		ANNEE INTERMEDIAIRE (2001)		ANNEE DE REFERENCE DE L'EVALUATION (2002)		
	Montant (en €)	Montant (en €)	Evolution 2000 / 2001	Montant (en €)	Evolution 2001 / 2002	Evolution globale 2000 / 2002	Ecart global de performance 2000/2002
<b>PRODUITS D'EXPLOITATION</b>	<b>23 603 413 €</b>	<b>26 518 011 €</b>	<b>12,3%</b>	<b>30 390 733 €</b>	<b>14,6%</b>	<b>28,8%</b>	<b>6 787 320 €</b>
Site 1	14 257 789 €	17 423 692 €	22,2%	20 263 260 €	16,3%	42,1%	6 005 471 €
Site 2	9 345 624 €	9 094 319 €	-2,7%	10 127 473 €	11,4%	8,4%	781 849 €
<b>1 Ventes de marchandises</b>	<b>7 390 022 €</b>	<b>9 427 253 €</b>	<b>27,6%</b>	<b>9 349 449 €</b>	<b>-0,8%</b>	<b>26,5%</b>	<b>1 959 427 €</b>
Site 1	4 650 582 €	6 505 289 €	39,9%	6 798 030 €	4,5%	46,2%	2 147 448 €
Site 2	2 739 440 €	2 921 964 €	6,7%	2 551 419 €	-12,7%	-6,9%	-188 021 €
<b>2 Production vendue</b>	<b>16 573 327 €</b>	<b>16 608 245 €</b>	<b>0,2%</b>	<b>21 805 834 €</b>	<b>31,3%</b>	<b>31,6%</b>	<b>5 232 507 €</b>
Site 1	9 741 971 €	10 316 480 €	5,9%	14 137 722 €	37,0%	45,1%	4 395 751 €
Site 2	6 831 356 €	6 291 765 €	-7,9%	7 668 112 €	21,9%	12,2%	836 756 €
<b>3 Production stockée</b>	<b>-365 119 €</b>	<b>481 718 €</b>	<b>-231,9%</b>	<b>-768 328 €</b>	<b>-259,5%</b>	<b>110,4%</b>	<b>-403 209 €</b>
Site 1	-139 947 €	601 923 €	-530,1%	-672 492 €	-211,7%	380,5%	-532 545 €
Site 2	-225 172 €	-120 205 €	-46,6%	-95 836 €	-20,3%	-57,4%	129 336 €
<b>4 Subventions</b>	<b>5 183 €</b>	<b>795 €</b>	<b>-84,7%</b>	<b>3 778 €</b>	<b>375,2%</b>	<b>-27,1%</b>	<b>-1 405 €</b>
Site 1	5 183 €	0 €	-100,0%	0 €	N.E.	-100,0%	-5 183 €
Site 2	0 €	795 €	N.E.	3 778 €	375,2%	N.E.	3 778 €
<b>CHARGES D'EXPLOITATION</b>	<b>24 154 658 €</b>	<b>27 206 249 €</b>	<b>11,3%</b>	<b>29 036 424 €</b>	<b>10,7%</b>	<b>12,0%</b>	<b>4 881 766 €</b>
Site 1	14 028 928 €	17 647 751 €	25,8%	19 102 676 €	8,2%	36,2%	5 073 748 €
Site 2	10 125 730 €	9 558 498 €	-5,6%	9 933 748 €	3,9%	-1,9%	-191 982 €
<b>1 Achats de marchandises</b>	<b>7 575 643 €</b>	<b>9 675 719 €</b>	<b>0,277214225</b>	<b>8 014 242 €</b>	<b>-17,2%</b>	<b>5,8%</b>	<b>438 599 €</b>
Site 1	4 866 660 €	7 128 751 €	46,5%	5 599 069 €	-21,5%	15,0%	732 409 €
Site 2	2 708 983 €	2 546 968 €	-6,0%	2 415 173 €	-5,2%	-10,8%	-293 810 €
<b>2 Variation de stock</b>	<b>-151 075 €</b>	<b>-667 630 €</b>		<b>487 803 €</b>	<b>-173,1%</b>	<b>-422,9%</b>	<b>638 878 €</b>
Site 1	-377 005 €	-667 630 €	77,1%	804 162 €	-220,5%	-313,3%	1 181 167 €
Site 2	225 930 €	0 €	-100,0%	-316 359 €	N.E.	-240,0%	-542 289 €
<b>3 Achats de matières premières et</b>	<b>8 301 404 €</b>	<b>9 181 445 €</b>		<b>10 120 711 €</b>	<b>10,2%</b>	<b>21,9%</b>	<b>1 819 307 €</b>
Site 1	4 854 915 €	6 222 865 €	28,2%	6 661 912 €	7,1%	37,2%	1 806 997 €
Site 2	3 446 489 €	2 958 580 €	-14,2%	3 458 799 €	16,9%	0,4%	12 310 €
<b>4 Variation de stock matières</b>	<b>-530 758 €</b>	<b>-50 675 €</b>		<b>35 267 €</b>	<b>-169,6%</b>	<b>-106,6%</b>	<b>566 025 €</b>
Site 1	2 733 €	-218 479 €	-8094,1%	-118 214 €	-45,9%	-4425,4%	-120 947 €
Site 2	-533 491 €	167 804 €	-131,5%	153 481 €	-8,5%	-128,8%	686 972 €
<b>5 Autres achats et charges externes</b>	<b>3 116 966 €</b>	<b>3 341 152 €</b>		<b>4 400 584 €</b>	<b>31,7%</b>	<b>41,2%</b>	<b>1 283 618 €</b>
Site 1	1 768 461 €	2 120 954 €	19,9%	2 821 361 €	33,0%	59,5%	1 052 900 €
Site 2	1 348 505 €	1 220 198 €	-9,5%	1 579 223 €	29,4%	17,1%	230 718 €
<b>6 Charges</b>	<b>5 842 478 €</b>	<b>5 726 238 €</b>		<b>5 977 817 €</b>	<b>4,4%</b>	<b>2,3%</b>	<b>135 339 €</b>
Site 1	2 913 164 €	3 061 290 €	5,1%	3 334 386 €	8,9%	14,5%	421 222 €
Site 2	2 929 314 €	2 664 948 €	-9,0%	2 643 431 €	-0,8%	-9,8%	-285 883 €
<b>TOTAL DU RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>-551 245 €</b>	<b>-688 238 €</b>	<b>24,9%</b>	<b>1 354 309 €</b>	<b>-296,8%</b>	<b>-345,7%</b>	<b>1 905 554 €</b>

La hausse du montant des produits s'explique, selon la direction du groupe, par l'augmentation des produits d'exploitation, malgré une baisse du volume d'activité, mais aussi par une meilleure maîtrise des processus de vente et par une amélioration de la qualité de vente des produits avec augmentation des marges, vente au dessus du prix de revient et vente de l'ensemble des options demandées par le client. De même, l'évolution du chiffre d'affaires sur la vente de châssis est explicable par la nécessaire structuration de la vente de ces produits. Ainsi, à partir de l'année 2000, aucun châssis n'a été vendu à perte. De plus, l'augmentation du chiffre d'affaires sur l'aménagement des véhicules à l'export s'explique par trois facteurs : l'entreprise dispose de bons partenaires à l'étranger, le positionnement et l'évolution de l'entreprise sur l'export sont jugés stratégiquement

satisfaisants, le marché anglo-saxon se caractérise en 2002 par un affaiblissement de la concurrence, en raison notamment de la faillite de certains concurrents. L'harmonisation des tarifs et la réorganisation des zones commerciales sont probablement des actions qui permettent également d'expliquer cette évolution. Selon la direction, l'augmentation de la vente de châssis constatée est une évolution exogène liée à l'augmentation des ventes. Néanmoins, cette évolution des ventes est liée à certains choix et décisions stratégiques que sont l'augmentation en volume des ventes de véhicules depuis trois ans faisant suite à une politique de bas prix, la recherche, la négociation et la signature d'accords avec les principaux constructeurs depuis 2001 qui permettent d'acquérir à moindre coût les châssis de véhicules et de répercuter ainsi ce gain sur les prix de vente.

Il existe une différence entre le site 1 et le site 2 au sein de l'entreprise B, en effet, alors que le site 1 a connu une augmentation de ses charges, le site 2 a connu la situation inverse. Quelques explications peuvent expliquer cela.

L'augmentation des charges du site 1 est notamment liée au fait que sur les trois dernières années, l'évolution des achats de marchandises a suivi l'évolution du volume des ventes soit une hausse de 15 % entre 2000 et 2002. On peut néanmoins identifier que l'année 2002 marque une évolution à la baisse tandis que les volumes facturés ont augmenté de 5%. Ces résultats marquent le choix d'une stratégie d'alliance avec les principaux constructeurs, qui s'est concrétisée en 2002 par la signature d'accords pour la fourniture de châssis. L'augmentation des achats de matériels notamment médicaux s'explique principalement par l'évolution des spécifications techniques des véhicules rouges qui implique une plus forte utilisation de matériel médical. Selon la direction du groupe, la variation du stock n'a pas de signification particulière et ne peut trouver d'explication dans une stratégie volontaire de stockage ou de déstockage. De même, l'augmentation des charges de matières premières s'explique principalement par un effet volume suite à l'augmentation des ventes qui est un effet exogène. En effet, les ventes sur la période entre 2000 et 2002 ont augmenté de 55 % en volume et de 45 % en montant vendu. Ces évolutions sont près de deux fois plus importantes que l'évolution en montant des charges de matières premières ce qui semble ainsi valider l'hypothèse d'une meilleure négociation des prix. Il est probable que les actions d'aménagement des zones de production, la mise en place d'assistant de production, la mise en place d'une identification des produits par code barre, le meilleur suivi de la qualité des matières premières aient été des sources de réduction des consommations en volume par un effet endogène. Quant à la hausse des charges de salaires, elle est exogène et s'explique par la hausse de l'activité qui a conduit l'entreprise à recruter du personnel salarié, ainsi que par la hausse des salaires qui suit l'évolution normale prévue. Parallèlement, la direction évoque le recrutement en 2001 d'un directeur général qui participe également à l'évolution observée.

En ce qui concerne la diminution des charges du site 2, la réduction marquante des coûts liés à l'achat de châssis est, selon la direction du groupe, la conséquence directe de la mise en place d'une

logique de gestion simple qui est de ne pas vendre à perte. Elle s'explique également par une baisse du volume de production entre 2000 et 2002 sur le site. La diminution de la variation des stocks de marchandises est directement imputable à un déstockage important. Une conséquence indirecte de cette action est la meilleure gestion des stocks sur le site. L'augmentation des charges de sous-traitance résulte de choix stratégiques parmi lesquels celui de ne plus réaliser certains montages, notamment ceux des suspensions et de la climatisation et celui de sous-traiter le montage des caisses destinées au Royaume-Uni. La réduction des charges financières du site 2 est, selon la Direction, la preuve d'une amélioration de la structure financière de la société.

En ce qui concerne la contribution du management stratégique de la RSE sur la performance économique de l'entreprise B et ses résultats immédiats, elle est positive que ce soit en termes d'efficacité et d'efficience puisque les charges ont moins augmenté que les produits.

### **7.1.2 LES FORMES D'INVESTISSEMENT RESPONSABLE**

L'investissement responsable est l'investissement individuel ou collectif effectué selon des critères sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance d'entreprise (voir supra, Chapitre 1). Il existe quatre formes principales :

- les fonds socialement responsables ou de développement durable : ils intègrent des critères sociaux et environnementaux d'évaluation d'une entreprise cotée qui sont croisés avec des critères financiers pour sélectionner les compagnies les plus performantes du point de vue du développement durable.
- les fonds d'exclusion : plus répandus dans les pays anglo-saxons, ils excluent, pour des raisons morales ou religieuses, certains secteurs comme l'armement, le jeu, le tabac...
- l'engagement actionnarial consiste, pour les investisseurs, à exiger des entreprises une politique de responsabilité sociale plus forte par un dialogue direct, mais aussi par l'exercice des droits de vote en assemblées générales.
- les fonds thématiques font partie d'un nouveau type de produits « étiquetés » développement durable. Il s'agit de fonds, investis dans des entreprises dont l'activité contribue au développement durable au sens large tels que la production d'énergie renouvelable ou les industries traditionnelles en pointe sur les questions d'efficacité énergétique, en passant par des secteurs comme la gestion de l'eau et des déchets ou la santé.

Avant de présenter de quelle manière, les deux organisations observées ont investi de façon responsable, nous revenons sur les principes de l'investissement responsable.

### 7.1.2.1 L'investissement socialement responsable (I.S.R.)

Au total, les encours en Investissements Socialement Responsables (I.S.R.) français toutes catégories confondues (fonds, épargne salariale, mandats...) s'élevaient à 29,9 milliards d'euros à la fin de l'année 2008 soit une augmentation de 37 % en un an. Ces chiffres proviennent de l'enquête que Novethic<sup>281</sup> effectue chaque année auprès des acteurs de l'I.S.R. Ces encours sont majoritairement détenus par des investisseurs institutionnels à hauteur de 75%. L'Europe constitue la région du monde la plus active et dynamique en matière d'innovation et de création de fonds I.S.R. Ce développement s'est réalisé dans des contextes très différents. Aujourd'hui, l'engagement croissant des investisseurs institutionnels, ainsi qu'une législation favorable en voie de généralisation et la crédibilité grandissante de l'I.S.R. dans la communauté financière sont les trois moteurs de la croissance du marché. Il faut noter l'intégration progressive de critères extra-financiers dans l'analyse financière traditionnelle qui tend à s'installer durablement chez les investisseurs.

Pour mesurer la performance extra-financière de l'ISR, il s'agit de savoir si l'on peut trouver des indicateurs permettant de mesurer si les fonds ISR ont de meilleurs impacts sociaux et environnementaux. Dans la plupart des pays où l'ISR est développé, les investisseurs institutionnels sont les moteurs de la mise en place de démarche d'intégration extra financière. 400 d'entre eux, détenant 15 000 milliards de dollars d'actifs, ont signé, en juin 2008, les "*Principles for Responsible Investment*" (P.R.I.). Cette initiative des Nations Unies a été lancée le 27 avril 2006. Il s'agit d'un engagement volontaire qui s'adresse au secteur financier et incite les investisseurs à intégrer les problématiques Environnementale, Sociale et de Gouvernance (ESG) dans la gestion au sens large. Les PRI sont un des moyens de tendre vers une généralisation de la prise en compte des aspects extra-financiers par l'ensemble des métiers financiers.

### 7.1.2.2 L'investissement en création de potentiel

Pour tout ce qui concerne les investissements en matière environnementale, nous faisons ici un renvoi au Chapitre 5. Nous nous intéresserons plutôt à une forme d'investissement immatériel particulière qu'est **l'investissement en création de potentiel**. Il nous semble être **une forme d'investissement responsable** à part entière dans la mesure où **il contribue à créer des réservoirs de valeur ajoutée dans l'organisation et de manière durable**. C'est notamment le cas de toutes les dépenses en formation, en communication et publicité, en recherche et développement ou en marketing, sous réserve qu'elles soient réalisées de façon stratégique et rationnelle.

Selon Morin<sup>282</sup> (1985), il existe un risque d'omettre de mener une stratégie de renouvellement des actifs immatériels étant donné que les procédures d'amortissement, prenant en compte des

---

<sup>281</sup> [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr)

<sup>282</sup> **Morin J.** (1985), *L'excellence technologique*, Publi-Union, 1985, 253 p.

facteurs d'obsolescence, ne concernent pas ces actifs. Caspar et Afriat<sup>283</sup> (1988) affirment l'importance de l'investissement immatériel tant du point de vue de ses enjeux économiques, stratégiques et sociaux que pour valoriser l'homme et son intelligence.

Boisselier<sup>284</sup> (1993), de manière plus restrictive pense que pour être immatériel, l'investissement doit répondre à deux critères. D'abord, il faut que la dépense s'intègre dans un projet aux contours clairement définis et conçu dans une optique de rentabilité ; et elle doit correspondre à une phase de production, c'est-à-dire que les sommes investies dans l'immatériel doivent pouvoir être analysées sur un strict plan d'égalité avec le matériel. Mais cela conduit à rejeter tous les frais engagés lors de la phase de conception.

Crozier<sup>285</sup> (1989) quant à lui, estime que l'investissement immatériel est une nécessité pour toutes les entreprises et il doit être supérieur à l'investissement matériel en ce qui concerne le développement des hommes par la formation et l'expérience. Midler<sup>286</sup> (1993) rajoute que l'importance de ce type d'investissement est notamment liée à la compétence technique des individus et aux méthodes de stimulation qui sont indispensables pour passer à l'acte et améliorer l'efficacité.

Enfin, Triolaire<sup>287</sup> (1994) estime que l'immatériel est mal comptabilisé dans les organisations et que les actifs incorporels telles que les compétences, l'expérience, les habitudes de travailler ensemble, ne sont pas portés au bilan ou sont portés pour des valeurs qui n'ont aucun rapport avec la réalité.

#### 7.1.2.2.1 La mesure de la rentabilité de l'investissement en création de potentiel

Afin d'aboutir à des résultats concrets, nous avons procédé à une analyse de la rentabilité financière de l'investissement en création de potentiel de l'association A et de l'entreprise B (Tableau n° 87).

Le montant total de l'investissement en création de potentiel comprend notamment les temps passés (2 800 heures pour l'association A et 6 300 heures pour l'entreprise B) ainsi que les frais d'intervention. Le coût de l'investissement étant réparti sur deux années pour l'une et l'autre des deux organisations, les calculs ont été réalisés sur base des données 2005 pour l'association A et 2002 pour l'entreprise B.

Alors que pour l'association A l'investissement en création de potentiel représente 2,53 % du budget, ce qui est déjà peu au regard de la quote-part obligatoire de la masse salariale à mettre en

---

<sup>283</sup> Caspar P., Afriat C. (1988), *L'investissement intellectuel*, Economica, 1988, Nouvelle édition 1999

<sup>284</sup> Boisselier P. (1993), *L'investissement immatériel. Gestion et comptabilisation*, Bruxelles, DeBoeck Université, 1993, 208 p.

<sup>285</sup> Crozier M. (1989), *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management postindustriel*, InterEditions, 1989, 217 p.

<sup>286</sup> Midler C. (1993), *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Préface de Raymond H. Lévy, InterEditions (1<sup>ère</sup> édition 1993, 215 p.), 2004, Dunod, Nouvelle Édition

<sup>287</sup> Triolaire G. (1994), *L'entreprise et son environnement économique*, Éditions Dalloz, Nouvelle édition 1994, 353 p.

formation, pour l'entreprise B cela ne représente que 0,6 % de son chiffre d'affaires. Le rapport à la marge sur coûts variables, quant à lui, est calculé à partir du budget ou du chiffre d'affaires pour lequel on a enlevé toutes les parts variables. Puis, nous avons calculé le rapport à la masse salariale, c'est-à-dire ce que représente l'investissement en création de potentiel par rapport à la masse salariale de chaque organisation, le taux s'élève à 3,48 % pour l'association A et à 3,78 % pour l'entreprise B. Enfin, le calcul de la part de l'investissement total dans la démarche par rapport aux coûts cachés lors de la phase d'intervention montre l'intérêt d'investir en création de potentiel.

En ce qui concerne les taux de rentabilité globale, ils sont calculés à partir du montant total de réduction des coûts cachés par rapport aux montants investis. Par exemple, l'association A a réduit ses coûts cachés de 907 k€ sur trois ans et a investi 197 k€ en création de potentiel, le taux de rentabilité de l'investissement est de 460 % pour l'association A et de 500 % pour l'entreprise B (Tableau n° 87). Le montant investi par chacune des deux organisations a été récupéré en quatre à cinq mois.

Les **montants investis en création de potentiel** ne représentent qu'une **petite partie du budget pour l'association A (2,53 %) ou du chiffre d'affaires pour l'entreprise B (0,6 %)** et ils ont été **rapidement rentabilisés** sur une période de **moins de six mois**.

Tableau n° 87 : Taux de rentabilité de l'investissement en création de potentiel

Calcul de rentabilité	Association A	Entreprise B
Montant total de l'investissement en création de potentiel	197 k€ (soit en 2005 : 98 k€)	374 k€ (soit en 2002 : 187k€)
<b>Rapport entre l'investissement dans la démarche socio-économique et des paramètres économiques de l'entreprise</b>		
Rapport au budget (A) / au chiffre d'affaires (B)	En 2005 = 98 k€ / 3 877 k€ = 2,53 %	En 2002 = 187 k€ / 30 721 k€ = 0,6 %
Rapport à la marge sur coûts variables	En 2005 = 98 k€ / 3 421 k€ = 2,86 %	En 2002 = 187 k€ / 9 055 k€ = 2,06 %
Rapport à la masse salariale	En 2005 = 98 k€ / 2 817 k€ = 3,48 %	En 2002 = 187 k€ / 4 943 k€ = 3,78 %
Rapport entre le coût de l'investissement et les coûts cachés (année du diagnostic)	En 2004 = 197 k€/1 598 k€ = 12,33 %	En 2000 = 374 k€/3 198 k€ = 11,69 %
<b>Taux et vitesse de retour sur investissement dans la démarche socio-économique</b>		
Taux de rentabilité globale	907 k€ / 197 k€ = 460,4 %	1 871 k€ / 374 k€ = 500 %
Vitesse de retour sur investissement, gain annuel	= 453 k€ (907 k€ pour 24 mois)	= 935 k€ (1 871 k€ pour 24 mois)
Soit une récupération du montant investi en (Nombre de mois)	5,2 mois	4 mois

#### 7.1.2.2.2 Les indicateurs de pilotage de l'investissement en création de potentiel

D'autre part, l'association A et l'entreprise B se sont dotées d'indicateurs en création de potentiel : **qualitatifs, quantitatifs et financiers**. En ce qui concerne l'association A, elle a créé des indicateurs sur l'ensemble des thèmes de dysfonctionnements possibles au sein d'une organisation, à

savoir, les conditions de travail, l'organisation du travail, la communication, la gestion du temps, la formation intégrée (extrait dans le Tableau n°88) et mise en œuvre stratégique.

Tableau n° 88 : Indicateurs de pilotage de la création de potentiel (Association A)

Libellé de l'indicateur	Intérêt de l'indicateur	Nature (1)			Support	Emet-teur	Degré d'utilisa-tion	Saisie (3)					Pilotage (3)						
		q	Q	f				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
<b>4. INDICATEURS DE CREATION DE POTENTIEL</b>																			
<b>4.5. Formation intégrée</b>																			
Liste des formations externes réalisées	Analyse du plan de formation externe.	x			Plan de formation	Directeur	—			x									x
Nombre de personnes en formation d'Aide médico-psychologique	Mesure de l'investissement élevé décidé par l'établissement.		x		Plan de formation	Directeur	□					x							x
Coût des formations externes	Mesure de l'investissement financier élevé décidé par l'établissement et pris en charge par l'organisme collecteur.			x	Factures	Directeur	—			x									x
Nombre d'heures rémunérées passées en formation externe	Mesure de l'investissement humain élevé décidé par l'établissement.		x			Directeur	—			x									x
Nombre d'heures de formation assurées en interne	Mesure de l'investissement interne décidé par l'établissement.		x			A.-coor-dinatrices	—			x									x
Liste des formations internes réalisées	Evaluation des capacités de formation interne utilisées.	x			Plan de formation	A.-coor-dinatrices	—			x									x
Temps passé à réaliser des manuels de formation intégrée	Mesure de l'investissement humain dans la formalisation des savoir-faire de l'établissement.		x			Interven-ant interne	—			x									x
Grilles de compétences	Evaluation des compétences disponibles dans l'établissement et des évolutions envisagées.	x			Grilles de compétences	Resp. hiérar-chique	■			x									x

L'entreprise B quant à elle, a élaboré des indicateurs sur la structure du groupe, la politique sociale, la gestion des rémunérations, le pilotage des effectifs (extrait dans le Tableau n° 89), le pilotage des heures, le pilotage de l'absentéisme, la gestion des congés et la formation.

Tableau n° 89 : Indicateurs de pilotage de la création de potentiel (Entreprise B)

Libellé de l'indicateur	Intérêt de l'indicateur	Nature (1)			Support	Emet-teur	Degré d'utilisa-tion	Saisie (3)					Pilotage (3)							
		q	Q	f				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
<b>4. INDICATEURS DE CREATION DE POTENTIEL</b>																				
<b>6.4. Pilotage des effectifs</b>																				
Evolution mensuelle des effectifs par type de population		x	x																	
Ratio (Nombre d'intérimaires) / (Nombre de CDD et de CDI)			x																	
Coût des intérimaires / budget				x																
<b>6.5. Pilotage des heures</b>																				
Evolution des heures travaillées par semaine			x																	
Evolution mensuelle des heures directes d'intérimaires		x	x																	
Evolution mensuelle des heures indirectes d'intérimaires		x	x																	
Evolution mensuelle des heures directes et indirectes d'intérimaires		x	x																	
Nombre d'heures supplémentaires payées ou compensées			x	x																
<b>6.6. Pilotage de l'absentéisme</b>																				
Evolution mensuelle de l'absentéisme de la production par motif d'absence*		x	x																	

Pour conclure cette sous-partie de chapitre, en ce qui concerne la politique économique, nous nous sommes attachés à mettre en place des moyens de suivi allant au-delà des indicateurs classiques de suivi budgétaire. C'est notamment le rôle du tableau de bord qui va permettre de prendre les bonnes décisions rapidement et de piloter de manière plus proactive la gestion économique de

l'organisation. De même, le pilotage des coûts et performances visibles va permettre de déceler plus rapidement les anomalies et de prendre les actions correctrices en conséquence. Enfin, la décision stratégique d'investir dans tout ce qui concerne la création de potentiel semble favoriser la performance économique car les taux de rentabilité sont bas et le retour sur investissement se fait en moins d'un semestre. Dans cette sous partie relative à l'axe politique du volet économique du management stratégique de la RSE, les résultats se mesurent plutôt en termes d'efficacité car les résultats sont bien présents, mais l'efficacité des actions est aussi appréciable au regard de la maîtrise des ressources dont les deux organisations ont fait preuve.

## **7.2 LE CHANGEMENT DE MODE DE FINANCEMENT : AUTOFINANCER UNE PARTIE DE LA RSE**

La question se pose de savoir qui finance la mise en place de la responsabilité sociale de l'entreprise : les individus, la collectivité, l'entreprise ? En l'absence de toute autre solution, c'est à l'entreprise de la financer, surtout lorsqu'elle ne peut pas ou difficilement bénéficier d'investissements extérieurs. Lors des évaluations réalisées dans les deux entreprises, nous avons pu constater une réduction des coûts cachés globaux. Nous présenterons, dans ce sous-chapitre, de quelle manière, une organisation peut trouver des ressources (7.2.1) afin d'autofinancer sa politique de RSE (7.2.2).

### **7.2.1 LA THÉORIE DES COÛTS CACHÉS ET LA CONTRIBUTION HORAIRE À LA VALEUR AJOUTÉE SUR COÛTS VARIABLES**

Avant de présenter les résultats concrets observés sur les deux terrains d'observation scientifique, nous présenterons la théorie et la méthodologie des coûts cachés ainsi que l'utilité de calculer le coût horaire moyen d'une heure d'activité.

#### **7.2.1.1 La théorie des coûts cachés**

Cette théorie a été fondée par Henri Savall dès 1974<sup>288</sup>. Dans la théorie socio-économique des organisations, la performance économique est composée d'une part, des résultats immédiats caractérisés par la productivité, l'efficacité, la compétitivité actuelle, la rentabilité et l'autofinancement à court terme, d'autre part de création de potentiel grâce aux produits nouveaux, technologies nouvelles, comportement de perfectionnement permanent, compétences des hommes et compétitivité à long terme. « Nous avons défini les coûts cachés comme ceux qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'information dont s'est dotée une entreprise, tels que budget, compte de résultat, comptabilité générale, comptabilité analytique, tableaux de bord. Par symétrie, les coûts visibles désignent toutes les rubriques des coûts qui apparaissent dans ces mêmes systèmes d'information » (Savall, 1974).

---

<sup>288</sup> **Savall H.**, (1974), *Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique*, Dunod, Nouvelle édition augmentée Economica, Préface de Jacques Delors, 1989, 269p.

Le terme exact de coûts-performances cachés s'explique par le fait que la réduction d'un coût constitue une performance et la réduction d'une performance entraîne un coût. Ainsi, les coûts cachés sont la traduction monétaire des activités de régulation, le schéma est :

Dysfonctionnement -> régulations -> coûts cachés.

Cela veut dire que lorsqu'un dysfonctionnement se produit dans l'entreprise, il est nécessairement régulé par quelqu'un, engendrant ainsi des coûts de surtemps par exemple. L'évaluation des coûts cachés se fait selon la méthode Social-Organisationnel-Financier (Tableau n° 90). Le niveau social va permettre de détecter les dysfonctionnements en mettant en évidence les causes grâce à la théorie fondamentale (voir Chapitre 1, les liens entre structures et comportements entraînent des dysfonctionnements atrophiant la performance globale de l'organisation). Au niveau organisationnel, on va chercher les effets des dysfonctionnements en dressant un inventaire. Enfin, le niveau financier sert à quantifier les coûts unitaires des organisations (voir supra) et à évaluer les incidences économiques.

Tableau n° 90 : La méthode SOF

Module	Objectif
Social	-Détecter les dysfonctionnements élémentaires (inventaire des dysfonctionnements). -Mettre en évidence les causes multiples des dysfonctionnements au moyen de la liaison [Structures <-> Comportements] -> Dysfonctionnements
Organisationnel	-Mettre en évidence les modes de régulation des dysfonctionnements : étude des effets. -Dresser l'inventaire des incidences économiques des régulations : quantité de temps, de consommation, de « pertes » de production.
Financier	-Rechercher prix et coûts unitaires des composants des régulations. -Evaluer en unités monétaires les incidences économiques de régulations.

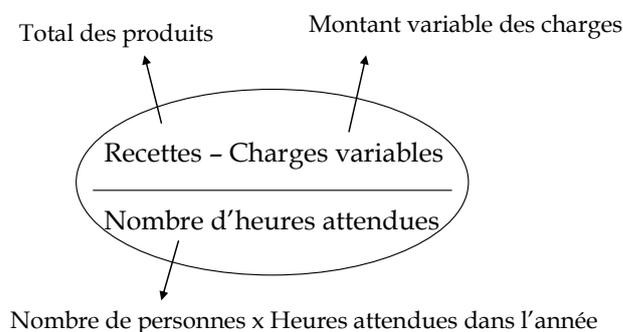
Source : Savall et Zardet (2003)

### 7.2.1.2 La contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables

La contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV) est un indicateur de la valeur moyenne d'une heure de travail dans une organisation. La valeur économique d'une heure de travail humain dépasse le coût salarial, c'est pourquoi elle recouvre le salaire de la personne, les charges de structure et le résultat. Un membre de l'entreprise apporte plus que son propre salaire, il participe aux résultats économiques et financiers que s'est fixée l'entreprise, les activités doivent notamment permettre de couvrir l'ensemble des charges de l'entreprise. Le Schéma n° 91 présente la méthode de calcul de la CHVACV. On retranche les charges variables à la totalité des produits pour obtenir la marge sur coûts variables. Les coûts variables sont l'ensemble des coûts que l'entreprise ne supporterait plus en cas de cessation d'activité, il peut, par exemple, s'agir de l'achat de marchandises

ou des factures d'électricité. Ensuite, on ramène ce montant à l'heure en le divisant par le nombre d'heures attendues sur une année par l'ensemble des personnes de l'organisation.

Schéma n° 91 : Le calcul de la CHVACV



A partir de ce calcul, nous avons pu comparer l'évolution de la CHVACV entre les années de référence du diagnostic, c'est-à-dire 2003 pour l'association A et 2000 pour l'entreprise B, et les années de référence de l'évaluation, soit en 2005 pour l'association A et 2002 pour l'entreprise B (Tableau n°92). Depuis la phase d'évaluation dans chacune des deux organisations, nous n'avons pas recalculé l'évolution de la CHVACV.

Tableau n° 92 : Les évolutions de la CHVACV

	Association A		Entreprise B	
<b>Évolution de la CHVACV</b>	28 € en 2003 (année de référence du diagnostic) 28,5 € en 2005 (année de l'évaluation)	<b>soit une évolution globale de + 1,8 %</b>	24,52 € en 2000 (année de référence du diagnostic) 30,73 € en 2002 (année de l'évaluation)	<b>soit une évolution globale de + 20,2 %</b>
<b>Évolution de la marge sur coûts variables</b>	3 223 K€ en 2003 3 421 K€ en 2005	<b>= + 198 K€ soit une évolution de + 6,1 %</b>	6 639 K€ en 2000 9 055 K€ en 2002	<b>= + 2 416 K€ soit une évolution de + 20,2 %</b>
<b>Évolution du budget ou du chiffre d'affaires</b>	3 597 K€ en 2003 3 877 K€ en 2005	<b>soit une évolution de +7,8 %</b>	24 187 K€ en 2000 30 721 K€ en 2002	<b>soit une évolution de + 21,2 %</b>
<b>Évolution des charges variables</b>	374 K€ en 2003 455 K€ en 2005	<b>soit une évolution de + 21,8 %</b>	17 048 K€ en 2000 21 666 K€ en 2002	<b>soit une évolution de + 21,3 %</b>
<b>Évolution du nombre d'heures attendues</b>	114 742 H en 2003 120 171 H en 2005	<b>soit une évolution de + 4,7 %</b>	270 732 H en 2000 294 630 H en 2002	<b>soit une évolution de + 8,1 %</b>

Au sein de l'association A, la CHVACV est passée de 28 euros en 2003 à 28,5 euros en 2005. Cela nous permet de dire que l'association a augmenté sa performance économique non seulement en termes de résultats immédiats, mais également en termes de création de potentiel. Nous constatons une augmentation principalement mécanique de la CHVACV due à une diminution du nombre

d'heures attendues entre 2003 et 2005. De plus, il y a un effet complémentaire du transfert de l'activité lingerie car c'est une activité surtout génératrice de coûts fixes qui sont devenus des coûts variables en fonction du nombre de résidents entraînant une réduction de la marge sur coûts variables. L'augmentation de la marge sur coûts variables est principalement due à un budget complémentaire de dotation aux amortissements attribué par les autorités de tutelles.

Dans l'entreprise B, la CHVACV est passée de 24,52 euros en 2000 à 30,73 euros en 2002. Cette augmentation s'explique, en partie avec l'évolution de la marge sur coûts variables de + 20,2 % d'un côté et de l'augmentation moins forte du nombre d'heures attendues de + 8,1 % d'un autre côté. On peut traduire cette évolution comme une amélioration de la création de potentiel mais surtout des résultats immédiats de l'entreprise B.

Ces calculs ont chacun été réalisés sur trois années de référence et, en l'absence de calculs plus récents, nous posons une limite quant à leur interprétation. Nous espérons pouvoir alimenter ces résultats lors de recherches-interventions futures, nous permettant ainsi d'établir une certaine durabilité dans les évolutions positives constatées dans la performance économique des deux organisations.

## 7.2.2 LES RÉSULTATS DES DEUX TERRAINS D'OBSERVATION SCIENTIFIQUE

Avant de présenter les résultats, il s'agit de voir comment ils ont été obtenus. Dans les deux organisations, nous avons mené **des diagnostics selon une méthode qualimétrique** qui ont donné lieu d'une part à des phrases-témoins (voir supra) et d'autre part des calculs de coûts cachés au regard de la théorie des coûts cachés énoncée dans les développements précédents. Ainsi, chacun des cadres et des membres du corps dirigeant ont été amené à évaluer les montants liés aux régulations des dysfonctionnements évoqués dans la phase de diagnostic (première étape de l'axe changement du modèle). Ils ont alors mis en place des projets et des groupes de travail pour tenter de diminuer ces montants aider par des formations sur les outils de management et l'accompagnement des intervenants en séance de projet (deuxième étape), puis ils sont passés à la mise en œuvre des actions d'amélioration (troisième étape). **Les résultats que nous présentons ci-après sont ceux obtenus trois ans après la première intervention**, lors de la phase d'évaluation qui représente la quatrième et dernière phase de l'axe changement mais aussi la troisième étape de notre modèle tridimensionnel. Pour rappel, celui-ci est composé des trois phases que sont la décision, la diffusion et l'évaluation.

Globalement, **chacune des deux organisations a réalisé des diminutions de coûts cachés assez conséquentes**, puisque le **montant des coûts cachés a été réduit de 12 700 euros par personne et par an pour l'association A soit 906 800 euros en trois ans ; et de 13 500 euros pour l'entreprise B soit 1,8 million d'euros en trois ans.**

### 7.2.2.1.1 Les coûts cachés de l'association A et l'amélioration de la qualité de service rendu aux résidents

Le tableau n° 93 présente un récapitulatif des coûts cachés et de leur évolution entre 2003 et 2005 au sein de l'association A. Nous constatons une baisse significative de coûts cachés en trois ans dans les régulations donnant lieu à des écarts de productivité directe, puisqu'entre 2003 et 2005 ce montant est passé de 697 100 euros à 247 000 euros et il représente la moitié de la réduction des coûts cachés. L'autre diminution marquante est celle du montant des défauts de qualité (voir Chapitre 5 sur la responsabilité environnementale).

Tableau n° 93 : Récapitulatif des coûts cachés de l'association A entre 2003 et 2005

TABLEAU DE SYNTHESE DE CONVERSION DE COUTS-PERFORMANCES CACHES EN VALEUR AJOUTEE PAR INDICATEUR (en Euros)  
ASSOCIATION A

	ABSENTEISME		ACCIDENT DU TRAVAIL		ROTATION DU PERSONNEL		DEFAUT DE QUALITE		ECART DE PRODUCTIVITE DIRECTE		TOTAL	
	Année du diagnostic	Année de l'évaluation	Année du diagnostic	Année de l'évaluation	Année du diagnostic	Année de l'évaluation	Année du diagnostic	Année de l'évaluation	Année du diagnostic	Année de l'évaluation	Année du diagnostic	Année de l'évaluation
Comparaison des coûts cachés 2004/2006 (année du diagnostic / année de l'évaluation)	336 000 €	303 000 €	11 500 €	5 800 €	62 800 €	44 600 €	490 300 €	90 100 €	697 100 €	247 400 €	1 597 700 €	690 900 €
GAINS	33 000 €		5 700 €		18 200 €		400 200 €		449 700 €		906 800 €	
			Nombre de personnes en 2003 : (année de référence du diagnostic)		73,77		soit		21 600 €		de coûts cachés par personne et par an en moyenne en 2003	
			Nombre de personnes en 2005 : (année de référence du diagnostic)		77,27		soit		8 900 €		de coûts cachés par personne et par an en moyenne en 2005	
							12 700 €		de réduction de coûts cachés par personne et par an en moyenne entre 2003 et 2005			

La principale évolution tient dans la réallocation des coûts cachés en amélioration de la qualité de service rendu aux résidents. Pour détailler ces réductions, nous citons les principales régulations qui ont été effectuées au sein de l'association A :

- **réduction de l'absentéisme** en partie compressible par des actions d'innovation socio-économique : le nombre d'heures d'absence est passé de 13 594 prises en charge par l'établissement à 5 943 heures, ce qui a engendré une diminution de 69 700 euros de coûts cachés en sursalaires.
- **réduction de la rotation du personnel entre les unités** : lorsque les encadrants changeaient d'unité, ils n'étaient efficace qu'à 50 % en 2003, ils le sont à 70 % en 2005 au regard de la montée en polyvalence des personnes et aux moindres besoins de remplacements dans les unités grâce aux recrutements. Cela a permis de réduire les coûts cachés de 30 100 euros.
- **réduction des temps liés au manque de support psychiatrique** pour aider les personnels par l'amélioration de la communication entre les animatrices-coordinatrices et le personnel psychiatrique : réduction des surtemps à hauteur de 67 100 euros.

- **réduction des temps passés par les encadrants à chercher des informations** grâce à la mise en place de réunions par unité tous les 15 jours et de fiche de résolutions : diminution des surtemps à hauteur de 17 400 euros.
- **effort de formation du personnel éducatif** : le manque de qualification du personnel éducatif et notamment des aides médico-psychologiques entraînaient des surtemps dans l'accompagnement des résidents, le plan de formation a permis de réduire ces heures. Cela s'est traduit par une récupération de coûts cachés à hauteur de plus de 210 300 euros.
- **amélioration de la qualité des repas servis aux résidents** : les éducateurs passaient beaucoup de temps à calmer les résidents lors des repas car la mauvaise qualité de ceux-ci énervaient les résidents. La restauration a été sous-traitée engendrant une diminution des coûts cachés à hauteur de 69 800 euros.
- la **mise en place d'un poste d'animateur-coordonateur entre les membres de la direction et le personnel** ainsi qu'une **délégation concertée** sur certaines opérations ont permis de diminuer les temps passés par la direction à gérer les programmations et déprogrammations fréquentes des activités avec les résidents. Cela s'estime à 67 000 euros de coûts cachés en moins liés à ses surtemps.
- **réduction complète des temps passés par les hommes d'entretien pour refaire le ménage** dans les unités parce que la surveillance des résidents dans leur propreté était insuffisante. Cette diminution a entraîné des gains de temps à hauteur de 3 120 heures dans l'année soit l'équivalent de 87 300 euros.

Rien que pour ces quelques régulations, les montants gagnés sont de 618 700 euros, c'est-à-dire les deux tiers des gains.

#### 7.2.2.1.2 Les coûts cachés de l'entreprise B et l'amélioration de la productivité

Le Tableau n° 94 montre l'évolution des coûts cachés de l'entreprise B entre 2000 et 2002. La **baisse la plus significative** concerne les **écarts de productivité directe** qui ont **diminué de plus d'un millions d'euros représentant plus de la moitié des récupérations totales**. Il est à noter, tout de même qu'entre 2000 et 2002, l'entreprise a embauché 30 personnes ce qui joue sur le montant de coûts cachés par personne et par an et explique aussi cette diminution.

Tableau n° 94 : Récapitulatif des coûts cachés de l'entreprise B entre 2000 et 2002

TABLEAU DE SYNTHÈSE DE CONVERSION DE COÛTS-PERFORMANCES CACHÉS EN VALEUR AJOUTÉE PAR INDICATEUR (en euros)  
 Entreprise B

	ABSENTEISME		ACCIDENT DU TRAVAIL		ROTATION DU PERSONNEL		DEFAUT DE QUALITE		ECART DE PRODUCTIVITE DIRECTE		TOTAL	
	Année du diagnostic	Année de l'évaluation	Année du diagnostic	Année de l'évaluation	Année du diagnostic	Année de l'évaluation	Année du diagnostic	Année de l'évaluation	Année du diagnostic	Année de l'évaluation	Année du diagnostic	Année de l'évaluation
Comparaison des coûts cachés 2000/2002 (année du diagnostic / année de l'évaluation)	244 700 €	151 700 €	6 800 €	1 000 €	25 300 €	7 000 €	596 900 €	146 800 €	2 324 800 €	1 020 300 €	3 198 500 €	1 326 800 €
GAINS	-93 000 €		-5 800 €		-18 300 €		-450 100 €		-1 304 500 €		-1 871 700 €	
	Nombre de personnes en 2000				154	soit	20 700 €	de coûts cachés par personne et par an en moyenne en 2000				
	Nombre de personnes en 2002				183	soit	7 200 €	de coûts cachés par personne et par an en moyenne en 2002				
13 500 € de réduction de coûts cachés par personne et par an en moyenne entre 2000 et 2002												

La réduction des coûts cachés au sein de l'entreprise est notamment liée à certains points d'amélioration qui sont plus significatifs que d'autres :

- **réalisation de campagnes publicitaires** autofinancées par la réduction des coûts cachés avec la création de plaquette pour chaque produit de la gamme, la réalisation de mailings auprès des clients et la relance du magazine de l'entreprise : l'entreprise a gagné en moyenne deux commandes par mois se chiffrant à 97 400 euros sur l'année.
- **l'unification du réseau commercial des deux sites** a permis de supprimer la concurrence entre eux et de faire en sorte que les deux sites disposent d'une gamme complète de véhicules, mais elle a aussi permis de définir une véritable stratégie commerciale avec un planning de développement prévisionnel de plusieurs véhicules. Cette évolution leur a permis de vendre 10 % de véhicules supplémentaires soit un montant de 166 000 euros.
- **l'amélioration de la trésorerie par l'amélioration** des résultats financiers a entraîné une diminution des frais financiers liés au manque de trésorerie de 152 900 euros.
- des actions ont été menées pour permettre une **amélioration de la qualité des nomenclatures**. Désormais, les chefs d'équipes, sensibilisés au problème, transmettent au bureau d'études les nouvelles pièces afin qu'elles soient intégrées pour le prochain véhicule. Ils réalisent également un contrôle systématique des caisses de production lors du lancement du véhicule et commandent toutes les pièces manquantes. Ils se chargent aussi du suivi de la commande en concertation avec le magasin. Pour les petits consommables, les chefs d'équipes disposent désormais d'un petit stock dans l'atelier ce qui limite les déplacements au magasin. Enfin, une surveillance accrue des déplacements des opérateurs est réalisée par les chefs d'équipe. Cela a permis de diminuer les coûts cachés liés aux déplacements inutiles au magasin de 196 800 euros.

- la **mise en place d'un logiciel de gestion du temps** ainsi que l'instauration d'une règle conduisant à la perte de 15 minutes de travail pour un retard de cinq minutes ont entraîné une réduction de 102 000 euros de coûts cachés liés au non respect des horaires et aux retards.
- la **mise en place d'une fiche d'autocontrôle** pour les opérateurs a permis de diminuer les temps passés à contrôler a posteriori les pièces, entraînant une réduction de 67 300 euros de coûts cachés.

Grâce à la résolution de ces quelques dysfonctionnements que nous donnons en exemple, l'entreprise B a pu réduire ses coûts cachés d'un montant de 782 400 euros en trois ans.

Afin de conclure sur cette sous-partie qui concernait l'axe changement du management stratégique de la RSE, nous pouvons noter deux résultats marquants. Tout d'abord, les deux organisations ont amélioré le niveau de valeur ajoutée de l'ensemble de leur personnel, c'est ce que nous montre l'augmentation de la CHVACV. Ainsi, une heure de travail au sein des deux organisations d'une personne crée plus de valeur ajoutée qu'avant la mise en place du management stratégique de la RSE. Cette valeur ajoutée s'observe dans la qualité du service rendu au résident dans l'association A et dans l'amélioration de la productivité dans l'entreprise B. Cette évolution s'apprécie tant au regard de l'efficacité que de l'efficience, les deux organisations ont atteint de meilleurs objectifs en maîtrisant leurs ressources. Elles ont ainsi évolué dans leur création de potentiel, favorisant par la même les étapes de décision, de diffusion et d'évaluation.

L'autre résultat non moins remarquable est la réduction des coûts cachés que les deux organisations ont obtenue trois ans après le diagnostic. Par le biais des projets, mais aussi des décisions politiques ainsi que des outils de management, elles ont pu réduire leurs plus gros dysfonctionnements et ainsi réallouer les ressources consommées par la régulation de ces dysfonctionnements à des activités à plus forte valeur ajoutée qui concernent plus directement leur cœur de métier.

### **7.3 LES OUTILS DE GESTION AU SERVICE DE LA COMPTABILITÉ**

Nous ne parlerons dans ce sous-chapitre que de deux outils essentiels aidant les organisations à maîtriser leur performance économique, en laissant de côté les outils économiques classiques naturellement utilisés par les entreprises, tels que le reporting et l'analyse, l'élaboration budgétaire et la planification, le *scorecarding* ou la consolidation, par exemple.

Ainsi, nous proposons que le management stratégique de la RSE passe par un contrôle de gestion plus efficient et plus en lien avec la stratégie de l'organisation (7.3.1). De plus, dans le cadre

d'un changement organisationnel, l'organisation doit pouvoir contrôler son budget et mener des projets sans risquer le déséquilibre financier ni essuyer des pertes financières (7.3.2).

### 7.3.1 LE CONTRÔLE DE GESTION STRATÉGIQUE

Le contrôle de gestion traditionnel a fait l'objet de violentes critiques et s'est trouvé remis en cause par des auteurs reconnus dans le domaine. En effet, selon eux, les outils en vigueur étaient trop tayloristes et inadaptés à la complexité des organisations (Johnson et Kaplan<sup>289</sup>, 1987) mais aussi à l'instabilité de l'environnement (Simons<sup>290</sup>, 1995), de plus, ils ne prenaient pas en compte la multiplicité des représentations ayant cours au sein d'une même organisation (Bescos *et al.*<sup>291</sup>, 1995). De nouveaux outils de modélisation et d'analyse ont favorisé la remise en cause de l'existant et ils ont accompagné le changement, tels que les méthodes ABC<sup>292</sup> et ABM<sup>293</sup> (Mévellec<sup>294</sup>, 1993 ; Lebas<sup>295</sup>, 1992 ; Lorino<sup>296</sup>, 1991) ou le tableau de bord prospectif (Kaplan et Norton<sup>297</sup>, 1998 ; Mendoza et Zrihen<sup>298</sup>, 1999).

#### 7.3.1.1 Les limites de la comptabilité générale et le nouveau contrôle de gestion

Selon Bollecker<sup>299</sup> (2002), la finalité traditionnelle de la fonction de contrôleur de gestion était « la surveillance des activités, principalement au service de la direction générale ». Le contrôleur de gestion est avant toute chose un « technicien ». Selon Berland (2004<sup>300</sup>), le contrôleur de gestion n'est pas un auditeur ou un inspecteur, il joue davantage un rôle de conseil s'apparentant à un véritable

---

<sup>289</sup> Johnson H.T. et Kaplan R.S. (1987), *Relevance lost, the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1987

<sup>290</sup> Simons R. (1995), *Control in an age of empowerment*, Harvard Business Review, Mars-avril 1995, pp. 80-88

<sup>291</sup> Bescos, P.L., Dobler P., Mendoza C. et Naulleau G. (1995), *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien, 3e édition, Paris, p. 36

<sup>292</sup> Reprenant le principe du diagramme de Pareto qui est un histogramme particulier, un moyen simple pour classer les phénomènes par ordre d'importance, la méthode ABC propose de distinguer trois classes A, B et C qui se distribuent de la manière suivante : classe A : Les items accumulant 80% de l'effet observé, classe B : Les items accumulant les 15% suivants et classe C : Les items accumulant les 5% restants.

<sup>293</sup> La méthode *Activity Based Management* (ABM) : analyse les différents coûts résultants d'une mesure ABC afin d'en déterminer les causes et mener ainsi les actions d'optimisation nécessaires. Les processus sont classés en activités principales, secondaires et répétitives elles-même identifiées selon leur valeur ajoutée.

<sup>294</sup> Mevellec P. (1993), *Plaidoyer pour une vision française de la méthode ABC*, Revue Française de Comptabilité, n°251, pp. 36-44

<sup>295</sup> Lebas M. (1992), *La comptabilité analytique basée sur les activités, analyse et gestion des activités*, Revue française de gestion industrielle, n°4

<sup>296</sup> Lorino P. (1991), *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*, Dunod, Paris, 1991

<sup>297</sup> Kaplan R., Norton D. (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris

<sup>298</sup> Mendoza C. et Zrihen R. (1999), *Du Balanced Scorecard au tableau de pilotage*, L'Expansion Management Review, Déc. 1999, pp. 102-110

<sup>299</sup> Bollecker M. (2002), *Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations*, Comptabilité - Contrôle - Audit, pp. 109-126

<sup>300</sup> Berland N. (2004), *Mesurer et piloter la performance*, Édition de la Performance, Pricewaterhouse Coopers, 2004

contrôle organisationnel, établi sur une logique de confortement et de respect des normes et une logique d'évolution en termes d'organisation des changements. Ce métier, désormais intégré au processus de management, est donc devenu un art de mesure et de pilotage de la performance. L'auteur envisage la performance comme un processus complet allant de l'élaboration à la stratégie, la déclinaison, le pilotage et la mesure des résultats. Il montre comment calculer des coûts et prendre des décisions économiques, piloter les ressources grâce au contrôle budgétaire et piloter une performance globale grâce aux tableaux de bord.

Selon les principes de la comptabilité générale, il s'agit de déterminer le résultat net et le résultat global des exercices ce qui donne le résultat fiscal et donc le compte de résultats ; il s'agit également de visualiser la situation patrimoniale de l'entreprise ce qui, avec le compte de résultat, donne le bilan de l'entreprise. Il est possible d'apporter quelques critiques au système de comptabilité générale, comme l'ont fait de nombreux auteurs depuis plus de 30 ans (Savall, 1974 ; Gensse & Topsacalian <sup>301</sup>, 2004 ; Dupuy<sup>302</sup>, 2003 ; Cappelletti<sup>303</sup>, 1998). Tout d'abord le système d'information est surtout jugé inefficace puisque les délais d'obtention des résultats comptables sont très longs. De plus, le système de comptabilité est symptomatique dans la mesure où il n'éclaire pas les causes profondes de variation des coûts. De même, les investissements immatériels sont assimilés à des dépenses de fonctionnement ; enfin, il existe une absence totale d'identification des produits immatériels en cours de réalisation. Tout cela engendre un résultat global d'exploitation qui ne prend pas en compte l'ensemble des coûts-valeurs de l'activité.

D'autre part, la comptabilité analytique connaît quelques limites notamment en ce qui concerne son fonctionnement parfois complexe et coûteux, la sophistication des découpages rendant souvent illusoire et inutile l'interprétation des résultats calculés, la méthode d'analyse des écarts n'aboutissant généralement pas à une identification des causes profondes. De plus, la prise en compte des coûts cachés est souvent implicite et partielle, les ambitions sont parfois démesurées car rarement réalisables et il existe une trop forte focalisation sur les activités productives industrielles (Savall, 1974).

En ce qui concerne, enfin, les limites du contrôle de gestion classique, il est généralement plutôt utilisé comme un simple contrôle budgétaire. Les contrôleurs de gestion constatent les écarts mais seuls les opérationnels peuvent agir entraînant un fossé entre les écarts constatés et les moyens d'action. Le contrôle de gestion classique se focalise le plus souvent exclusivement sur des indicateurs financiers, la réalisation et les effets de la décision stratégique ne sont pas évalués. Les acteurs pratiquent fréquemment le « budget de reproduction » dans deux cas de figures. Lorsque le nouveau budget est construit par extrapolation du budget précédent en appliquant mécaniquement un

---

<sup>301</sup> **Gensse P. & Topsacalian P.** (2004), *L'ingénierie financière*, Economica, Novembre 2004

<sup>302</sup> **Dupuy Y.** (2003), *Les bases de la comptabilité générale*, Economica, août 2003, 152 p.

<sup>303</sup> **Cappelletti L.** (1998), *L'ingénierie d'audit d'activité d'une entreprise : la production d'intelligence socio-économique - cas d'expérimentation -*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Lumière-Lyon 2, Juillet 1998

pourcentage de variation sans analyse critique des budgets passés, pour mieux faire face à l'avenir. Lorsque la préparation budgétaire est centralisée, on fixe un taux de croissance ou de rentabilité souhaité sans idée précise sur des actions concrètes qui permettront l'atteinte du résultat souhaité. C'est pourquoi, à partir des coûts cachés calculés, il est important de tirer des indicateurs de pilotage stratégique et de surveiller de manière financière l'évolution de ces indicateurs.

### **7.3.1.2 Les indicateurs de pilotage économiques : le dernier volet du tableau de bord stratégique**

L'outil utilisé ici par les deux organisations afin de palier les limites du contrôle de gestion classique est le **tableau de bord de pilotage stratégique**. Cet outil se distingue du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard) de Kaplan et Norton (1998) parce qu'il intègre les coûts cachés et le pilotage des dysfonctionnements subis par l'entreprise, alors que le tableau de bord prospectif, aussi innovant soit-il, reste fondé sur le système comptable traditionnel pour formaliser ses indicateurs. Comme nous l'avons déjà vu, par ailleurs (Chapitres 5 et 6), cet outil permet de piloter différents domaines de l'organisation, nous nous focalisons dans cette partie au volet économique. Il s'agit d'abord de rappeler que plusieurs étapes sont nécessaires pour construire les indicateurs économiques et financiers du tableau de bord de pilotage stratégique :

- il faut passer des dysfonctionnements et des coûts cachés aux indicateurs de pilotage en repérant les phénomènes observables qu'il faut traduire en indicateurs et en testant leur pertinence ;
- puis, il faut construire des supports de saisie qui amène à créer des supports de synthèse, en choisissant une périodicité de synthèse ;
- ensuite, il s'agit d'établir la procédure depuis la saisie des informations jusqu'à la prise de décision et leur mise en œuvre : répartir les rôles selon les niveaux hiérarchiques et entre les opérationnels et le service du contrôle de gestion ;
- enfin, rendre progressivement visibles les informations qui étaient cachées.

Il est important de noter que la hiérarchie opérationnelle et le contrôleur de gestion ont des rôles complémentaires. Pendant que l'encadrement va saisir et réaliser des synthèses des informations, participer aux réunions pour examiner les indicateurs et prendre des décisions, émettre des informations stimulantes et mettre en œuvre les actions correctrices, le contrôleur de gestion va assister les opérationnels, aider dans la synthèse des informations et présenter des indicateurs en réunion de pilotage opérationnel pour rechercher des pistes d'actions. Le contrôleur de gestion peut ainsi développer sa fonction de conseil auprès de la direction et de l'encadrement.

### 7.3.1.2.1 Les indicateurs de pilotage économiques de l'association A : un suivi budgétaire

L'association A réalise un suivi de différents indicateurs qu'elle a insérés dans son tableau de bord de pilotage stratégique (Tableau n° 95) sur l'ensemble de son activité et qui comprend différentes rubriques :

- relations avec les fournisseurs et notamment en ce qui concerne les financements obtenus et ceux théoriques accordés ;
- les coûts et performances visibles qui reprennent une analyse détaillée de l'utilisation du budget.

Tableau n° 95 : Indicateurs de suivi budgétaire (Association A)

Libellé de l'indicateur	Intérêt de l'indicateur	Nature (1)			Support	Emetteur	Degré d'utilisation (2)	Saisie (3)					Pilotage (3)				
		q	Q	f				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>2. INDICATEURS DE GESTION EXTERNE</b>																	
<b>2.5. Relations avec les financeurs</b>																	
Financements obtenus	Mesure des évolutions d'une année sur l'autre.			x	Budget	Directeur	—					x				x	
Financements théoriques accordés	Mesure des capacités de négociation de l'établissement.			x		Directeur	—					x				x	
Nombre de rencontres dans l'année	Mesure de la fréquence des contacts avec les financeurs.		x			Directeur	—			x						x	
<b>3. INDICATEURS DE RESULTATS IMMEDIATS</b>																	
<b>3.1. Coûts et performances visibles</b>																	
Budget	Principal document de pilotage de l'activité aujourd'hui.			x	Budget	Directeur	■	x						x			
Taux d'utilisation du budget annuel	Suivi de la vitesse d'utilisation du budget.		x		Budget	Directeur	—	x						x			
Prix de revient moyen par résident en internat	Suivi de l'évolution du coût de l'activité.			x	Budget réalisé	Directeur	—	x						x			
Prix de revient moyen par résident en accueil temporaire	Suivi de l'évolution du coût de l'activité.			x	Budget réalisé	Directeur	—	x						x			
Contribution horaire à la marge sur coûts variables	Suivi de l'évolution du rapport entre marge sur coûts variables et nombre d'heures de travail attendues dans l'établissement.			x	Budget réalisé	Directeur	—				x					x	
Montant des investissements matériels réalisés	Suivi du niveau d'investissement.			x	Budget réalisé	Directeur	—				x					x	
Part des consommations de matières et fournitures dans le budget	Suivi de la structure du budget.		x		Budget réalisé	Directeur	—				x					x	
Part des services externes dans le budget	Suivi de la structure du budget.		x		Budget réalisé	Directeur	—				x					x	
Part des frais de personnel dans le budget	Suivi de la structure du budget.		x		Budget réalisé	Directeur	—				x					x	

Au sein de l'association A, un exemple d'indicateur financier est le nombre de repas de mauvaise qualité que les équipes d'éducateurs ont été obligé de jeter. Cet indicateur est tenu par une animatrice-coordinatrice représentant l'encadrement intermédiaire et non par le contrôleur de gestion qui lui a pourtant fourni la manière de tenir cet indicateur.

Les indicateurs de l'association A lui permettent de suivre et de maîtriser son budget. La principale source de ses recettes provient des fonds fournis d'une part par la Sécurité sociale et d'autre part du prix de journée payé par le résident. A ce titre, l'association a une obligation de rendre compte

de l'utilisation de ces ressources financières et de la manière de les utiliser. C'est pour cela que ses indicateurs sont principalement orientés sur le budget, lui permettant ainsi de piloter et de communiquer les informations nécessaires aux autorités compétentes.

L'ordonnance du 1<sup>er</sup> décembre 2005 a introduit la faculté de conclure des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM) entre les personnes physiques et morales gestionnaires d'établissements ou de services et l'autorité compétente en matière de tarification afin de permettre une meilleure allocation des ressources. Le contrat fixe, notamment, les éléments financiers tant en fonctionnement qu'en investissement, ainsi que les autres mesures nécessaires à sa mise en œuvre et prévoit pour l'organisme gestionnaire, compte tenu de son activité, les objectifs pluriannuels de réduction des inégalités de ressources. Il précise également les critères en fonction desquels le budget de l'organisme gestionnaire peut évoluer selon le degré de réalisation des objectifs fixés. En fait, pour l'association A, ce contrat sera conclu entre elle et les Directions Départementales ou Régionales des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS ou DRASS) modifiant les règles actuelles de budgétisation puisque les établissements seront réunis et les ressources allouées se feront par groupe d'établissements et plus établissement par établissement.

#### 7.3.1.2.2 Les indicateurs de pilotage économiques de l'entreprise B : un suivi de la productivité

L'entreprise B, contrairement à l'association A, a un but lucratif, des objectifs de productivité et doit maîtriser parfaitement son budget et ses indicateurs. C'est notamment pour cela que les indicateurs contenus dans le tableau de bord de pilotage stratégique de l'entreprise B sont plus nombreux et plus détaillés. Nous présentons un extrait dans le tableau n° 96 (intégralité en Annexe n° 12). Ces indicateurs permettent de prendre les bonnes décisions au bon moment selon la stratégie de départ et le pilotage de ceux-ci aboutissent à une évaluation permanente du volet économique de l'activité.

Trois grands domaines sont concernés :

- le domaine commercial avec des indicateurs sur la représentation commerciale, le prix de revient et la marge, les commandes, les ventes, la facturation, les écarts de règlement des clients, les résultats et parts de marchés, les appels d'offre, les affaires perdues et les offres de reprise des véhicules commerciaux.
- le domaine financier avec des indicateurs sur le groupe, sur le site 1 et sur le site 2 comme la trésorerie ou le budget ou les conditions de règlement.
- enfin, le domaine de l'approvisionnement qui comprend des indicateurs de pilotage des fournisseurs avec, par exemple, le suivi des fiches de non-conformité. Par exemple, l'encadrement a élaboré un indicateur sur l'évolution mensuelle des heures directes d'intérimaires.

Tableau n° 96 : Indicateurs de suivi budgétaire (Extrait, Entreprise B)

Libellé de l'indicateur	Intérêt de l'indicateur	Nature (1)			Support	Emetteur	Degré d'utilisation (2)	Saisie (3)					Pilotage (3)				
		q	Q	f				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>7. FINANCIER</b>																	
<b>7.1. Groupe</b>																	
Trésorerie		x		x													
Budget		x		x													
Répartition du capital au sein du Groupe		x		x													
Compte d'exploitation prévisionnel du Groupe 2004/2005/2006		x	x	x													
<b>7.2. Site 1</b>																	
Comparatif des comptes de résultat par trimestre		x		x													
Contribution horaire à la marge sur coûts variables				x													
<b>7.3. Site 2</b>																	
Comparatif des comptes de résultat par trimestre		x		x													
Contribution horaire à la marge sur coûts variables				x													
<b>7.4. Conditions de règlement</b>																	
Conditions de règlement des châssis		x															
<b>9. APPROVISIONNEMENT</b>																	
<b>9.4. Pilotage des fournisseurs</b>																	
Liste des fournisseurs		x															
Liste des articles non référencés		x	x														
Répartition annuelle du nombre de fiches de non-conformité par fournisseur		x	x														
Répartition mensuelle du nombre de fiches de non-conformité par fournisseur		x	x														
Liste des facturations fournisseurs et transporteurs par numéro de dossier				x													
Ratio (Coût des approvisionnements) / (Chiffre d'affaires)				x													

Globalement, dans les deux organisations, la création d'indicateurs de pilotage financiers et économiques contribuent à la performance économique dans la mesure où ils permettent un pilotage plus efficace et donc des prises de décisions plus proactives et plus pertinentes.

### 7.3.2 LA BALANCE ÉCONOMIQUE ET L'ÉQUILIBRE DES PROJETS

Le principe de la balance économique est de chiffrer les impacts économiques d'un projet d'investissement matériel ou immatériel. Pour cela, il s'agit de recenser toutes les actions nécessaires à la mise en œuvre du projet et tous les résultats attendus. Cela permet de recenser les variations de charges et de produits visibles mais aussi les variations de coûts-performances cachés (Tableau n°97).

Tableau n° 97 : La structure d'une balance économique

CHARGES		PRODUITS	
① SURCROIT DE CHARGES :		② SURCROIT DE PRODUITS :	
- Investissements matériels	+	- Développement de produits	+
- Amortissement du coût du projet : Coût du projet		- Créations de potentiels autofinancés	+
- Coût de créations de potentiels autofinancés	+		
- Surcharges de fonctionnement			
③ RÉDUCTION DE CHARGES :	-	④ RÉDUCTION DE PRODUITS :	-
(= réduction de coûts cachés évalués ou non dans le diagnostic) :	-		-
<b>Total Charges</b>	<b>+ OU -</b>	<b>Total Produits</b>	<b>+ OU -</b>
<b>RÉSULTAT PRÉVISIONNEL DU PROJET</b>		<b>+ OU -</b>	

Selon le Tableau n° 97, nous dénombrons quatre types de données pour incrémenter la balance économique :

- 1 : surcroît de charges : chiffre positif dans la colonne « charges »
- 2 : surcroît de produits : chiffre positif dans la colonne « produits »
- 3 : réduction de charges : chiffre négatif dans la colonne « charges »
- 4 : réduction de produits : chiffre négatif dans la colonne « produits »

Ainsi, l'objectif premier de l'outil est d'évaluer le coût d'un projet pour décider ou non de sa viabilité dans le temps. Il s'agit donc de projections stratégiques pour aider à la prise de décision, certains projets pouvant effectivement être très coûteux.

### **7.3.2.1 Évaluer le coût d'un projet**

Lors de la réflexion concernant la mise en place d'une nouvelle action pour innover ou pour résoudre un dysfonctionnement, plusieurs étapes doivent être suivies :

- Lister de manière exhaustive toutes les micro-actions à réaliser pour réussir le projet ;
- Quantifier chaque micro-action en se posant plusieurs questions : Combien de personnes ? Combien de temps ? Combien coûte le bien ou le produit à acheter ? La CHVACV (voir supra) peut être utilisée ici pour calculer le coût de ces micro-actions ;
- Chiffrer l'impact de chaque micro-action et reporter le résultat dans les colonnes du tableau en charge ou en produit.

En complément de la balance économique, le chef de projet doit établir d'autres indicateurs de faisabilité. Ainsi, en parallèle, il doit pouvoir établir, en face de chaque action, le dysfonctionnement relevé à traiter et le coût de la régulation puis calculer les gains escomptés en termes qualitatifs, quantitatifs et financiers suite à la résolution du dysfonctionnement. Cela peut permettre de voir si le coût du projet d'amélioration n'est pas plus élevé que le coût de la régulation, le dysfonctionnement peut alors être considéré comme intégré et rester en l'état par choix de l'organisation. Par ailleurs, le chef de projet peut également réaliser un autre calcul consistant à mettre en balance le coût de l'investissement amortissable en trois à cinq ans avec le coût de fonctionnement en termes de temps et de consommations pour connaître la rentabilité de l'investissement. Enfin, le chef de projet doit établir un indicateur comprenant chaque catégorie de personnel concerné par le projet, telle que la direction, l'encadrement, le personnel, les syndicats, afin d'évaluer les apports ou les contraintes de la mise en place du projet pour chacun d'entre eux.

### **7.3.2.2 Une aide à la prise de décision**

La balance économique doit être intégrée dans le tableau de bord de pilotage stratégique car elle incite à organiser les actions du projet et devient donc un indicateur pour piloter le projet. De même,

la balance économique permet de réaliser le contrôle de gestion du projet, elle peut être mis à jour en fonction du réalisé et elle enregistre les écarts.

La balance économique permet aussi de prendre des décisions stratégiques lors de la réalisation des plans d'actions stratégiques, le décideur connaît le coût de l'action et de l'inaction et peut prendre sa décision en toute connaissance de causes. Par exemple, l'association A avait réalisé une balance économique (Tableau n° 98) afin de connaître la faisabilité du projet d'amélioration de la gestion des informations relatives aux résidents. Elle a ainsi pu constater que les charges supplémentaires s'élevaient à 25 600 euros liés à la réalisation des groupes de projet et aux nouvelles pratiques de gestion du colloque lors duquel les informations sur les résidents sont données. Mais la réduction de charges escomptée s'élevait, elle, à 29 000 euros grâce à la réorganisation des colloques d'information sur les résidents. Au final, le projet a été estimé viable, il a donc été réalisé et à même permis de réaliser un gain de 3 400 euros à réallouer sur d'autres activités ou dans un autre projet.

Tableau n° 98 : Balance économique de l'association A\* : exemple de projet d'amélioration concernant le défaut de gestion des informations relatives aux résidents

CHARGES		PRODUITS	
<b>① SURCROIT DE CHARGES :</b> - Investissements matériels - Amortissement du coût du projet : Participation au groupe de projet (restreint, plénier - 3 600 € pour le groupe) Participation aux groupes de travail (5 séances de 2 heures pour 4 personnes) - Coût de créations de potentiels autofinancées - Surcharges de fonctionnement Déplacement horaire et augmentation de la durée du colloque ortho (30 minutes supplémentaires par semaine pour 8 personnes) Recherche d'informations par le médecin pour la visite (20 minutes supplémentaires par semaine) Augmentation du nombre de patients vu en visite interdisciplinaire Nouvelles pratiques de gestion du colloque (0,5 heure par semaine pour 8 personnes)	0 € + 1 000 € + 2 000 € 0 € + 10 600 € + 800 € + 600 € + 10 600 € = + 25 600 €	<b>② SURCROIT DE PRODUITS</b> - Développement de produits - Créations de potentiels autofinancées	+ +
<b>③ RÉDUCTION DE CHARGES :</b> <b>Réduction de coûts cachés évalués ou non dans le diagnostic :</b> Mauvaise gestion des temps de visites et de la structuration des colloques (3 heures par semaine pour 3 personnes) Redondance d'informations lors des visites ou colloques (1 heure par semaine) Manque de coordination entre les équipes (1 heure par semaine pour 2 personnes)	-23 800 € - 2 600 € - 2 600 € = - 29 000 €	<b>④ RÉDUCTION DE PRODUITS :</b>	- -
<b>Total Charges</b>	<b>- 3 400 €</b>	<b>Total Produits</b>	
<b>RÉSULTAT PRÉVISIONNEL DU PROJET</b>			<b>- 3 400 €</b>

\* Tous les investissements sont considérés amortis selon un mode linéaire sur 3 ans

L'entreprise B, quant à elle, a élaboré des balances économiques pour connaître la viabilité de certains projets d'amélioration dont nous donnons un exemple dans le Tableau n° 99.

Tableau n° 99 : Balance économique de l'entreprise B\* : exemple du projet d'amélioration de la relation client

CHARGES		PRODUITS	
<b>① SURCROIT DE CHARGES :</b> - Investissements matériels : Développement de l'outil Gestion de la relation client (amortissement outil sur 3 ans : (244 000/3) = 81 300 €) - Amortissement du coût du projet : Participation au groupe de projet (restreint, plénier pour le groupe) Participation aux groupes de travail (5 séances de 2 heures pour 4 personnes) - Coût de créations de potentiels autofinancées - Surcharges de fonctionnement Envoi d'un courrier incitatif aux clients concernés	+ 81 300 €  + 3 600 € + 2 000 € 0 € + 3 000 € = + 89 900 €	<b>② SURCROIT DE PRODUITS</b> - Réduction des factures impayées	+ 4 000 €  +
<b>③ RÉDUCTION DE CHARGES :</b> <b>Réduction de coûts cachés évalués ou non dans le diagnostic :</b> Réduction des demandes faites en double au client Plus grande rapidité de traitement des demandes clients Gain de temps dans la recherche de l'information client Réduction du temps grâce au paiement par prélèvement	- 9 600 € - 18 200 € - 307 000 € - 5 330 € = - 340 130 €	<b>④ RÉDUCTION DE PRODUITS :</b>	-  -
<b>Total Charges</b>	<b>- 250 230 €</b>	<b>Total Produits</b>	<b>+ 4 000 €</b>
<b>RÉSULTAT PRÉVISIONNEL DU PROJET</b>			<b>- 246 230 €</b>

\* Tous les investissements sont considérés amortis selon un mode linéaire sur 3 ans

Dans cet exemple, l'entreprise B voulait savoir si le développement d'un outil de gestion de la relation client n'était pas trop coûteux et si cela était rentable. Les produits augmentent légèrement, mais surtout les charges diminuent de près de 250 000 euros puisque les réductions de charges sont conséquentes notamment en ce qui concerne les gains de temps dans la recherche de l'information client. L'entreprise B a donc mis en place ce projet de développement de la relation client, elle a pu ainsi réduire ses charges.

Plus globalement, en ce qui concerne la gestion des projets, la mise en place du tableau de bord de pilotage stratégique avec des indicateurs financiers et économiques allié aux balances économiques dans les projets d'amélioration, nous permettent de constater que les résultats économiques des deux organisations sont meilleurs. Elles connaissent le coût d'un projet et peuvent donc prendre les bonnes décisions et les décisions les plus efficaces en termes de moyens.

## 7.4 CONCLUSION DU CHAPITRE : LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

Nous venons de voir de quelle manière avec notre modèle de management stratégique de la RSE, l'entreprise peut être socialement responsable en assurant un certain niveau de performance économique. Les critères économiques que nous retenons sont imbriqués dans les critères de performance sociale et environnementale.

En ce qui concerne le volet économique de la RSE, l'objectif est plutôt d'aboutir à une « prospérité économique » (Pesqueux<sup>304</sup>, 2002), c'est-à-dire en créant des richesses pour tous à travers des modes de production et de consommations durables.

Les résultats obtenus se mesurent plutôt en termes de résultats immédiats, bien que le volet économique englobe aussi une part de création de potentiel. Les indicateurs économiques ainsi que les outils de gestion économique contribuent aux trois étapes de notre modèle (décider, diffuser, évaluer) car ils permettent de prendre les bonnes décisions, c'est-à-dire en étant alerte en cas d'écart ou en ayant connaissance des conséquences économiques. Ils permettent également de faire vivre les décisions dans la durée car les acteurs sont vigilants aux variations financières, mais aussi d'évaluer plus rapidement les actions et leur réussite éventuelle.

**Les deux organisations ont amélioré leur capacité de financement voire d'autofinancement** grâce à plusieurs mesures mises en place, telles que la réduction des coûts cachés en renforçant la viabilité de certains projets par l'amélioration d'indicateurs et d'outils de pilotage d'aide à la décisions, ou la réalisation de projets viables. Le Tableau n° 100 présente les résultats de performance économique des deux organisations, dont les principaux sont :

- des résultats positifs sur les coûts visibles pour l'entreprise B : les produits ont plus augmenté que les charges ;
- des investissements rentables en termes de création de potentiel ;
- la création d'indicateurs de pilotage pour effectuer le reporting financier ;
- l'amélioration du montant de la CHVACV et réduction des coûts cachés globaux ;
- le suivi amélioré des indicateurs financiers et économiques ;
- la réalisation de projets viables et durables.

---

<sup>304</sup> **Pesqueux Y.** (2002), *Organisations : modèles et représentations*, Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris, 397 p

Tableau n° 100 : Résultats de performance économique

Axe mobilisé	Résultats	Efficacité (Résultats)		Efficacité + Efficience		Efficience (Moyens)	
		+	-	+	-	+	-
Politique et économique	Résultats Immédiats		La mise en place du management stratégique de la RSE n'a pas permis de dégager de résultat positif sur les coûts visibles de l'association A.	La mise en place du management stratégique de la RSE a contribué à dégager des résultats positifs sur les coûts visibles de l'entreprise B.			
	Création de Potentiel			L'investissement en création de potentiel : - Création d'indicateurs de pilotage, - Mesures de rentabilité satisfaisantes.		Le reporting financier est effectué, notamment par le biais d'indicateurs dans le tableau de bord de pilotage stratégique de l'association A et de l'entreprise B.	
Changement et économique	Résultats Immédiats			Augmentation de la CHVACV de + 20 % dans l'entreprise B entre 2000 et 2002. ----- Réduction des coûts cachés globaux à hauteur de 900 k€ pour l'association A et de 1,8 million € pour l'entreprise B.			
	Création de Potentiel			Augmentation de la CHVACV de + 1,8 % dans l'association A entre 2003 et 2005.			
Outils et économique	Résultats Immédiats					Balance économique des projets d'amélioration au sein de l'association A et de l'entreprise B.	
	Création de Potentiel			Suivi des indicateurs économiques et financiers du tableau de bord de pilotage stratégique : le budget de l'association A ; la productivité de l'entreprise B.			

## CONCLUSION GÉNÉRALE

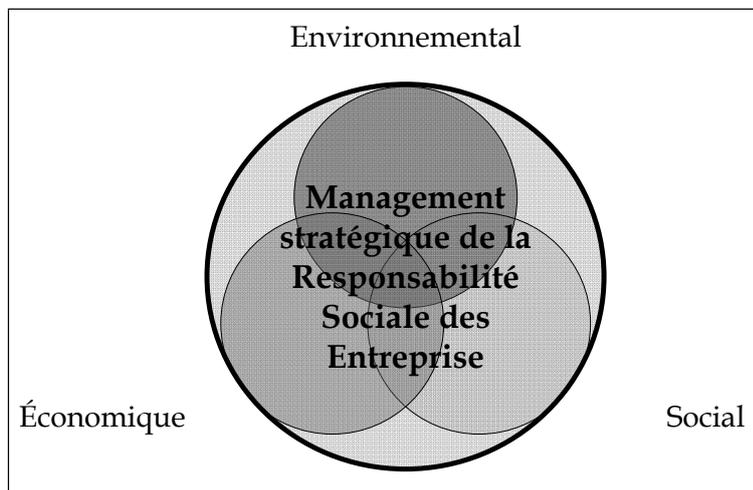
### **LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES : CONTRIBUTION, PERSPECTIVES ET LIMITES**

Nous tirons deux enseignements majeurs de nos recherches :

- il est nécessaire de rechercher une performance simultanée dans les trois volets stratégiques de la RSE, à savoir, les volets environnemental, social et économique. Ces trois volets de la RSE sont indissociables pour produire de la performance (Schéma n° 101).
- la RSE ne découle pas d'une spontanément situation ; elle nécessite d'être mise en place au moyen d'une méthodologie. Une des méthodologies possibles, que nous proposons, est le management stratégique de la RSE de type socio-économique.

Nous mettons ainsi en lumière un paradoxe. La RSE est un levier fondamental de la performance durable d'une organisation. En ce sens, du reste, les normalisations vers plus de RSE nous semblent légitimes au regard de la survie-développement des organisations. Cependant, spontanément ou « naturellement », la mise en œuvre d'une organisation socialement responsable se fait difficilement, expliquant la légitimité sociale et scientifique d'une recherche en gestion sur le sujet.

Schéma n° 101 : Les trois volets du Management stratégique de la RSE

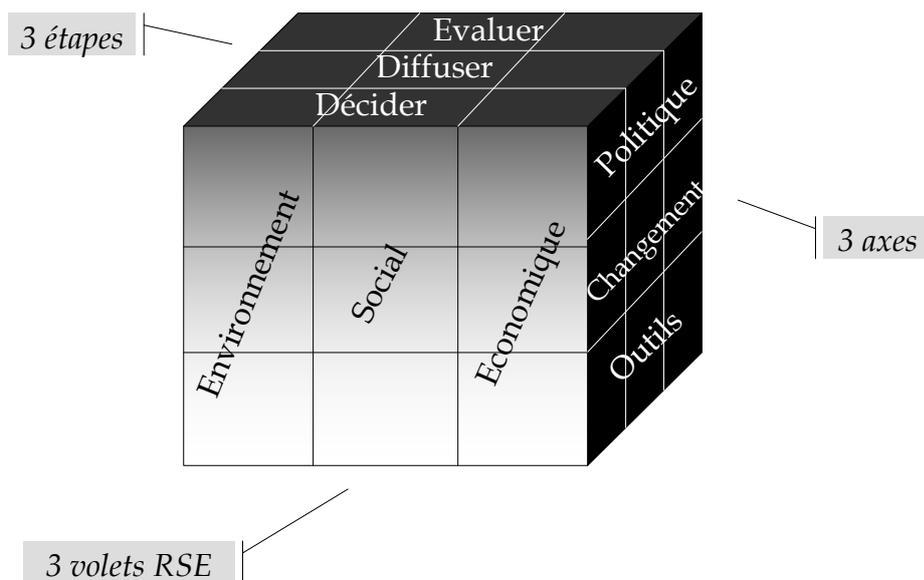


Notre conclusion s'articule en trois parties. Nous présentons d'abord nos principaux résultats à partir desquels nous tirons trois constats au regard de notre modèle de management stratégique de la RSE (1.1). Ensuite, nous abordons la question de la contribution du modèle sur la performance globale des entreprises (1.2). Nous terminons par les perspectives et une ouverture sur des débats inhérents à nos travaux de recherche (1.3).

## 1.1 LES TROIS CONSTATS RÉSULTANT DE NOS RECHERCHES

Le modèle que nous proposons se présente sous la forme d'un processus ingénierique tridimensionnel (Figure n° 102). Il contient, en effet, trois dimensions que sont les volets de la RSE, les axes et les étapes de mise en place. Chaque dimension se subdivise en trois parties pour lesquelles nous verrons l'utilité dans les développements qui suivent.

Figure n° 102 : Modèle tridimensionnel du management stratégique de la RSE



Tout au long de nos recherches et notamment lors de l'étude des neuf terrains d'observation préliminaires (Chapitre 3) puis de l'étude longitudinale des deux terrains d'observation scientifiques principaux, nous pouvons en déduire trois constats généraux : la RSE comprend trois volets inséparables (1.1.1), la mise en place d'un management stratégique de la RSE nécessite une implantation en trois étapes (1.1.2) et selon un processus en trois axes (1.1.3)

### 1.1.1 L'INSÉPARABILITÉ DES TROIS VOLETS DE LA RSE

Nous ouvrons, ici, une discussion sur le terme même de "Responsabilité Sociale des Entreprises". En effet, il ne s'agit pas seulement que du volet social qui serait opposé au volet économique. Cette formule pourrait faire penser que le concept est mal compris. Ainsi, selon nous, il faut entendre par cette expression que les impacts d'une politique de RSE sont sociaux ou sociétaux, c'est-à-dire qu'ils intéressent les acteurs et parties prenantes au-delà du seul cercle de l'entreprise. De plus, toujours dans cette même idée, la responsabilité sociale ne concerne pas seulement que les "entreprises". Elle peut concerner aussi toute forme d'organisation, comme nous le démontrons par son application au sein de l'association gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux. Mais nous pourrions très bien imaginer des applications de la RSE au sein d'administration publique ou de

la part de professionnels libéraux, comme les avocats, les architectes ou les notaires. Le concept de RSE revêt une certaine universalité et concerne l'ensemble des acteurs de la vie économique et sociale, ou tout au moins devrait les concerner.

Ainsi, donc, si la RSE ne concerne pas seulement le volet social, nous pensons, dans la lignée de certains auteurs que la RSE recouvre trois aspects matérialisés par les volets social, environnemental et économique. Aujourd'hui, dans les entreprises, la responsabilité sociétale « au sens pratique du terme, se trouve concrétisée au travers du concept "*Triple Bottom Line*" : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale » (Pesqueux<sup>305</sup>, 2002, p. 157). La *Triple Bottom Line* est une notion développée par John Elkington<sup>306</sup> qui est co-fondateur de *Sustainability*, un cabinet de conseil britannique spécialisé en RSE. Il a rendu la notion populaire dans son livre « *Cannibals with Forks* » en 1998. Le principe du *Triple Bottom Line* est de prendre en considération le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise. L'expression est une reprise de la *Bottom Line* qui est la dernière ligne du bilan, c'est-à-dire au résultat net.

Trois démonstrations simples peuvent être réalisées en la matière :

- si une organisation ne se focalise que sur l'amélioration de ses performances environnementales, elle gagne certes en image mais elle risque de voir ses conditions de travail fortement se dégradées et de perdre des ressources financières.
- si au contraire, elle met toute son énergie à améliorer ses performances économiques, nous connaissons déjà l'histoire, elle le ferait au détriment de ses parties prenantes et en premier lieu au détriment de ses salariés, puis de ses fournisseurs. Elle risque alors de perdre en image en créant de l'insatisfaction et au final elle perdrait en compétitivité.
- enfin, une organisation ne peut pas faire ce qu'on appelle du « tout social ». Elle doit pouvoir assurer sa survie-développement, au moins pour rémunérer ses salariés et ses fournisseurs qui dépendent directement d'elle. Elle doit également veiller à piloter les indicateurs économiques et financiers au risque de courir à sa perte. De plus, il ne faut pas oublier que sans politique environnementale, elle perd un avantage concurrentiel précieux.

### **1.1.2 LA NÉCESSITÉ D'UN PROCESSUS INGÉNIERIQUE POUR METTRE EN ŒUVRE LA RSE**

La question de savoir si une organisation est spontanément responsable trouve une première réponse dans la loi. Pourquoi le législateur devrait-il créer tout un arsenal de droits et d'obligations en ce qui concerne la responsabilité si celle-ci se trouvait à l'état naturel dans nos sociétés ? Cette idée se

---

<sup>305</sup> **Pesqueux Y.** (2002), *Organisations : modèles et représentations*, Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris, 397 p

<sup>306</sup> **Elkington J.** (1998), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21<sup>st</sup> Century Business*, The Conscientious Commerce Series, Paperback, New Society Publishers (September 1, 1998)

trouve d'autant plus renforcée au regard des très nombreuses applications du droit de la responsabilité : responsabilité civile, pénale, administrative, responsabilité contractuelle (article 1147 du Code Civil), responsabilité délictuelle (article 1382 du Code Civil), responsabilité des personnes physiques et des personnes morales etc.

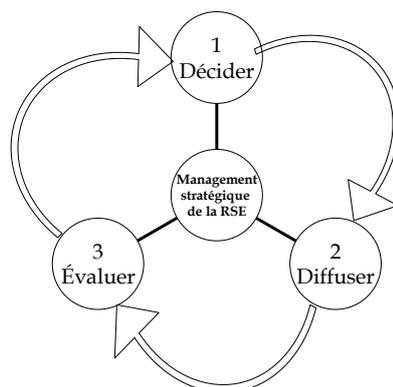
La deuxième réponse tient plus à nos observations directes auprès des entreprises et notamment lors de l'étude préliminaires des neuf terrains d'observation scientifique. Bien que souhaitant ou croyant aux fondements légitimes d'une politique de RSE dans leur organisation, les entreprises n'en font souvent qu'une application partielle, ou pire ne l'utilise que pour l'effet d'image qu'elle procure (Cappelletti<sup>307</sup>, 2007). Il nous semble donc, à cet égard, utile d'aider les entreprises et les organisations à respecter les règles de la RSE à travers un processus en trois étapes périodiquement toiletté ou réactivé (Schéma n° 103) :

- « décider » : la mise en œuvre d'un nouveau type de management, en l'occurrence un management stratégique de la RSE de type socio-économique, nécessite une réelle prise de décision (Chapitre 4) car il s'agit d'un engagement dans un processus de changement. Sans décision affirmée, l'énergie de changement ne perdurera pas.
- « diffuser » : la prise de décision de faire de son organisation une organisation responsable ne peut pas concerner que les dirigeants, elle doit être décentralisée au niveau de tous les acteurs de l'organisation. Si l'organisation veut pouvoir afficher le slogan « tous responsables », elle doit diffuser le management stratégique de la RSE à l'ensemble de ses salariés qu'ils soient membres de l'encadrement ou du personnel de base en les impliquant le plus directement possible dans la mise en œuvre de la politique.
- « évaluer » : c'est notamment avec cette dernière phase que tout le processus va recommencer. Pour mener une politique de RSE, il s'agit de se remettre sans cesse en question. La phase d'évaluation va permettre de faire un point sur les pratiques existantes et sur les points qu'il reste encore à améliorer. C'est à partir de là, que les dirigeants vont pouvoir décider des suites à donner au management stratégique de la RSE et de ses évolutions ou de ses améliorations.

---

<sup>307</sup> **Cappelletti L.** (2007), *L'audit et le contrôle au centre de la gouvernance et de l'éthique d'entreprise*, Revue Economie et Management, n° 123, avril 2007, pp. 5-11

Schéma n° 103 : Les trois phases de la mise en œuvre du management stratégique de la RSE



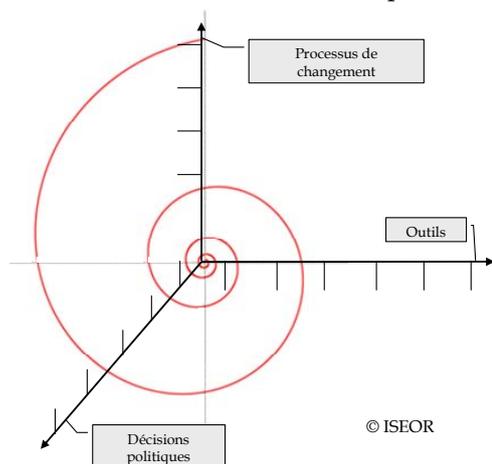
Nous venons de voir quelle est la contribution du modèle et de ses trois étapes dans la mise en place du management stratégique de la RSE. Nous abordons dans la deuxième partie de la conclusion générale, la contribution du management stratégique de la RSE dans la réalisation des trois étapes ; c'est-à-dire en quoi notre modèle permet de prendre des décisions de manière plus efficace et plus efficiente, favorise la diffusion et améliore les systèmes d'évaluation.

### 1.1.3 LE RECOURS À TROIS AXES STIMULANTS POUR METTRE EN ŒUVRE LA RSE DE FAÇON EFFICACE ET EFFICIENTE

La troisième dimension du modèle de management stratégique de la RSE consiste dans les trois axes du processus cyclique de mise en œuvre, que sont l'axe politique, l'axe changement et l'axe outils. Contrairement aux trois étapes de notre modèle, les trois axes s'appliquent de manière cyclique, c'est-à-dire simultanément mais en progressant sur chacun des axes (voir la spirale, Schéma n° 104).

- l'axe du « changement » : il est composé des phases de diagnostic, de projet, de mise en œuvre et d'évaluation. Il contribue, d'une part, à diffuser les décisions politiques notamment au moyen des dispositifs de projet et de mise en œuvre d'actions de changement et, d'autre part, à mettre en place et utiliser les outils de management.
- l'axe des « outils » : les outils vont contribuer à diffuser la politique stratégique comme par exemple avec le plan d'actions stratégiques (Chapitre 5). Ils vont aussi favoriser le changement par l'innovation dans le mode de management qu'ils créent.
- l'axe « politique » : il permet de faire en sorte que le changement provienne d'une décision politique et stratégique sans laquelle le processus manquerait d'énergie et serait donc moins bien accepté par les acteurs. Il en va de même dans l'utilisation des outils.

Schéma n° 104 : Les trois axes de mise en place du management stratégique de la RSE



Nous venons d'aborder le modèle du management stratégique de la RSE sous ses trois dimensions qui nous semblent être nécessaires et indissociables pour être opérantes. Quelle est la contribution de ce management sur les performances des organisations ?

## 1.2 LA CONTRIBUTION DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RSE SUR LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES

La performance globale se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret<sup>308</sup>, 2006), mais elle reste un concept multidimensionnel difficile à mesurer techniquement (Dohou et Berland<sup>309</sup>, 2007). La performance financière ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise. C'est au cours du 20<sup>ème</sup> siècle que la performance s'élargit pour prendre en compte la « responsabilité sociale » ou responsabilité sociétale de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes (Dohou et Berland, 2007). Le concept de la performance globale émerge en Europe avec l'apparition du développement durable, mais ses prémices se trouvent dans des concepts plus anciens tels que la responsabilité sociétale. Depuis les années 1980, de nombreux chercheurs ont tenté de définir ce qu'est la performance (Bouquin<sup>310</sup>, 1986 ; Bescos et al.<sup>311</sup>, 1993 ; Bourguignon<sup>312</sup>, 1995 ; Lebas<sup>313</sup>, 1995 ; Bessire<sup>314</sup>, 1999). Cette notion a ensuite été mobilisée dans la littérature pour évaluer

<sup>308</sup> **Baret P.** (2006), *L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?*, 2<sup>ème</sup> journée de recherche du CEROS, pp. 1-24

<sup>309</sup> **Dohou A. et Berland N.** (2007), *Mesure de la performance globale des entreprises*, Actes du Congrès Annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France, Mai 2007

<sup>310</sup> **Bouquin H.** (1986), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France

<sup>311</sup> **Bescos P., Dobler P., Mendoza C., Naulleau G.** (1993), *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien, 2<sup>ème</sup> édition

<sup>312</sup> **Bourguignon A.** (1995), *Peut-on définir la performance ?*, Revue Française de Comptabilité, juillet-août, pp. 61-66

<sup>313</sup> **Lebas M.** (1995), *Oui, il faut définir la performance*, Revue Française de Comptabilité, juillet-août, pp. 66-71

<sup>314</sup> **Bessire D.** (1999), *Définir la performance*, Comptabilité-Contrôle-Audit, septembre, pp. 127-150

la mise en œuvre par l'entreprise des stratégies de développement durable (Capron et Quairel<sup>315</sup>, 2005).

Bourguignon<sup>316</sup> (2000) définit la performance globale « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... ». Pour Lebas (1995), la performance n'existe que lorsqu'on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Ainsi, on évalue les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin<sup>317</sup>, 2004). Dans ce contexte, l'évaluation de la performance peut être assimilée au « *benchmarking* » qui est une technique de gestion et de marketing consistant à comparer une entreprise à une ou plusieurs autres entreprises qui font références dans un domaine spécifique.

Pour Reynaud<sup>318</sup> (2003), la performance globale est composée de la réunion de la performance économique, de la performance environnementale et de la performance sociale. Il va même jusqu'à poser des indicateurs pour les deux dernières, ainsi la performance environnementale se traduit notamment par une diminution de la pollution, la sécurité des installations, la sécurité des produits, l'attention portée à l'épuisement des ressources. La performance sociale, quant à elle, transparaît plutôt dans l'égalité de traitement, les bonnes conditions de travail, le respect des droits de l'homme, la motivation des employés.

Aux vues de cette définition de la performance globale des entreprises, nous exposons, dans les développements suivants, une synthèse de nos résultats de recherche afin de mesurer la contribution du management stratégique de la RSE sur la performance globale.

## 1.2.1 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ET DES DONNÉES PROBANTES

La figure n° 105 synthétise les résultats de nos recherches en fonction des trois performances composant la performance globale des organisations telle que nous l'avons définie précédemment (voir Annexe n° 13 pour le Tableau complet des résultats par efficacité/efficience et résultats immédiats/création de potentiel). Ainsi, nous avons contribué à améliorer simultanément les trois performances :

- en ce qui concerne la **performance environnementale**, la pollution créée par les organisations a été diminuée grâce à la réduction des défauts de qualité et des dépenses en

---

<sup>315</sup> **Capron M., Quairel-Lanoizelee F.** (2005), *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, Journée Développement Durable-AIMS - IAE d'Aix-en-Provence, pp.1-22

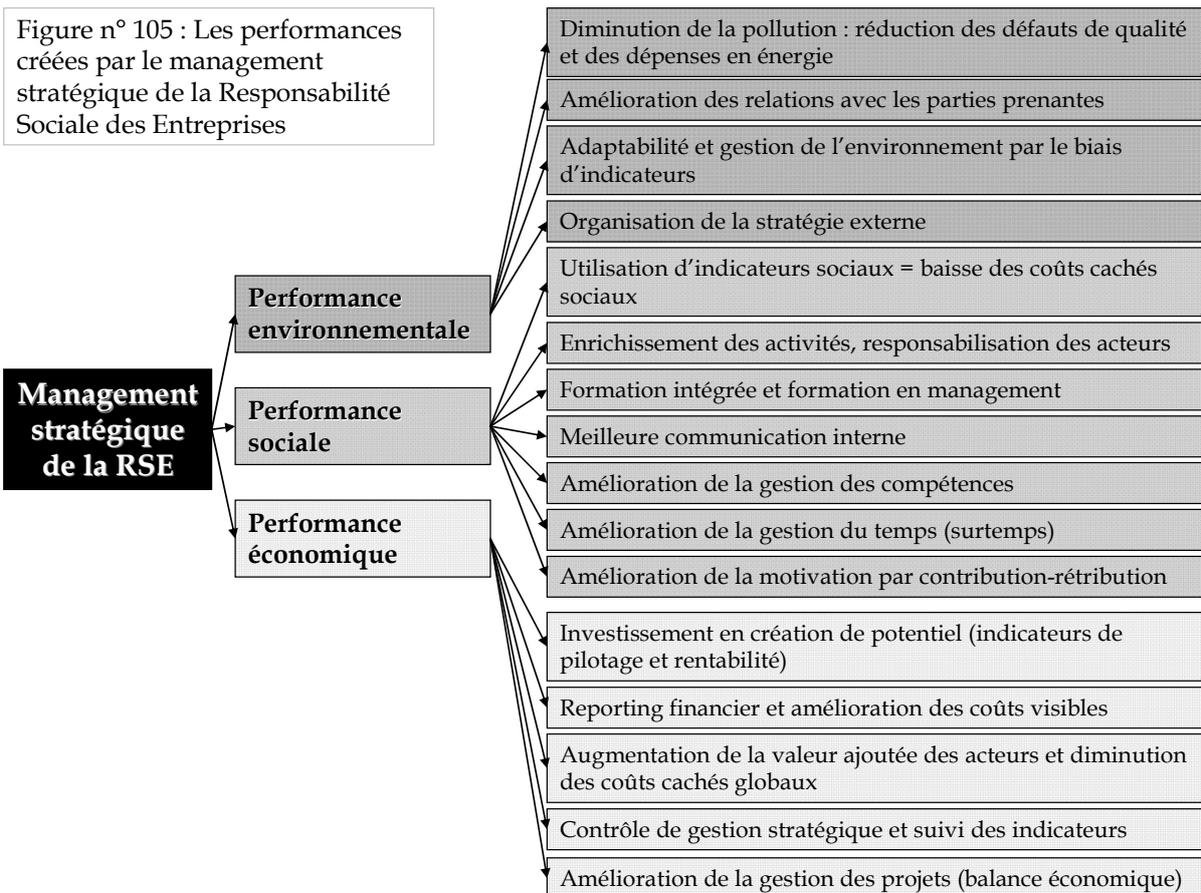
<sup>316</sup> **Bourguignon A.** (2000), *Performance et contrôle de gestion*, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, pp. 931-941, p. 934

<sup>317</sup> **Bouquin H.** (2004), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 508 p.

<sup>318</sup> **Reynaud E.** (2003), *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*, Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15

énergie, les relations avec les parties prenantes sont meilleures, les deux organisations font preuve d'une plus grande adaptabilité à leur environnement par le biais des indicateurs de pilotage de l'environnement, enfin, elles ont organisé leur stratégie externe.

- pour ce qui est de la **performance sociale**, l'objectif principal était l'amélioration des conditions de travail par la responsabilisation des acteurs. Cet objectif a été atteint grâce à l'utilisation des indicateurs sociaux et des actions d'amélioration sur ceux-ci, grâce à l'enrichissement des activités, à la formation intégrée et la formation au management, grâce aussi l'amélioration de la communication interne, de la gestion des compétences, de la gestion du temps et la diminution des surtemps et l'amélioration de la motivation des personnes.
- enfin, la **performance économique** a connu des améliorations, notamment en ce qui concerne l'investissement en création de potentiel, le reporting financier et l'amélioration des coûts visibles, l'augmentation de la valeur ajoutée des acteurs et la diminution des coûts cachés globaux, le contrôle de gestion stratégique et le suivi des indicateurs économiques enfin l'amélioration de la gestion des projets au niveau économique et financier.



En ce qui concerne les types de résultat (Annexe n° 13) que nous avons classés selon qu'ils étaient efficaces ou efficients et selon leur apparition au cours du processus d'implantation de la RSE (immédiats ou à long terme), nous avons effectué une analyse quantitative afin de vérifier que

l'équilibre est assuré entre chacun de ces quatre critères. Ainsi, sur les 27 résultats obtenus, 17 ont révélé un bon niveau d'efficacité et 19 un bon niveau d'efficience (le total fait 36 car certains résultats sont à la fois efficaces et efficients). De plus, nous avons pu observer des résultats immédiats dans 13 résultats et de la création de potentiel dans 15 résultats (le total fait 28 car un résultat se trouve dans les deux cas). Notre objectif d'équilibre entre ces types de résultat a été atteint, cela contribue à démontrer que notre modèle de management stratégique permet d'atteindre une RSE à la fois efficace et efficiente et qu'il a des effets à court terme et à long terme, c'est-à-dire de manière durable.

Ces améliorations ont eu lieu parce qu'il s'agissait, dès le départ, d'une volonté exprimée des dirigeants d'intégrer les principes de RSE dans leur management et dans leur organisation. Sans cette stratégie volontaire des dirigeants, la mise en place du management stratégique de la RSE aurait probablement connu de plus nombreux échecs.

Nous comptabilisons au total quatre limites principales dans notre modèle :

- les dépenses en énergie de l'association ont légèrement augmenté malgré les efforts de réduction ;
- l'association A n'a pas mis en place les contrats d'activité périodiquement négociés qui auraient pourtant permis d'améliorer la motivation des acteurs et de pérenniser davantage le management stratégique de la RSE, en assurant une renégociation permanente de l'amélioration de la performance globale avec l'ensemble des acteurs ;
- les résultats sur les coûts visibles de l'association A ne sont pas satisfaisants car les charges (= 588 798 euros, soit une hausse de 16,8 %) ont plus augmenté que les produits (= 279 337 euros, soit une hausse de 7,8 %) ;
- l'entreprise B ne s'est pas suffisamment saisie des outils de gestion des compétences ; cela entraîne une méconnaissance des nouvelles compétences disponibles, une sous-utilisation des compétences présentes, une absence d'outils pour les entretiens annuels, et un plan de formation qui ne permet pas de palier les vulnérabilités sur certaines opérations.

Ces échecs soulignent la limite de notre modèle qui repose essentiellement sur un axe politique. D'une part, la réussite du modèle dépend de l'engagement de la direction de l'organisation à son endroit. D'autre part, certains contextes réglementaires rendent difficile voire impossible à court terme, l'application de certains outils. Mais on retrouve ici les limites traditionnelles de la gestion, à savoir la limite inhérente à la direction d'une entreprise qui garde son libre-arbitre au bout du compte et heureusement et la limite inhérente au contexte d'une organisation notamment au niveau réglementaire. Les résultats que nous fournissons ici sont ceux obtenus après trois ans de mise en pratique de notre modèle de management stratégique de la RSE qui est une durée relativement longue pour une recherche en gestion. Néanmoins, nous n'avons pas pu encore retourner auprès des deux

organisations étudiées pour connaître ce qu'il en est aujourd'hui mais nous espérons pouvoir le faire à court terme afin de compléter notre modèle et nos hypothèses.

## 1.2.2 VALIDATION DU CORPS D'HYPOTHÈSES

Dans la Partie introductive (voir 0.2.3) nous proposons l'hypothèse centrale suivante : une **ingénierie du management** de type socio-économique contribue à la mise en place **efficace et efficiente** d'un **management stratégique** de la **Responsabilité Sociale des Entreprises**. Pour structurer cette hypothèse, nous l'avons décliné en plusieurs sous-hypothèses au sein d'un corps d'hypothèses. Nous procédons, dans les développements qui vont suivre à l'évaluation de nos hypothèses de départ.

Nos hypothèses sont classées en quatre thèmes, en fonction de la performance à atteindre : performance environnementale, performance sociale, performance économique et performance globale. Nous avons évalué chaque hypothèse au regard de nos résultats en fonction de trois cotations possibles : le carré noir indique que par nos recherches nous validons l'hypothèse (■), le carré semi-noir indique les hypothèses partiellement validées et pour lesquelles des recherches sont encore nécessaires (◼), enfin le carré blanc pointe les hypothèses que nous n'avons pas pu valider lors de nos recherches et signale également les limites de nos recherches ou ce qu'il reste à démontrer dans des travaux futurs (□). De manière quantitative, nous validons entièrement 23 hypothèses. Pour 28 hypothèses, des approfondissements dans nos recherches semblent nécessaires. Enfin 4 hypothèses ne sont pas validées. Pour les hypothèses évaluées en carrés semi-noirs, nous les aborderons plus en détails dans les perspectives de nos recherches (1.3).

- pour atteindre des **objectifs de performance environnementale**, notre hypothèse de départ était de dire que dans les interactions entre l'organisation et son environnement, l'organisation doit prendre en compte les effets de son activité sur l'environnement. Un peu moins de la moitié des hypothèses est validée (4/10), l'autre moitié nécessite des approfondissements (5/10). L'hypothèse non validée concerne les actionnaires qui sont une des parties prenantes que nous n'avons pas pu étudiée dans nos deux terrains d'observation longitudinale. Parmi les hypothèses validées se trouvent la création d'indicateurs de pilotage de l'environnement, la réduction de la pollution et le développement des relations avec les parties prenantes.
- **l'atteinte de la performance sociale**, selon notre hypothèse de départ, devait passer par un management stratégique pour une responsabilisation des acteurs et par le biais de la responsabilité des managers. Nous validons un tiers de nos hypothèses (5/15) qui concernent les conditions de travail telles que l'absentéisme, la rotation du personnel ou les accidents du travail, l'importance de l'investissement incorporel et le pilotage des indicateurs sociaux. Les deux tiers restant seront abordés dans les perspectives.

- en ce qui concerne **l'atteinte de la performance économique**, nous étions partis de l'hypothèse que maintenir la survie-développement de l'organisation, c'est-à-dire sa pérennité économique voire sa croissance est une forme de responsabilité économique. Sur les 12 sous-hypothèses, nous en avons validé huit soit les deux tiers, parmi lesquelles, l'amélioration des coûts visibles, la réduction des coûts cachés, le pilotage et le reporting des indicateurs financiers et l'amélioration de la valeur ajoutée des acteurs.
- la dernière partie des hypothèses portaient sur les **décisions politiques et stratégiques prises de manière responsable afin d'atteindre une performance globale**. A ce titre, nous avons pu valider six hypothèses sur les 19 émises, soit presque un tiers. Celles-ci portent sur la réalisation d'indicateurs mesurables dans les trois volets de la RSE (environnement, social, économique), l'analyse du contexte concurrentiel, la réalisation de plans d'actions stratégiques et la meilleure réalisation des projets. Nous n'avons pas pu valider trois hypothèses qui portaient sur la formalisation de l'éthique, la matérialisation de l'avantage compétitif retiré du management stratégique de la RSE, la problématique de l'instrumentalisation du dirigeant. Nous abordons les autres hypothèses dans la partie de la conclusion sur les perspectives de nos recherches.

### 1.2.3 CONTRIBUTION DES RÉSULTATS À LA RECHERCHE EN GESTION

Nous espérons avoir contribué aux travaux académiques en cours ou déjà réalisés sur le thème de la RSE. Notre contribution principale a été de construire un modèle de management stratégique de la RSE dont les objectifs essentiels étaient de :

- éclairer le concept de RSE ;
- traduire ce concept dans les décisions et pratiques de management stratégique ;
- proposer une ingénierie stratégique pour sa mise en œuvre ;
- et évaluer les effets sur la performance globale des organisations.

Nous estimons aujourd'hui, au regard de nos résultats tirés des terrains d'observation scientifique et de l'évaluation de nos hypothèses, que le modèle a en grande partie été opérant pour les deux organisations étudiées.

Notre modèle s'appuyant sur une revue de la littérature en matière de RSE et de management stratégique ainsi que sur l'étude de neuf terrains d'observation préliminaires et de deux organisations observées de manière longitudinale, est clairement d'intention scientifique. Nous sommes conscients, toutefois, que des améliorations certaines ne pourront être apportées qu'après la poursuite de nos recherches. La recherche en gestion nous apparaît de la sorte comme un processus de construction permanente.

## 1.3 PERSPECTIVES DE NOS RECHERCHES ET DÉBATS OUVERTS

Comme nos propos le suggèrent ci-dessus, certaines hypothèses ne seront vérifiables qu'après une deuxième phase d'évaluation. C'est notamment le cas de la plupart des résultats qui connaissent des effets sur les moyens et longs termes. Par exemple, les résultats liés à la mise en place de formations intégrées ne seront réellement mesurés qu'à plus long terme. C'est pourquoi, nous pensons continuer nos travaux sur ce sujet et nous espérons pouvoir valider les hypothèses que nous avons cotées avec un carré semi-noir. Ces dernières concernent notamment :

- la communication externe des données sur la RSE que les organisations ont mises en place en interne : lors de l'évaluation, il était encore trop tôt, selon les dirigeants, pour passer ce cap au regard de la fiabilité des informations ;
- l'adaptation à l'environnement n'est pas encore assez proactive et aboutie pour permettre de faire interagir les parties prenantes dans la stratégie de l'organisation ;
- nous considérons qu'une démarche de changement est permanente si l'organisation veut conserver son énergie, à ce titre, il nous semble que des améliorations peuvent encore être apportées pour tout ce qui concerne les dispositifs de communication, la gestion du temps, l'enrichissement des tâches, la gestion des compétences et la gestion des délégations.
- bien que les managers soient plus sensibilisés et par ce fait plus sensibles, ils ont encore un rôle à jouer dans la responsabilisation des acteurs ;
- le niveau de négociation interne n'est pas atteint pour l'association A la privant d'une source supplémentaire de motivation de la part de ses salariés.

Au-delà de ces points, nous souhaitons continuer nos recherches sur les trois principaux points qui n'ont pas fonctionné (grille de compétences, contrat d'activité négocié et coûts visibles) dans la mise en place du modèle de management stratégique de la RSE. Néanmoins, ces limites touchant, nous l'avons dit, aux limites politiques du modèle inhérentes au libre-arbitre d'une direction ou des acteurs qui « ne font pas ce qu'ils ne veulent pas faire » (les « stratégies d'acteur » de Crozier<sup>319</sup>) nous amènent à nous remettre en question sur plusieurs points touchant notre capacité à convaincre une direction et les acteurs qu'elle mobilise : avons-nous utilisé la pédagogie nécessaire pour former aux outils ? Aurions-nous dû insister plus sur l'importance des outils lors de la phase de mise en œuvre ? Il nous faudra répondre à ces questions avant une nouvelle mise en place du modèle, qui montrent qu'un tel modèle est aussi relatif à celui qui l'utilise.

---

<sup>319</sup> **Crozier M., Friedberg E.** (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Collection « Points Essais », 1977, 500p.





## BIBLIOGRAPHIE

**Acquier A.** (2008), *Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur*, Actes du colloque de l'AIMS, 2008

**Acquier A, Gong J.P.** (2005), *Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. (Re)Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsibilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953)*, Communication AIMS, 2005

**Actualités Sociales Hebdomadaires**, 11 Janvier 2002, n°2245, p.17-25

**Adams C., Hill W.Y., Roberts C.** (1998), *Corporate Social Reporting Practices in Western Europe: Legitimizing Corporate Behaviour?*, *British Accounting Review*, n°30, pp.1-21

**Allouche J.** (2006), *Corporate Social Responsibility, Volume 1, Concepts, Accountability and Reporting*, Palgrave, 2006

**Allouche J.** (2006), *Corporate Social Responsibility, Volume 2, Performances and Stakeholders*, Palgrave, 2006

**Anastassopoulos J.-P.** (1980), *La stratégie des entreprises publiques. L'efficacité au service de l'intérêt général*, Dalloz, 1990, 222 p.

**Andriof J., Waddock S.** (2002), *Unfolding Stakeholder Engagement*, Sheffield, Greenleaf, pp. 19-42

**Ansoff H.I.** (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill, 1965, traduction française, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, 1968, nouvelle édition 1984, 287p.

**Ansoff H.I.** (1988), *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, 1988

**Argyris C.** (1960), *Understanding Organizational Behaviour*, Dorsey Press, Homewood, III

**Argyris C.** (1974), *Participation et organisation*, Dunod, Paris

**Argyris C., Putnam R., McLain Smith D.** (1985), *Action Science Mass*, Jossey-Bass et Lewin K. (1951), *Field Theory in Social Science*, New York, Harper and Row

**Atamer T., Calori R.** (1993), *Diagnostic et décisions stratégiques*, Paris, Dunod

**Avenier M.-J.** (1985), *Le pilotage stratégique de l'entreprise*, CNRS, 1985

**Avenier M.-J.** (1989), *Méthodes de terrains et recherche en management stratégique*, Économies et Sociétés, Tome XXIII, n°12, Série « Sciences de gestion », n°14, décembre 1989, pp.199-218, p.206

**Avenier M.-J.** (1992), *De la planification au pilotage stratégique*, Encyclopédie du Management – Tome 2, Vuibert, 1992, pp. 321-339

**Baker F.** (1973), *Organizational Systems – General System Approaches to Complex Organizations*, Richard D. Irwin, Inc.

**Ballet J. et Bazin D.** (2004), *Prendre au sérieux les enjeux environnementaux: l'ambiguïté de l'approche par les parties prenantes*, *Vertigo*, 5(2), 2004, p.10

**Baret P.** (2006), *L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises : Une méthode pour fonder un management socialement responsable ?*, 2ème journée de recherche du CEROS, pp. 1-24

**Barnard C.I.** (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge

**Barth I., Falcoz C.** (2008), *Le management de la diversité : Enjeux, fondements et pratiques*, préfacé par Cathy Kopp, L'Harmattan, Coll. : « Recherches en Gestion », 312 pages.

**Barthe N.** (2007), *Apport de l'audit social dans la mise en œuvre des changements liés à l'instauration d'une politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise*, in *Revue Sciences de Gestion – Management Sciences – Ciencias de Gestion*, n°62, pp.75 à 94, 2007

**Barthe N.** (2009), *Vertu et Responsabilité Sociale d'Entreprise*, in J.M.Péretti (sous la direction de) *Tous vertueux*, Editions d'Organisation, Eyrolles, 2009

**Bauduret J.-F., Jaeger M.** (2004), *Rénover l'action sociale, L'histoire d'une refondation*, Dunod, Deuxième édition 2004

**Berle, A., Means, G.** (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace and World, New York

**Berland N.** (2007), *Comment piloter la RSE ? La mise en place d'un système de management intégré. L'exemple d'AREVA*, *L'Expansion Management Review*, décembre, en collaboration avec Christian Barandas et Nicolas Siwertz, Décembre 2007

**Berland N.** (2004), *Mesurer et piloter la performance*, Édition de la Performance, PricewaterhouseCoopers, 2004

**Berland N.** (2007), *Mesure de la performance globale des entreprises*, Cahiers du Crefige, 2007

**Berger P.L., Luckman T.** (1996), *The Social Construction of Reality: a Treatise in the Sociology of Knowledge*, New York, Doubleday

**Bergmann A.** (1995), *Ethique et gestion*, Encyclopédie de Gestion, pp.200 à 218, 2ème Edition, 1997, Economica

**Bescos, P.L., Dobler P., Mendoza C. et Naulleau G.** (1995), *Contrôle de gestion et management*, Montchrestien, 3e édition, Paris

**Bessire D.** (1999), *Définir la performance*, Comptabilité-Contrôle-Audit, septembre, pp. 127-150

**Bessire D.** (2005), *Responsabilité sociale de l'entreprise et parties prenantes : de l'objectivité à l'intersubjectivité*, Actes du Colloque de l'ADERSE, Lyon, 2005

**Bieker T., Gminder K.U.** (2001), *Towards a Sustainability Balanced Scorecard*, Oikos Summer Academy

**Blazejczak J.** (2004), *The Balanced Scorecard Approach to Integrating Sustainability Policies*, Berlin Conference of the Human Dimensions of Global Environmental Change, 2004

**Boeker W.** (1989), *Strategic Change: the Effect of Founding and History*, Academy of Management Journal, n°32, pp.489-515

**Boisselier P.** (1993), *L'investissement immatériel. Gestion et comptabilisation*, Bruxelles, DeBoeck Université, 1993, 208 p.

**Boje D.M.** (1992), *The storytelling organization : a study of story performance in an office-supply firm*, Administrative science quarterly, Vol. 36, pp. 106-126, 1992

**Boje D.M.** (2001), *Narrative methods for organizational and communication research*, Sage Publications, 2001

**Boje D.M.** (2001), *Mapping the Different Kind of Action Research Practices onto a Transorganizational Development Gameboard*, EGOS Colloquium Lyon, 2001

**Bollecker M.** (2002), *Le rôle des contrôleurs de gestion dans l'apprentissage organisationnel : une analyse de la phase de suivi des réalisations*, Comptabilité - Contrôle - Audit, pp. 109-126

**Boltanski L., Chiapello E.** (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Édition Gallimard, 1999, 843p.

**Bon V., Pensel J.L.** (2008), *La RSE : un équilibre tridimensionnel de façade*, Entreprise Éthique n°29, Octobre 2008

**Bonnet M.** (2003), *Exemple d'une recherche-intervention socio-économique innovante dans un contexte trans-organisationnel*, Actes du Colloque de l'AGRHI, Reims 2003

**Boutad A.** (2005), *Le développement durable : penser le changement ou changer le pansement ?*, École Supérieure des Mines de Saint-Etienne, Thèse de Science et Génie de l'environnement, Saint-Étienne, 2005

**Bowen H.** (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, "New York, Harper & Brothers"

**Bouquin H.** (1986), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France

**Bouquin H.** (1997), *Audit*, Encyclopédie de Gestion, pp.200 à 218, 2ème Edition, 1997, Economica

**Bouquin H.** (2004), *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Collection Gestion, 6ème édition, Paris, 508 p.

**Bourguignon A.** (1995), *Peut-on définir la performance ?*, Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 61-66

**Bourguignon A.** (2000), *Performance et contrôle de gestion*, Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de gestion et Audit, Ed. Economica, pp. 931-941

**Boyer R.** (2004), *Théorie de la régulation*, I. Les fondamentaux, La Découverte

**Boyer L., Scouarnec A.** (2002), *La prospective métier : définition, concept et méthodologie*, Cahier de recherche DMSP

**Broche K., Capron M., Quairel-Lanoizelle F.** (2005), *Grands projets et exercice de la responsabilité globale : les études d'impact social*, Revue Management et Avenir, n°3, Janvier 2005, p.121-151

**Bryman A., Bell E.** (2003), *Business Research Methods*, Oxford University Press, New-York, 2003, 608 p., p.282-283

**Bushholz R.A.** (1993), *Principles of Environmental Management: The Greening of Business*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc.

**Burlaud A., Teller R., Chatelain-Ponroy S., Mignon S., Walliser E.** (2004), *Contrôle de gestion*, Vuibert Gestion

**Cadin L., Guerin F., Pigeyre F.** (2007), *Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie*, Dunod, Paris, p. 541

**Calori R., Atamer T.** (1997), *Diagnostic stratégique*, Encyclopédie de Gestion, pp.957-973, 2ème Edition, 1997, Economica

**Candau P.** (1989), *Audit social*, Vuibert Gestion

**Cappelletti L.** (1998), *L'ingénierie d'audit d'activité d'une entreprise : la production d'intelligence socio-économique - cas d'expérimentation -*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Lumière- Lyon 2, Juillet 1998

**Cappelletti L.** (2005), *Contrôle et mesure de la responsabilité sociale de l'entreprise*, Actes du Colloque de l'ADERSE, Lyon, 2005

**Cappelletti L.** (2007), *L'exploitation des pratiques professionnelles dans une recherche en audit et contrôle : apports de la recherche-intervention qualimétrique*, Revue Sciences de Gestion, n°59, 2007

**Cappelletti L.** (2007), *L'audit et le contrôle au centre de la gouvernance et de l'éthique d'entreprise*, Revue Economie et Management, n° 123, avril 2007, pp. 5-11

**Cappelletti L.** (2008), *Pratiques esthétiques versus pratiques éthiques de la RSE ? Quelles leçons tirer du cas EADS*, Revue entreprise éthique, n° 29, Octobre 2008

**Cappelletti L. et Baker R.C.** (2009), *Developing and Measuring Human Capital through Action Research: a French Case Study*, Action Research Journal, in Press, 2009

**Capron M.** (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise entre l'Un et le Multiple*, Actes de la 25ème Université d'été de l'Audit social, Institut International d'Audit Social, Septembre 2007

**Capron M, Beaujolin F.** (2004), *Balancing between constructive harassment and virtuous intentions*, CSR Across Europe Springer

**Capron M., Quairel-Lanoizelee F.** (2005), *Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, Journée Développement Durable-AIMS - IAE d'Aix-en-Provence, pp.1-22

**Capron M., Quairel-Lanoizelée F.** (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, Paris, 2004

**Carroll A.B.** (1979), *A three dimensional concept model of corporate social performance*, Academy of Management Review, vol 4, 1979

**Carroll A.B.** (1991), *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the moral management of organizational Stakeholders*, Business Horizon, July-August, 39-48

**Carroll A.B.** (1996), *Business and Society*, South Western College Publishing, Cincinnati (Ohio), 3rd edition

**Carroll A.B.** (1999), *Corporate Social responsibility: evolution of a definitional construct*, Business Society, Vol.38, n°3, pp.268-295

**Carton G.D.** (1997), *Eloge du changement : leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*, Paris, Anact

**Caspar P., Afriat C.** (1988), *L'investissement intellectuel*, Economica, 1988, Nouvelle édition 1999

**Chalus-Sauvannet M.-C.** (2000), *Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les secteurs industriels*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Lumière-Lyon 2, Octobre 2000

**Chandler G.** (1999), *The New Corporate Challenge*, Time, 1er février 1999

**Charney J.-P.** (1995), *La stratégie*, Collection Que sais-je, Presse Universitaire de France, 1995

**Charreire-Petit S.** (2003), *L'étude empirique longitudinale*, collection Méthodes quantitatives et qualitatives, Editions e-thèque dirigée par P.L Dubois et C. Marmuse

**Charreaux G.** (1997), *Le gouvernement des entreprises*, Encyclopédie de Gestion, pp.1652-1662, 2ème Edition, 1997, Economica

**Clark J.M.** (1916), *The Changing Basis of Economic Responsibility*, Journal of Political Economy, vol.24, n°3, p.209-229

**Clarkson, M.** (1995), *A stakeholder framework for analysing and evaluating Corporate Social Performance*, Academy of Management Review, 20, (1), pp. 92-117

**Clausewitz K.** (1832), *De la guerre, 1832*, traduction française, Editions de Minuit, 1955

**Coch L., French J.R.P.** (1948), *Overcoming Resistance to Change*, Human Relations, n°11, pp. 512-532

**Commission de l'Union européenne** (2001), *Livre vert « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises »*, Bruxelles

**Coriat B., Weinstein O.** (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le Livre de Poche, Paris

**Coriat B.** (1994), *La théorie de la régulation, origines, spécificités et perspectives*, Conférence Nagoya, site web 1994

**Cristallini V.** (1995), *Contribution de l'énergie des acteurs au management et à la transformation des organisations*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Lumière-Lyon 2, Juillet 1995

**Cristallini V.** (2005), *La sensibilité économique des acteurs dans le secteur social, un sujet sensible*, 16ème Conférence de l'AGRH - Paris Dauphine - 15 et 16 septembre 2005

**Crozier M.** (1985), *Les problèmes du management public face à la transformation de l'environnement*, Revue Politiques et Management Public, Vol.3, n°1, Mars 1985, pp. 9-23

**Crozier M.** (1989), *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management postindustriel*, InterEditions, 1989, 217 p.

**Crozier M., Friedberg E.** (1977), *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Editions du Seuil, Collection « Points Essais », 1977, 500p.

**Cyert R.M., March J.G.** (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Prentice-Hall (Englewood Cliffs, N.J.), 332 p.

**Damak Ayadi S. et Pesqueux Y.** (2003), *La théorie des parties prenantes en perspective*, Angers, le 15 mai 2003, Atelier de l'AIMS "Développement durable", 19p.

**Danziger R.** (1983), *Le bilan social, outil d'information et de gestion*, Collection Dunod Entreprise, Paris : Bordas

**Danziger R.** (1989), *Bilan social*, Encyclopédie de gestion, n° 13, Paris : Economica, pp. 243-256

**Davenport K.** (2000), *Corporate Citizenship: A stakeholder approach for defining corporate social performance and identifying measures for assessing it*, Business and Society, Vol.39, n°2, June, pp.210-219

**David A.** (2001), *La recherche-intervention, généralisation des méthodes de recherche en management ?*, in David, A., Hatchuel. A et Laufer, C, Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Vuibert, mars 2001

**David A.** (2001), *Intervention Research a General Framework for Management Research*, Egos Lyon

**David A.** (2002), *Décision, conception et recherche en gestion*, dossier James March, Revue Française de Gestion, vol. 28, n°39, juillet-août 2002

**David A., Hatchuel A., Laufer R.** (coordonné par) (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, 2000, 215p.

**Davis K.** (1960), *Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities?*, California Management Review, 2, 70-76

**Davis K. & Blomstrom R.L.** (1966), *Business and its Environment*, New York, McGraw

**De Rosnay J.** (2007), *2020 : Les Scénarios du futur. Comprendre le monde qui vient*, Edition Des Idées & des Hommes, Paris, avril 2007

**Déjean F. & Gond J.-P.** (2002). *La Responsabilité sociétale de l'entreprise : enjeux stratégiques et stratégies de recherche*, In : Réseau des IAE (ed.), Sciences de Gestion & Pratiques managériales, Paris : Economica.

**Dejoux C.** (2007), *Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, in Fonctions RH, dir. Thévenet, Dejoux, Marbot et Bender, Pearson Education

**Deledalle G.** (1990), *Lire Peirce aujourd'hui*, Éditions Universitaires -DeBoeck Universités, Bruxelles 1990, 217 pages

**Delporte C., Henaux C.** (1995), *Production, logistique, organisation de la production et compétitivité*, in Management stratégique et compétitivité, dir. Ingham, DeBoeck Université, 1995

**Desremaux A.** (1992), *Structures d'entreprise*, Vuibert, Collection "Gestion", 1992, 334 p.

**Desremaux A.** (1993), *Stratégie*, Dalloz, 1993

**Di Maggio P.J., Powell W.W.** (1983), *The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, n°48, pp.147-160

**Détrie J.P.** (1997), *Analyse concurrentielle*, Encyclopédie de Gestion, pp.34 à 51, 2ème Edition, 1997, Economica

**Doane D.** (2005), *Beyond Corporate Social Responsibility: Minnows, Mammoths and Markets*, *Futures* n°37, 2005, pp. 215-229

**Dohou A. et Berland N.** (2007), *Mesure de la performance globale des entreprises*, Actes du Congrès Annuel de l'Association Francophone de Comptabilité, Poitiers, France, Mai 2007

**Donaldson T., Preston L.E.** (1995), *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p.65-91, 1995

**Doyle P.** (1994), *Il n'y a de saine performance que dans l'équilibre*, *Expansion Management Review*, n°74, automne 1994

**Driscoll C. et Starik M.** (2004), *The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment*, *Journal of Business Ethics*, n°49, 2004, pp.55-73

**Drucker P.F.** (1954), *The Practice of Management*, Harper Collins 1993 (originally published by Harper & Row Publishers, NY, 1954)

**Dufourcq E., Besse G.** (2004), *Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises*, Ministère de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale, Mars 2004

**Dupuis J.C.** (2006), *Les insuffisances de l'analyse de la notion de responsabilité sociale de l'entreprise comme traduction de l'incomplétude de l'approche contractuelle de la firme*, *Electronic Working Paper Series de l'ESDES, Université Catholique de Lyon*, n°2006-04

**Dupuy Y.** (2003), *Les bases de la comptabilité générale*, *Economica*, août 2003, 152 p.

**Ebert N.** (2006), *Le dilemme du prisonnier*, La Découverte, Paris

**Elkington J.** (1998), *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, *The Conscientious Commerce Series*, Paperback, New Society Publishers (September 1, 1998)

**Epstein M., Wisner P.** (2001), *Using a Balanced Scorecard to Implement Sustainability*, *Environmental Quality Management*, Winter 2001: 1-10

**European Parliament** (2001), *Regulation of the European parliament and of the Council of 19 March 2001 allowing voluntary participation by organisations in a Community eco-management and audit scheme (EMAS)*, *Official Journal of the European Communities*, 24th April 2001

**Ewald F.** (1997), *L'expérience de la responsabilité*, in *Qu'est-ce qu'être responsable ?* *Sciences Humaines Communication*, pp. 57-81

**Faure C.** (1996), *Transfert de savoir-faire d'ingénierie en management des cabinets conseil aux entreprises*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Lumière-Lyon 2, mai 1996, 492p.

**Fayol H.** (1921), *L'incapacité industrielle de l'Etat : les PTT*, Dunod, 118p.

**Figge F., Hahn T., Wagner S., Wagner M.** (2002), *The Sustainability Balanced Scorecard – Linking Sustainability Management to Business Strategy*, Business Strategy and the Environment, n° 11:269-284

**Flew A.** (1989), *Equality and Liberty and Justice*, London, Routledge

**Fortin B.** (1998), *Risquer de se bruler les ailes en voulant reprendre son souffle*, Les Cahiers de l'Actif, 264/265, Mai-Juin 1998, pp. 71-82

**Frederick W.C.** (1960), *The growing Concern Over Business Responsibility*, California Management Review, 2, 54-61

**Frederick W.C.**, (1994), *From CSR1 to CSR2*, Business & Society, Vol 33, 150-164

**Freeman R.E.** (1984), *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, M.A. Pitman, Boston, 1984

**Friedman M.** (1970), *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, The New-York Times Magazine, 13 September 1970

**Friedman M.** (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press

**Friedman A., Miles S.** (2001), *Socially responsible investment and corporate social en environmental reporting in UK: an exploratory study*, British Accountability Review, n°33, pp. 523-548

**Gendron C.** (2000), *Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise*, Revue du MAUSS semsetrielle, 15

**Gendron C., Lapointe A. et Turcotte M.-F.** (2003), *Codes de conduite et entreprise mondialisée : quelle responsabilité sociale ?*, Les Cahiers de la Chaire économie et humanisme (UQMA-ESG), n°12, 2003, p.22

**Gensse P. & Topsacalian P.** (2004), *L'ingénierie financière*, Economica, Novembre 2004

**Germain C., Trébucq S.** (2004), *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions*, Semaine sociale Lamy, pp. 35-41

**Gharajedaghi J.** (1999), *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity*, Butterworth Heinemann

**Gibbons M., Limoges C., Nowotony H., Schwarzman S., Scott P., Trow M.** (1994), *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, London, Sage Publications

**Glaser BG, Strauss A.** (1967), *Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Sociology Press, 1967

**Global Reporting Initiative** (2006), *Sustainability Reporting Guidelines*, 2006

**Gond J.P., Igalens J.** (2008), *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise*, PUF, Novembre 2008, Collection Que sais-je ?

**Gond J.P., Mercier S.** (2005), *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*, Les notes du LIRHE, n°411

**Gorz A.** (1991), *Capitalisme, socialisme écologie*, Paris, Galilée, 1991

**Goter F.** (2005), *Etude du système de sanctions-récompenses en lien avec la performance des organisations de service public. - Cas d'Expérimentation -*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, Décembre 2005

**Guerrero S.** (2000), *Où en sont les entreprises françaises en matière d'évaluation des actions de formation ?*, Gestion 2000, n° 5, p. 101-116

**Guthrie J.E., Parker L.D.** (1989) *Corporate social reporting: a rebuttal of legitimacy theory*, Accounting and Business Research, Autumn 1989, pp.343-352

**Hafsi T. & Toulouse J.-M.** (1996), *La stratégie des organisations : une synthèse*, Les Editions Transcontinental Inc., 1996, 628 p.

**Hannan M.T., Freeman J.** (1984), *Structural Inertia and Organizational Change*, American Sociological Review, n°49, pp.149-164

**Hardy J.P.** (2006), *Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux*, Dunod, 9 novembre 2006

**Hartwick J.** (2003), *'Net Investment' and Sustainability*, Natural Resource Modeling, 16, 2, Summer, 2003, pp. 145-160

**Hayek F. A.** (1978), *Competition as a Discovery Procedure*, in *New Studies*, London: Routledge

**Heilbrunn B.** (2004), *La performance, une nouvelle idéologie ? Critique et enjeux*, Editions La Découverte

**Henderson B.D.** (1969), *What is Business Strategy*, Boston Consulting Group, 1969, cité par Sallenave J.-P. (1984), *Direction générale et stratégie d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1984, 277 p.

**Herzberg F.** (1976), *Managerial choice. To be efficient and to be human*, Irvin, Dow Jones, 1976

**Hill C.W.L., Jones T.M.** (1992), *Stakeholder-Agency Theory*, Journal of Management studies, vol.29, n°2, pp. 131-155

**Hillman A.J., Keim G.D.** (2001), *Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?* Strategic Management Journal, Vol. 22, Jan, pp; 125-139

**Igalens J.** (2004), *Comment évaluer les rapports de développement durable ?*, Revue Française de Gestion, pp. 151-156

**Igalens J. et Joras M.** (2002), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Comprendre, rédiger le rapport annuel, Editions d'Organisation, 2002

**Igalens J. et Roussel P.** (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris, 1998, 207 p.

**Illich I.** (1973), *Énergie et équité*, Seuil, 1973

**Ingham M.** (1995), *Management Stratégique et Compétitivité* (eds), De boeck Université, 1995

**International Labour Office** (2006), *The Tripartite Declaration of Principles Concerning Multinational Enterprises and Social Policy*, Geneva, Fourth Edition 2006

**Jensen M.C.** (2001), *Value maximisation, stakeholder theory and the corporate objective function*, Business Ethics Quarterly, Vol. 12, n°1, Jan.

**Jensen M.C., Meckling W.H.** (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, Vol.3, October 1976, pp. 305-360

**Johnson H.T. et Kaplan R.S.** (1987), *Relevance lost, the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston, 1987

**Jonas H.** (1979), *Le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique*, Paris Champs Flammarion, 1979

**Jonas H.** (1990), *Le principe responsabilité*, Traduction française édition du Cerf 1990

**Jones R.A.** (2000), *Méthodes de recherche en sciences humaines*, DeBoeck Université, Collection Méthodes en Sciences Humaines, Bruxelles, 2000, 332 p.

**Kahla K.B., Wacheux F.** (1996), *De l'organisation de la théorie à la théorie des organisations : Vers un positivisme raisonné*, Actes du colloque « Méthodes qualitatives et gestion des ressources humaines », 28 mars 1996 à Lille, IAE de Lille édition dirigée par Pierre Louart et collaborateurs

**Kanter R.M.** (1983), *The Change Masters*, New-York, Simon & Schuter

**Kanter R.M., Stein B.A., Jick T.D.** (1992), *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it*, New-York, The Free Press

**Kaplan R., Norton D.** (1998), *Le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris

**Kaplan R., Norton D.** (2001), *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, Editions d'Organisation, Paris

**Kimberly J.** (1979), *Issues in the creation of organizations: Initiation, Innovation and Institutionalization*, Academy of Management Journal, n°22, pp. 437-457

**King A.A. & Lenox M.J** (2001), *Does It Really Pay to Be Green? An Empirical Study of Firm Environmental and Financial Performance*, Journal of Industrial Ecology, The Massachusetts Institute of Technology and Yale University, Vol. 5, n°1

**Kjonsad B., Willmott H.** (1995), *Business Ethics: Restrictive or Empowering?*, Journal of Business Ethics, n°14, p. 445-464

**Klarsfeld A.** (2006), *La gestion des compétences : le défi de sa mesure*, in Ddefelix C., Klarsfeld A., Oiry E., *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 2006, pp. 229-251

**Koenig G.** (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Collections « Connaître et Pratiquer la Gestion », 1996, 544 p.

**Koenig G.** (1999), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, *Économica*, pp. 199-239

**Kotter J.P.** (1995), *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*, Harvard Business Review, 73(2), pp.59-67

**Kotter J.P. & Schlesinger L.A.** (1979), *Choosing Strategies for Change*, Harvard Business Review, n° 57, pp. 106-114

**Krief N.** (1999), *Les pratiques stratégiques des organisations sanitaires et sociales de service public*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Lumière- Lyon 2, Décembre 1999

**Le Goff J.P.** (1995), *Le mythe de l'entreprise*, Editions La Découverte

**Lafarge H.** (2006), *Mesure de la responsabilité sociale des entreprises et organisations, cas d'évaluation socio-économique d'organisations de l'économie sociale et solidaire*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, Juillet 2006

**Lankoski J.** (2000), *Multifunctional character of agriculture*, Agricultural Economics Research Institute, Finland, research report n°241, 80p.

**Lanoie P. & Ambec S.** (2007), *Des billets verts pour des entreprises agricoles vertes ?*, Paper provided by Cirano in its series Cirano Working Papers with number 2007s-17

**Laramée A. et Vallée B.** (1991), *La recherche en communication. Éléments de méthodologie*, Collection Communication organisationnelle Presses de l'Université du Québec

**Lassègue P.** (1987), *Qu'est-ce que la gestion ?*, Les Cahiers Français, n°233, octobre-décembre 1987, pp.3-4

**Lawrence P.R.** (1969), *How to Deal with Resistance to Change*, Harvard Business Review, n°32, pp.49-57

**Le Boterf G.** (1998), *L'ingénierie des compétences*, Paris, Les Editions d'Organisation

**Le Boterf G.** (2002), *Développer la compétence des professionnels : construire les parcours de professionnalisation*, Paris, Les Editions d'Organisation

**Le Moigne J.-L.** (1991), *Sur l'enseignement des sciences de l'ingénierie*, Notes de recherches du GRASCE, n°91-07, février 1991

**Le Roy F.** (2003), *Les nouvelles approches de la concurrence et la responsabilité sociale de l'entreprise – Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez*, Volume 10, n°2/3, Tome II, pp. 121-127, 2003

**Le Roy F., Marchesnay M., Burlaud A.** (2005), *La responsabilité sociale de l'entreprise – Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez*, Editions EMS, Collection Gestion en liberté, 1ère Edition du 07/072005

**Lebas M.** (1992), *La comptabilité analytique basée sur les activités, analyse et gestion des activités*, Revue française de gestion industrielle, n°4

**Lebas M.** (1995), *Oui, il faut définir la performance*, Revue Française de Comptabilité, juillet- août, pp. 66-71

**Leopold A.** (1995), *Almanach d'un comte des Sables*, Aubier, 1995

**Lépissier J.C.** (2001), *Manager, une responsabilité sociale*, Entreprises et carrières, Editions Liaisons, Ethique et Performance

**Levitt T.** (1958), *The danger of social responsibility*, Harvard Business Review, September

**Levy-Leboyer C.** (1996), *La gestion des compétences*, Paris, Les Éditions d'organisation

**Lewin K.** (1946), *Problems*, Journal of Social Issues, Vol. 2, pp. 34-46

**Lewin K.** (1947), *Frontiers in Group Dynamics*, Human Relations, n°1, pp.143-453

**Lewin K.** (1951), *Field Theory in Social Science*, New York, Harper & Row

**Lichtenberger Y.** (2003), *Compétences, compétences*, L'encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, 2003

**Livret Vert** (2001), *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, Commission Green Paper 2001

**Looky L.** (2005), *Proposition d'une gestion de type socio économique pour l'amélioration des performances*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, Mars 2005

**Lorino P.** (1991), *Le contrôle de gestion stratégique : la gestion par les activités*, Dunod, Paris, 1991

**Maglaive G.** (1990), *Enseigner à des adultes*, Paris, Presse Universitaire de France

**Mahé de Boislandelle H.** (1998), *Dictionnaire de gestion. Vocabulaire, concepts et outils*, Economica, Collections « Techniques de Gestion », 1998, 517 p.

**Malinvaud E., Carré J.-J., Dubois P.** (1972), *La Croissance Française*, Seuil, 1972

**Marchesnay M.** (1993), *Management Stratégique*, Eyrolles, 1993, Deuxième édition 1995

**Marchesnay M.** (2007), *Gestion, stratégie, management*, Cahier de l'ERFI, Vol.13, n°2, Papiers pédagogiques et de recherche non publiés, 31 Décembre 2007

**Marchesnay M.** (2008), *Valeurs et responsabilités : l'entrepreneur français, entre compétitivité et légitimité*, Revue Sciences de Gestion, n° 64, pp. 173-186, 2008

**Marcuse H.** (1978), *Un nouvel ordre*, in *Le Monde Diplomatique*, juillet 1976

**Marshall and Rossman** (1999) *Designing Qualitative Research*, 3rd Ed. London: Sage Publications, p. 115

**Martinet A.-C.** (1983), *Stratégie*, Vuibert, Collections "Gestion", 1983, 119 p.

**Martory B.** (1987), *Je suis donc je gère*, Les Cahiers Français, n°233, octobre-décembre 1987, pp. 2-3

**McGuire J.W.** (1963), *Business and Society*, New-York, McGraw-Hill

**Meignant A.** (2001), *Manager la formation*, in *Tous DRH*, dir. Peretti, Paris (France), Editions d'Organisation

**Meignant A.** (2009), *Manager la formation : Quoi de neuf après la réforme ?*, Editions Liaisons, 8ème édition revue et augmentée (3 septembre 2009), Collection *Entreprise & Carrières*

**Mendoza C. et Zrihen R.** (1999), *Du Balanced Scorecard au tableau de pilotage*, L'Expansion Management Review, Déc. 1999, pp. 102-110

**Mercier S.** (2000), *La formalisation de l'éthique : un outil stratégique pertinent pour l'entreprise*, Economica, Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N°3, Septembre 2000, p.101-123

**Mercier S.** (2002), *Une typologie de la formalisation de l'éthique en entreprise : l'analyse de contenu de 50 documents*, Revue de Gestion des Ressources Humaines, n° 43, janvier-février-mars, 2002, p. 34-49.

**Mercier S.** (2004), *L'éthique dans les entreprises*, La Découverte, Nouvelle édition du 20 janvier 2004, Collection Repères

**Mevellec P.** (1993), *Plaidoyer pour une vision française de la méthode ABC*, Revue Française de Comptabilité, n°251, pp. 36-44

**Meyer J.W., Rowan B.** (1977), *Institutionalised organizations: formal structures as myth and ceremony*, American Journal of Sociology, n°83 (2), pp. 340-363

**Meyer J.P. et Allen N.J.** (1991), *A three-component conceptualisation of organizational commitment*, Human Resource Management Review, vol.1

**Midler C.** (1993), *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*, Préface de Raymond H. Lévy, InterEditions (1ère édition 1993, 215 p.), 2004, Dunod, Nouvelle Édition

**Miller D., Friesen P.** (1980), *Momentum and Revolution in Organizational Adaptation*, Academy of Management Journal, n°23, pp.591-614

**Ministère de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi - Sessi** (2007), *Les dossiers sectoriels - La carrosserie industrielle en chiffres*, Edition 2007

**Ministère de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi - Sessi** (2007), *Enquête sur les études et investissements pour protéger l'environnement*, Edition 2007

**Ministère de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi** (2009), *Conférence de Presse, Résultats du Plan Automobile, Point d'étape au 8 juin 2009*, Bercy

**Mintzberg H.** (1990), *Le management. Voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, 1990, Nouvelle édition 1998, 570 p.

**Mintzberg H.** (1992), *Le Management*, Editions d'Organisation, 1992

**Mintzberg H.** (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation

**Mitchell, R. K., Agle, B. R. et Wood, D. J.** (1997), *Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, Academy Management Review, 22 (4): 1997, p. 853-886

**Montmollin (de) M.** (1984), *L'intelligence de la tâche*, Berne, Editions Peter Lang, repris dans, 1997, Sur le travail, Toulouse, Octarès

**Moore R.** (2005), *Evaluation de la performance économique durable des entreprises - Méthodes et pratiques américaines et européennes -*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, Octobre 2005

**Morin J.** (1985), *L'excellence technologique*, Publi-Union, 1985, 253 p.

**Moussé J.** (1992), *Le chemin de l'éthique*, Revue Française de Gestion, Mars-Avril-Mai 1992, pp. 60-66

**Naess A.** (1989), *Ecology, Community and Lifestyle*, Cambridge Press, 1989

**Naro G.** (2003), *Responsabilité sociale de l'entreprise et pilotage des performances*, Les cahiers de l'ERFI, La responsabilité sociale de l'entreprise : Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez, Vol.10, n°2/3, Tome II, pp. 147-156, 2003

**Naro G. et Noguera F.** (2008), *Développement durable et pilotage stratégique de l'entreprise : enjeux et perspectives des Sustainable Balanced Scorecards*, Revue de l'Organisation Responsable, vol 3., n°1, mai 2008, CD

**Neveu J.P. et Thevenet M.** (2002), *L'implication au travail*, Editions Vuibert Collection Entreprendre

**Nonaka I.** (1991), *The Knowledge Creating Company*, Harvard Business Review, November/December 1991, pp.96-104

**OCDE** (1976, 2000), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, « SourceOCDE » (bibliothèque en ligne), Les Éditions de l'OCDE, 2000, 72p., p.11

**Olson M.** (1978), *Logique de l'action collective*, PUF, Paris

**Orsato R.J.** (2009), *Sustainability Strategies: When Does It Pay to Be Green?*, Palgrave Macmillan du 10 avril 2009, Collection INSEAD Business Press, 256 p.

**Orsoni J.** (1990), *Management stratégique*, Vuibert, Collections « Entreprises », 1990, 186 p.

**Pasquero J.** (2005), *La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Un regard historique*, in B.-Turcotte M.F. et Salmon A., *Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise*, Presses de l'Université du Québec, Montréal

**Patuel R., Berger-Douce S.** (2008), *La responsabilité sociétale d'entreprise : portraits croisés de deux entrepreneurs*, Revue Sciences de Gestion, n° 64, pp. 187-207, 2008

**Paturel R., Voyant O.** (2004), *Noblesse et intérêt du métier de chercheur*, in Savall H., Bonnet M., Péron M. (édité par), *Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*, Actes du Colloque de la Research Methods Division de l'Academy of Management (Etats-Unis), 18, 19 et 20 mars 2004, Volume 1, 764 p., pp. 515-534

**Paturel R., Savall H.** (1999), *Recherche en management stratégique ou management stratégique de la recherche en stratégie*, Communication au colloque de l'AIMS, Ecole Centrale, Paris, mai 1999, 22p. p.12

**Pauchant T., Coulombe C., Gosselin C., Leunens C., Joé Y. et Joé M.** (2007), *Deux outils pour encourager des pratiques morales et éthiques en gestion*, Revue Gestion, Vol. n° 32, n°1, pp. 31-38, p.34

**Payre S.** (2007), *Analyse du stress dysfonctionnel au travers de la dégradation de la performance socio-économique des moyennes entreprises*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, Décembre 2007

**Pecqueur M.** (1989), *L'éthique au quotidien*, Revue Française de Gestion, n°74, Juin-Juillet-Août 1989, pp. 97-108

**Peretti J.-M.** (2004), *Audit social, apprentissage stratégique des pratiques de GHR et responsabilité sociale : vers une convergence euro-méditerranéenne*, avec S. Frimousse. In : *Audit social, responsabilité sociale et développement durable : vers une convergence européenne ? Actes de la 22ème Université d'Eté des Auditeurs Sociaux, Luxembourg (Luxembourg) : I.A.S. (Institut des Auditeurs Sociaux), 2004*

**Peretti J.-M.** (2005), *Tous reconnus*, Sous la direction de, Editions d'Organisation, 2005

**Pérez R.** (2003), *La gouvernance de l'entreprise*, La Découverte, Collection Repères

**Pérez R.** (2002), *A propos de « responsabilité globale » en management*, Cahier de l'ERFI n°23, « Management et Société », 2002

**Péron M.** (2005), *Ethique et Entreprises, Entreprises et entrepreneurs dans leur environnement en Etats-Unis et aux Etats-Unis*, Textes réunis et présentés par Nathalie Champroux et Olivier Frayssé, Presse Sorbonne Nouvelle (Paris), 18 avril 2005, pp. 209-218

**Perroux F.** (1943), *Sciences de l'homme et Science économique*, Paris, Librairie Médécis

**Perroux F.** (1973), *Pouvoir et économie*, Dunod, 1973, 140p.

**Perroux F.** (1975), *Unités actives et mathématiques nouvelles. Révision de la théorie de l'équilibre économique général*, Dunod, 1975, 274p.

**Persais E.** (2004), *Les rapports sociétaux. Enjeux et limites*, Revue Française de Gestion, n°30, 2004, pp.167-197

**Pesqueux Y.** (2002), *Organisations : modèles et représentations*, Presses Universitaires de France, collection Gestion, Paris, 397 p

**Pesqueux Y.** (2008), *La responsabilité sociale de l'entreprise comme thème de gestion ?*, Revue Sciences de Gestion, n° 64, pp. 209-223, 2008

**Pesqueux Y.** (2009), *Protocole d'évaluation en responsabilité sociale de l'entreprise*, Actes du Colloque AOM-ISEOR 2009, Lyon, Juin 2009

**Pfeffer J., Salancik G.R.** (1978), *The External Control of Organizations, A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New-York

**Pigé B.** (2008), *Gouvernance, Contrôle et Audit des Organisations*, Economica, Collection Gestion, 2008

**Pigé B.** (2008), *Ethique, marché et gouvernance : espace discrétionnaire et responsabilité sociale des grandes entreprises*, Revue Sciences de Gestion, n° 64, pp. 225-247, 2008

**Plane J.-M.** (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, Préface de R.Pérez, L'Harmattan, 2000, 256 p.

**Planiol M. et Ripert G.** (1952), *Traité pratique de droit civil français*, 2nd Edition, 14 volumes. Paris, 1952-1962. Reprint. Bound set

- Porter M.E.** (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica
- Porter M.E.** (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New-York, The Free Press
- Porter M.E.** (1986), *L'avantage concurrentiel*, InterÉditions, Paris, 1986, 647 pages
- Porter M.E., Kramer M.R.** (2006), *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review, December 2006, pp. 78-92.
- Pougnat S.** (2006), *Tous responsables ? Propositions pour développer le sens des responsabilités sociétales via l'alternance*, Actes du 4ème Congrès de l'ADERSE, Bordeaux Ecole de Management, 26 & 27 octobre
- Quairel F.** (2003), *La mesure de la performance sociétale à l'aune de l'instrumentation comptable et financière*, Les cahiers de l'ERFI, La responsabilité sociale de l'entreprise : Mélanges en l'honneur du professeur Roland Pérez, Vol.10, n°2/3, Tome II, pp. 174-184, 2003
- Rapport d'enquête de l'Inspection Générale des Finances**, n° 2001-M-044-01, sur la *finance socialement responsable et la finance solidaire*
- Reason P., Bradbury H.** (2001), *Introduction: Inquiry and Participation in Search of a World Worthy of Human Aspiration*, in Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice, London, Sage Publications
- Reinhardt F.** (2005), *Households' Willingness to Pay for Public Goods: Evidence from Patagonia's Introduction of Organic Cotton Sportswear*, Working Paper, Harvard Business School
- Reynaud E.** (2003), *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*, Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15
- Rogers E.** (1995), *Diffusion of Innovations*, New-York: Free Press
- Rojot J.** (2003), *Théorie des organisations*, Editions ESKA, 2ème édition
- Rojot J.** (2003), *Les théories de la négociation*, Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, 2003
- Roussel P., Wacheux F.** (2005), *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Paris, DeBoeck, 2005, 440p.
- Rymeyko K.** (2002), *Enjeux stratégiques des professions libérales réglementées, mutation des pratiques de management et impacts sur la performance. Cas des offices de notaires*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, Décembre 2002
- Sallenave J.-P.** (1984), *Direction générale et stratégie d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, 1984, 277 p.

**Savall H.**, (1974), *Enrichir le travail humain : l'évaluation socio-économique*, Dunod, 1974, Nouvelle édition augmentée Economica, Préface de Jacques Delors, 1989, 269p.

**Savall H.** (1975), *Germán Bernacer. L'hétérodoxie en Science économique*, Dalloz, Collection « Les grands Économistes », 1975 479p.

**Savall H.** (1977), *Propos d'étape sur la régulation socio-économique dans l'entreprise par la recherche de compatibilité entre l'efficacité économique et le développement humain*, Communication au Collège de France, Décembre 1977, publiée dans *Economie Appliquée*, Archives de l'ISMEA, Tome XXXI, n°3-4, 1978

**Savall H.** (1979), *Reconstruire l'entreprise, Analyse socio-économique des conditions de travail*, Préface de François Perroux, Dunod, 1979, 275p.

**Savall H.** (1984), *L'intégration de nouveaux critères de gestion et l'innovation socio-économique*, Journée d'études du 26 mai 1983, Cahiers de la Fondation Nationale pour la Gestion des Entreprises, Numéro Spécial, Printemps 1984

**Savall H.** (1985), *Le développement socio-économique de l'entreprise et ses enjeux*, *Revue Française de Gestion*, n°52, Juin-Juillet-Août 1985, pp. 46-51

**Savall H. et Zardet V.** (1992), *Le Nouveau Contrôle de Gestion. La méthode des coûts et des performances cachés*, Préfaces de Roger-Louis Cazalet et Henri Talaszka, Editions Comptables Malesherbes, 1992

**Savall H. et Zardet V.** (1995), *Ingénierie stratégique du roseau*, Préface de Serge Pasquier, Economica, 1995, 2ème édition 2005, 517p.

**Savall H. et Zardet V.** (1995), *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 1995, Economica

**Savall H. et Zardet V.** (1996), *La dimension cognitive de la recherche intervention : la production de connaissances par interaction cognitive*, *Revue Internationale de systémique*, vol.10, n°1-2, 1996

**Savall H. et Zardet V.** (2004), *Recherche en sciences de gestion, Approche qualimétrique*, Economica, 2004, 432 p.

**Savall H. et Zardet V.** (2005), *Approche endogène : Vers une responsabilité sociale durable et supportable par l'entreprise ?*, In *La RSE : Mélanges en l'honneur de Roland Pérez*, coordonné par Leroy F., Marchesnay M., Edition Management et Société

**Savall H. et Zardet V.** (2005), *Défis et dynamiques de la tétranormalisation*, Economica, 2005

**Savall H., Zardet V.** (2005), *Ingénierie Stratégique du Roseau*, 2ème édition, Economica, Préface de Serge Pasquier, 2005

**Savall H., Zardet V.** (2008), *Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performance*, Information Age Publishing, A Volume in Research in Management Consulting, Anthony F. Buono, Series Editor, 2008, Economica Publishers, Paris, 1987

**Savall H., Zardet V., Bonnet M.** (2008), *Libérer les performances cachées des entreprises par un management socio-économique*, Publication du Bureau International du Travail, 2000, 2ème édition 2008

**Schein E.H.** (1987), *The Clinical Perspective in Field Work*, London, Sage Publications

**Schein E.H.** (2001) *Clinical Inquiry/Research*, in Reason P., Bradbury H. Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice, London, Sage Publications

**Schumacher, E. F.** (1999), *Small Is Beautiful: Economics as If People Mattered: 25 Years Later...* With Commentaries, 1999, Hartley & Marks Publishers

**Schumpeter J. A.** (1942), *Capitalism, Socialism, and Democracy*, New York: Harper and Brothers, Harper Colophon edition, 1976

**Scott W.R.** (1992), *Organizations: Rational, natural and open systems*, 3rd Edition, Prentice Hall

**Semal N.** (2006), *Quelle place pour le citoyen dans le processus de qualification environnementale des entreprises ?*, Développement durable et territoires [En ligne], Dossier 5 : Économie plurielle, responsabilité sociétale et développement durable, mis en ligne le 10 janvier 2006, Consulté le 08 juillet 2009 URL : <http://developpementdurable.revues.org>

**Senge P.** (1990), *The Fifth Element. The Art & Practice of the Learning Organization*, First Edition 1990, New-York: Doubleday Currency,

**Senge P.** (2008), *The Necessary Revolution. How Individuals and Organizations are Working Together to Create a Sustainable World*, With Smith B., Kruschwitz N., Laur J., Schley S., New-York: Doubleday Currency, June 2008, 432 p.

**Sethi P.S.** (1973), *Corporate social audit: an emerging trend in measuring corporate social performance*, in D.Votaw & Sethi Ed., *The corporate dilemma: traditional values versus contemporary problems*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall

**Simon H.** (1955), *A Behavioral Model of Rational Choice*, *Quarterly Journal of Economics*, 69, pp.99-118

**Simon H.** (1978), *Rationality as a Process and as Product of Thought*, *American review*, Vol. 68, n°2, 1978, pp.1-16

**Simon H.** (1980), *From substantive to procedural rationality*, in Latsis S. (éd.) *Method and appraisal in economics*, Cambridge: Cambridge University Press

**Simons R.** (1995), *Control in an age of empowerment*, *Harvard Business Review*, Mars-avril 1995, pp. 80-88

**Solow R.M.** (2000), *Growth Theory: An Exposition*, Oxford University Press, 2000

**Stalk G., Hout T.M.** (1990), *Competing Against Time: How Time-Based Competition Is Reshaping Global Markets*, Free Press, Simon & Schuster, 1990

**Starbuck W.** (1965), *Organizational Growth and Development*, in March J. (Ed.), *Handbook of Organizations*, pp. 451-533, Chicago, Rand McNally & Co

**Starik M.** (1995), *Should Trees have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature*, *Journal of Business Ethics*, n°14, 1995, pp.207-217

**Stead J.G., Stead W.E.** (2000), *Ecoenterprise. Strategy: Standing for Sustainability*, *Journal of Business Ethics*, n°24 (4): 2000, p. 313-329

**Sternberg E.** (1999), *The stakeholder concept: a mistaken doctrine*, *Foundation for Business Responsibilities*

**Suchman M.C.** (1995), *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*, *Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, pp. 571-610

**Tabatoni P. et Jarniou P.** (1975), *Les systèmes de gestion*, Presses Universitaires de France, 1975, 233 p.

**Thevenet, M.** (2007), *Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, in *Fonctions RH*, dir. Thévenet, Dejoux, Marbot et Bender, Pearson Education

**Thiétart R.A.** (1980), *Le management*, Presses Universitaires de France, Collections « Que sais-je ? », 1980, 128 p.

**Thiétart R.A.** (1984), *La stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill, 1984, 185 p., p.1

**Thiétart R.A.** (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999, 535p., p.38

**Thiétart R.A., Xuereb J.-M.** (1990), *Stratégies, concepts, méthodes et mises en œuvre*, Dunod, 1990, 2ème édition 2005, 320p.

**Trépo G, El Ajroud-Ayoub O.** (2008), *RSE et santé au travail*, *Revue Sciences de Gestion*, n° 64, pp. 277-290, 2008

**Triolaire G.** (1994), *L'entreprise et son environnement économique*, Éditions Dalloz, Nouvelle édition 1994, 353 p.

**Voyant O.** (1997), *Contribution à l'élaboration d'un système de veille stratégique intégré pour les PME-PMI*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Lumière-Lyon 2, Novembre 1997

**Voyant O.** (2006), *La démocratie d'entreprise : une vertu stratégique pour la conduite du changement*, Colloque et séminaire doctoral international, Actes du Colloque ODC, Academy of Management (Etats-Unis), Avril 2006, pp. 847-859

**Wacheux F.** (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Préface de J.Rojot, Economica 1996

**Walton C.C.** (1967), *Corporate Social Responsibilities*, Belmont, CA : Wadsworth

**Wood T.** (1991), *Corporate social performance revisited*, *Academy of Management Review*, vol 16, n°4, 1991

**Woodward D., Edwards P., Birkin F.** (2001), *Some Evidence on Executives' Views of Corporate Social Responsibility*, *British Accounting Review*, n°33, pp. 357-397

**Wunenburger J.-J.** (1993), *Questions d'éthique*, Presses Universitaires de France, Collection "1er cycle", 1993, 389 p., p.14

**Zarifian P.** (2001), *Le modèle de la compétence : trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Liaisons

## LEXIQUE

**Agence de notation** : servent à évaluer et noter les entreprises, selon leur propre méthodologie. Pour cela, elles se basent sur des documents publics, des questionnaires et des résultats d'entrevue avec les responsables d'entreprise. Elles disposent d'une méthodologie qui aura dû faire l'objet d'un travail de recherche en amont, sur la cohérence entre les questions posées et les objectifs recherchés au regard du développement durable et en fonction des critères que souhaite favoriser l'investisseur.

**Concurrence** : structure d'un marché qui se caractérise par une pluralité d'entreprises en compétition les unes par rapport aux autres pour bénéficier de la préférence des consommateurs.

**Contingence générique** : cadre épistémologique admettant la présence de spécificités dans le fonctionnement des organisations mais posant l'existence de régularités et d'invariants qui constituent des règles génériques. Celles-ci constituent un noyau dur de connaissances présentant une certaine stabilité et une « certaine universalité »

**Coûts-performances cachés** : ensemble des coûts qui ne sont pas repérés dans les systèmes d'information d'une organisation, tels que le budget, le compte de résultat, la comptabilité générale, la comptabilité analytique ou les tableaux de bord comptables. Un coût est donc visible dès lors qu'il a une dénomination, une mesure et un système de surveillance, comme par exemple, la masse salariale.

**Création de potentiel** : résultante des actions ayant des effets positifs sur le long terme et qui pourront être observées sur les exercices suivants. La création de potentiel est composée d'investissements matériels et immatériels ou incorporels.

**Décentralisation synchronisée** : consiste à déplacer l'initiative de l'acte décisif vers le niveau de responsabilité où sa mise en œuvre sera déclenchée, tout en instaurant des règles du jeu visant à assurer sa compatibilité avec l'action d'autres zones de responsabilités et avec le pilotage stratégique de l'ensemble de l'organisation.

**Délégation** : il s'agit de confier à un acteur de l'organisation ayant ou n'ayant pas de responsabilité hiérarchique le portage d'une mission ou d'une activité. Il devient alors responsable de la bonne tenue des réalisations dans le temps et de l'utilisation des moyens.

**Développement Durable** : développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à 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.

**Diagnostic** : consiste à identifier les dysfonctionnements et estimer les coûts cachés qui atrophient la force stratégique de l'organisation

**Dysfonctionnement** : ils sont qualifiés par les acteurs comme des écarts par rapport à l'orthofonctionnement, c'est-à-dire le fonctionnement souhaité.

**Efficacité** : c'est être capable d'arriver à ses buts, c'est produire les résultats escomptés et réaliser les objectifs fixés dans les domaines de la qualité, de la rapidité et des coûts. Nous pourrions comparer cette notion à l'obligation de résultats en droit

**Efficienc** : l'efficience se rapprocherait plus de l'obligation juridique dite de moyens. Ainsi, l'efficience se mesure par la relation entre les résultats ou produits obtenus et les moyens mis en œuvre par les coûts économiques, ergonomiques et psychosociologiques. Nous mesurons alors les moyens engagés pour arriver au résultat. Être efficace, c'est faire une bonne utilisation des ressources humaines, informationnelles, matérielles et financières. Il s'agit donc pour être efficace de faire les choses de la bonne façon.

**Ethique** : ensemble des règles de conduite partagées et typiques d'une société donnée. Ces règles sont fondées sur la distinction entre le bon et le mauvais, par opposition à la morale qui est fondée sur la discrimination entre le bien et le mal et qui serait plus un ensemble des principes à dimension universelle, normative voire dogmatique.

**Formation intégrée** : formation réalisée par un acteur du proche environnement portant sur des situations de travail locales.

**Gestion des compétences** : elle consiste à analyser ses propres besoins de formation, à former les collaborateurs sur des tâches simples à déléguer et à améliorer la polyvalence pour faire face aux absences ou aux aléas.

**Gouvernance d'entreprise** (*Corporate Governance*) : ensemble des processus, des réglementations, des lois et des institutions qui influent la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

**Ingénierie stratégique** : ensemble des concepts, des méthodes, des outils et des techniques de conduite de processus humains permettant d'améliorer la pertinence, l'efficience et l'efficacité de la stratégie d'une organisation

**Investissement Socialement Responsable** : investissement individuel ou collectif effectué selon des critères sociaux, environnementaux, éthiques et de gouvernance d'entreprise mais qui n'occulte pas la performance financière.

**Ingénierie stratégique** : ensemble des concepts, des méthodes, des outils et des techniques de conduite de processus humains permettant d'améliorer la pertinence, l'efficience et l'efficacité de la stratégie d'une organisation.

**Interactivité cognitive** : processus interactif entre l'intervenant-chercheur et les acteurs de l'entreprise. Il a pour but de produire de la connaissance au moyen d'itérations successives, répondant au souci permanent d'accroître la valeur de signification des informations traitées dans le travail scientifique. Chaque intervenant-chercheur accède tous les jours à des situations réelles où se posent des problèmes concrets de gestion et de management, où se prennent des décisions. En retour, il contribue à construire des concepts, des outils d'ingénierie du management doublement pertinents, aux plans de la science et de l'utilité pour les entreprises. Cette interaction est une source précieuse pour la production de connaissances scientifiques car elle permet de faire vivre le principe d'interactivité cognitive.

**Intersubjectivité contradictoire** : résulte de la confrontation des points de vue des différents acteurs aboutissant alors soit à des convergences ou au contraire à des spécificités. L'opposition des points de vue permet alors de voir toutes les facettes d'un problème et de pouvoir prendre la meilleure décision possible au regard de toutes les possibilités.

**Légitimité sociale de l'entreprise** (*Licence to Operate*) : impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales.

**Management** : ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise et de son personnel.

**Management stratégique** : mode de gestion qui vise à assurer un couplage étroit entre stratégies et opérations, toute décision opérationnelle qui n'est pas une décision de gestion courante est systématiquement examinée dans une perspective stratégique. Ancrage de la stratégie dans l'activité courante et quotidienne des managers permettant un certain niveau de qualité de la mise en œuvre stratégique et de son toilettage.

**Management stratégique de la RSE** : le ou les dirigeant(s) de l'organisation décident de mettre en place une politique de RSE. Pour cela, ils allouent certaines ressources à la réalisation de ce choix stratégique : des finances, des temps de formation... Ils déterminent les objectifs généraux qui pourraient, notamment être d'améliorer leur image, ou d'être plus compétitifs. Ensuite, ils déterminent les moyens nécessaires à la réalisation de cette politique : des moyens humains, matériels ou technologiques. Dans le même temps, ils définissent un plan de réalisation dans le temps et anticipent les actions à mettre en œuvre, tout en gardant une action de contrôle sur la performance globale de l'organisation qui est composée des performances économiques, sociales et environnementales.

**Parties prenantes (Stakeholders)** : individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.

**Performance** : ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients, leur donner satisfaction et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

**Performance économique** : utilisation rationnelle à court et long termes des ressources de l'organisation, au sens de rationalité socio-économique qui est multidimensionnelle et prend en compte des critères psychosociologiques et anthropologiques pour définir la finalité de l'action économique.

**Performance environnementale** : atteindre un certain niveau de performance environnementale, c'est accéder à des niveaux d'indicateurs environnementaux satisfaisants au regard des diverses contraintes en la matière.

**Performance globale** : agrégation des performances économiques, sociales et environnementales.

**Performance sociale** : performance qui vise la satisfaction des acteurs, clients ou producteurs de l'organisation dans leur vie professionnelle.

**Principe pollueur-payeur** : principe économique visant l'imputation des coûts associés à la lutte contre la pollution. Le pollueur doit supporter le coût des mesures de prévention et de lutte contre la pollution, mesures qui sont arrêtées par les pouvoirs publics pour que l'environnement soit dans un état acceptable.

**Projet d'innovation** : pour réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés découverts en phase de diagnostic afin d'augmenter l'efficacité et l'efficience stratégique.

**Qualité environnementale** : concept transversal qui regroupe pour des choix stratégiques tout un ensemble de normes, d'objectifs de respect de l'environnement, de développement durable ainsi que des critères plus subjectifs comme la qualité de vie.

**Responsabilité Sociale des Entreprises** : ensemble des obligations normatives ou morales qui détermine la stratégie de l'entreprise dans son environnement au regard de ses parties prenantes tout en assurant sa pérennité voire sa croissance économique afin de concilier dans le présent les performances économiques, sociales et environnementales sans nuire aux performances futures

**Résultats immédiats** : résultats visibles et qui comprennent notamment les résultats économiques visibles en comptabilité, dans le compte de résultat, généralement à court terme. Il s'agit des résultats qui vont apparaître après la mise en œuvre d'une action et dont les effets vont pouvoir être constatés tout de suite après.

**Stratégie** : pilotage des modifications de relations du système entreprise avec son environnement. Capacité d'actions de l'individu et des acteurs qui se traduit par les différentes stratégies d'acteurs pour agir sur leur environnement interne et externe. Cela permet à la fois le progrès économique et le développement humain. Façon dont une entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel en maîtrisant mieux que ses rivaux, les forces qui structurent son environnement concurrentiel.

**Surconsommations** : elles sont dues à des dysfonctionnements qui entraînent des utilisations supplémentaires de ressources matérielles.

**Sursalaire** : composé du différentiel entre deux salaires, et se réalise lorsqu'une personne percevant un salaire élevé réalise les tâches normalement attribuées à une personne ayant un salaire plus bas.

**Surtemps** : correspondent à tous les temps supplémentaires passés à réaliser une activité qui, en temps normal, demanderait moins de ressources-temps. Le surtemps est lié à un problème dans l'exécution de l'activité, à un dysfonctionnement.

**Tableau de Bord de Pilotage Stratégique** : répond à trois principes génériques : il contient des objectifs stratégiques ; il contient une sélection d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers ; et il combine des indicateurs de résultat immédiat et de création de potentiel.

## TABLE DES FIGURES

<b>PARTIE INTRODUCTIVE</b>		
Schéma n° 1	Lien entre RSE et Management stratégique	p.17
Tableau n° 2	Positionnement de la thèse dans les recherches du laboratoire	p.19
Tableau n° 3	Extrait du corps d'hypothèses	p.22
Figure n° 4	Connaissances d'intention scientifique	p.29
Figure n° 5	Démarche heuristique de la recherche scientifique	p.30
Tableau n° 6	Planning des réalisations des recherches en sciences de gestion pour l'obtention de la thèse	p.31
<b>PREMIÈRE PARTIE</b>		
<b>CHAPITRE 1</b>		
Tableau n° 7	Synthèse des approches théoriques de la RSE (Gond et Igalens, 2008)	p.43
Figure n° 8	Le modèle tridimensionnel de Carroll (1979)	p.46
Figure n° 9	L'organisation et ses parties prenantes	p.54
Figure n° 10	Synthèse de la définition de stratégie	p.63
Encadré n° 11	Principes de management socio-économique fondamentaux	p.67
Schéma n° 12	Le rapport RSE - Management stratégique	p.69
Tableau n° 13	<i>Corporate Involvement in Society: a Strategic Approach</i>	p.71
Figure n° 14	La stratégie appliquée à la RSE	p.72
<b>CHAPITRE 2</b>		
Figure n° 15	Le processus Horivert	p.81
Figure n° 16	L'hypothèse théorique fondamentale	p.82
Tableau n° 17	Répartition des coûts cachés par indicateur et par composant	p.83
Figure n° 18	Méthodologie de recherche	p.85
Tableau n° 19	Synthèse des référentiels de RSE	p.92
Tableau n° 20	Grille de lecture de la RSE	p.97
Figure n° 21	Modèle tridimensionnel du management stratégique de la RSE	p.98

<b>CHAPITRE 3</b>		
Figure n° 22	Processus Horivert au sein de l'association A	p.111
Figure n° 23	Processus Horivert au sein de l'entreprise B	p.115
Tableau n° 24	Tableau récapitulatif des neuf terrains d'observation scientifique préliminaires	p.116
Tableau n° 25	Synthèse des thèmes de RSE dans les terrains d'observation scientifique	p.132
<b>DEUXIÈME PARTIE</b>		
Schéma n° 26	Les trois phases de la mise en place du management stratégique de la RSE	p.137
<b>CHAPITRE 4</b>		
Figure n° 27	Modèle tridimensionnel du management stratégique de la RSE	p.139
Schéma n° 28	Les différentes phases de l'intervention en management stratégique de la RSE	p.140
Schéma n° 29	Modèle de mise en place du management stratégique de la RSE	p.141
Figure n° 30	Processus cyclique	p.143
Figure n° 31	Architecture d'un POMP	p.146
Figure n° 32	La stratégie appliquée à la RSE	p.148
Schéma n° 33	La phase de diagnostic dans le processus de changement	p.154
Schéma n° 34	La phase de projet dans le processus de changement	p.157
Schéma n° 35	La phase de mise en œuvre dans le processus de changement	p.158
Tableau n° 36	Planning de mise en œuvre des actions d'amélioration	p.159
Schéma n° 37	La phase d'évaluation dans le processus de changement	p.160
Schéma n° 38	Les trois phases de mise en œuvre du management stratégique de la RSE	p.163
Tableau n° 39	Classement des résultats	p.164
<b>CHAPITRE 5</b>		
Tableau n° 40	Synthèse des coûts cachés liés aux défauts de qualité	p.170
Tableau n° 41	Détails des coûts cachés liés aux défauts de qualité	p.172
Tableau n° 42	Synthèse des coûts visibles directement liés aux dépenses d'énergie	p.173
Figure n° 43	L'organisation et ses parties prenantes	p.175
Tableau n° 44	Extrait des phrases-témoins sur les relations avec les parties	p.176

	prenantes (Association A)	
Tableau n° 45	Extrait des phrases-témoins sur les relations avec les parties prenantes (Entreprise B)	p.176
Tableau n° 46	Extrait des produits et des prestations sur l'intégration des normes (Association A)	p.178
Schéma n° 47	Les outils du management stratégique de la RSE : le tableau de bord de pilotage stratégique	p.180
Tableau n° 48	Les différents types de stratégies environnementales	p.182
Figure n° 49	Modèle équilibré de la performance globale autour de quatre axes	p.183
Tableau n° 50	Extrait des phrases-témoins sur le tableau de bord de pilotage (Association A)	p.184
Tableau n° 51	Extrait des phrases-témoins sur le tableau de bord de pilotage (Entreprise B)	p.184
Tableau n° 52	Indicateurs de pilotage de l'environnement (Association A)	p.186
Tableau n° 53	Indicateurs de pilotage de l'environnement (Entreprise B)	p.187
Figure n° 54	Les intérêts divergents des différentes parties prenantes : le contrôle de gestion sociétale	p.189
Tableau n° 55	Extrait du PASINTEX de l'association A	p.191
Tableau n° 56	Extrait du PASINTEX de l'entreprise B	p.192
Tableau n° 57	Résultats de performance environnementale	p.193
Schéma n° 58	La contribution des trois axes à l'amélioration de la performance environnementale	p.194
<b>CHAPITRE 6</b>		
Schéma n° 59	Du modèle de <i>Balanced Scorecard</i> (Kaplan et Norton, 1998) vers le modèle de <i>Sustainable Balanced Scorecard</i> (Blazejzack, 2004)	p.200
Tableau n° 60	Coûts cachés sur les indicateurs sociaux	p.202
Tableau n° 61	Détail des coûts cachés liés aux indicateurs sociaux (Association A)	p.203
Tableau n° 62	Détail des coûts cachés liés aux indicateurs sociaux (Entreprise B)	p.205
Schéma n° 63	L'innovation dans le mode d'exercice de la responsabilité des cadres (Savall, 1984)	p.206
Tableau n° 64	Extrait des phrases-témoins sur l'enrichissement du travail (Association A)	p.210
Tableau n° 65	Extrait des phrases-témoins sur l'enrichissement du travail (Entreprise B)	p.211

Tableau n° 66	Extrait des phrases-témoins sur la formation intégrée (Association A)	p.216
Tableau n° 67	Extrait des phrases-témoins sur la formation intégrée (Entreprise B)	p.217
Tableau n° 68	Extrait des phrases-témoins sur la communication (Association A)	p.219
Tableau n° 69	Extrait des phrases-témoins sur la communication (Entreprise B)	p.219
Schéma n° 70	Les outils de management stratégique : la gestion du temps	p.221
Tableau n° 71	Montant des coûts cachés évalués en surtemps	p.223
Tableau n° 72	Récapitulatif des coûts unitaires de l'entreprise	p.226
Tableau n° 73	Diminution des surtemps	p.227
Tableau n° 74	Extrait des phrases-témoins sur la gestion du temps (Association A)	p.228
Tableau n° 75	Extrait des phrases-témoins sur la gestion du temps (Entreprise B)	p.229
Schéma n° 76	Les outils de management stratégique : la grille de compétences	p.229
Tableau n° 77	Grille de compétences de l'équipe de direction (association A)	p.233
Tableau n° 78	Extrait des phrases-témoins sur les grilles de compétences (Association A)	p.233
Tableau n° 79	Grille de compétences de l'équipe de direction (entreprise B)	p.234
Tableau n° 80	Extrait des phrases-témoins sur les grilles de compétences (Entreprise B)	p.235
Schéma n° 81	Les outils de management stratégique : le contrat d'activité périodiquement négociable	p.235
Tableau n° 82	Intégralité des phrases-témoins sur le CAPN (entreprise B)	p.237
Tableau n° 83	Résultats de performance sociale	p.240
<b>CHAPITRE 7</b>		
Figure n° 84	Évolution de la répartition du budget entre 2003 et 2005 (association A)	p.246
Tableau n° 85	Évaluation des coûts-performances visibles (association A)	p.247
Tableau n° 86	Évaluation des coûts-performances visibles (entreprise B)	p.249
Tableau n° 87	Taux de rentabilité de l'investissement en création de potentiel	p.254
Tableau n° 88	Indicateurs de pilotage de la création de potentiel (association A)	p.255
Tableau n° 89	Indicateurs de pilotage de la création de potentiel (entreprise B)	p.255

Tableau n° 90	Méthode S.O.F.	p.257
Schéma n° 91	Le calcul de la CHVACV	p.258
Tableau n° 92	Les évolutions de la CHVACV	p.258
Tableau n° 93	Récapitulatif des coûts cachés de l'association A entre 2003 et 2005	p.260
Tableau n° 94	Récapitulatif des coûts cachés de l'entreprise B entre 2000 et 2002	p.262
Tableau n° 95	Indicateurs de suivi budgétaire (association A)	p.267
Tableau n° 96	Indicateurs de suivi budgétaire (extrait, entreprise B)	p.269
Tableau n° 97	La structure d'une balance économique	p.269
Tableau n° 98	Balance économique de l'association A : exemple de projet d'amélioration concernant le défaut de gestion des informations relatives aux résidents	p.271
Tableau n° 99	Balance économique de l'entreprise B : exemple de projet d'amélioration de la relation client	p.272
Tableau n° 100	Résultats de performance économique	p.274
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b>		
Schéma n° 101	Les trois volets du management stratégique de la RSE	p.275
Figure n° 102	Modèle tridimensionnel du management stratégique de la RSE	p.276
Schéma n° 103	Les trois phases de la mise en œuvre du management stratégique de la RSE	p.279
Schéma n° 104	Les trois axes de la mise en place du management stratégique de la RSE	p.280
Figure n° 105	Les performances créées par le management stratégique de la RSE	p.282



## TABLE DES ANNEXES

<b>ANNEXE 1.</b>	Corps d'hypothèses	p.339
<b>ANNEXE 2.</b>	Phrases-témoins sur les relations avec les parties prenantes	p.343
<b>ANNEXE 3.</b>	Produits-méthodes et produits-prestations sur l'intégration des normes au sein de l'association A	p.344
<b>ANNEXE 4.</b>	Phrases-témoins sur le tableau de bord de pilotage stratégique	p.348
<b>ANNEXE 5.</b>	Liste des indicateurs de pilotage de l'environnement	p.349
<b>ANNEXE 6.</b>	Phrases-témoins sur l'enrichissement des activités	p.352
<b>ANNEXE 7.</b>	Grille de formation intégrée par opérations (association A)	p.354
<b>ANNEXE 8.</b>	Phrases-témoins sur la formation intégrée	p.355
<b>ANNEXE 9.</b>	Phrases-témoins sur la communication	p.357
<b>ANNEXE 10.</b>	Phrases-témoins sur la gestion du temps	p.361
<b>ANNEXE 11.</b>	Phrases-témoins sur la gestion des compétences	p.363
<b>ANNEXE 12.</b>	Indicateurs de suivi budgétaire de l'entreprise B	p.364
<b>ANNEXE 13.</b>	Tableau récapitulatif des résultats de recherche	p.366



# TABLE DES MATIÈRES

<b>PARTIE INTRODUCTIVE</b> .....	<b>p.13</b>
<b>0.1. Les motifs de la recherche</b> .....	<b>p.14</b>
<b>0.2. L'objet de la recherche</b> .....	<b>p.15</b>
<b>0.2.1. Le champ d'étude</b> .....	<b>p.15</b>
0.2.1.1. La stratégie, le management et le management stratégique .....	p.16
0.2.1.2. La Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans la théorie socio-économique des organisations .....	p.17
0.2.1.3. Une recherche individuelle au sein d'un programme collectif .....	p.17
0.2.1.3.1. Cadre institutionnel du laboratoire de recherche : le patrimoine scientifique .....	p.18
0.2.1.3.2. Travaux antérieurs ou en cours d'élaboration sur notre sujet au sein du centre de recherche .....	p.19
<b>0.2.2. La problématique</b> .....	<b>p.19</b>
<b>0.2.3. Les hypothèses de recherche</b> .....	<b>p.20</b>
0.2.3.1. L'hypothèse centrale .....	p.21
0.2.3.2. Le corps d'hypothèses .....	p.21
<b>0.2.4. Les enjeux de la recherche</b> .....	<b>p.23</b>
0.2.4.1. Pour la recherche en sciences de gestion .....	p.23
0.2.4.2. Pour le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises .....	p.23
<b>0.3. La méthodologie de recherche</b> .....	<b>p.24</b>
<b>0.3.1. Le cadre théorique</b> .....	<b>p.24</b>
0.3.1.1. La notion de cadre théorique .....	p.24
0.3.1.2. Notre cadre théorique .....	p.24
<b>0.3.2. L'approche scientifique choisie</b> .....	<b>p.25</b>
0.3.2.1. L'analyse socio-économique .....	p.25
0.3.2.2. La recherche-intervention, une recherche transformative .....	p.27
0.3.2.3. Le processus de recherche, une recherche hypothético-déductive et logico- inductive.....	p.28
<b>0.4. Le processus de construction de la recherche et l'architecture de la thèse</b> .....	<b>p.30</b>

<b>0.4.1. Le processus de construction de la recherche</b> .....	<b>p.30</b>
0.4.1.1. Processus heuristique .....	p.30
0.4.1.2. Chronologie de la recherche .....	p.31
<b>0.4.2. L'architecture de la thèse</b> .....	<b>p.32</b>

**PREMIÈRE PARTIE : ÉTUDE D'UN OBJET COMPLEXE DE RECHERCHE : LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RSE** .....

**CHAPITRE 1 LE CADRE CONCEPTUEL DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RSE** .....

**1.1 Définition et conception de la RSE** .....

**1.1.1 Fondements institutionnels et théoriques** .....

**1.1.1.1 Fondements institutionnels et normatifs** .....

1.1.1.1.1 Le niveau mondial .....

1.1.1.1.1.1 *L'Organisation des Nations Unis (O.N.U.)* .....

1.1.1.1.1.2 *Le Forum Économique Mondial : le Global Compact* .....

1.1.1.1.1.3 *L'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (O.C.D.E.)* .....

1.1.1.1.1.4 *Les Normes du S.A.I. et de l'I.S.O.* .....

1.1.1.1.2 Le niveau européen .....

1.1.1.1.3 Le niveau national .....

1.1.1.1.3.1 *La Loi sur les Nouvelles Régulations Économiques dite loi N.R.E.* .....

1.1.1.1.3.2 *Normes S.D. et A.F.A.Q.* .....

1.1.1.1.3.3 *Le Gouvernement Français : le Ministère Français de l'Écologie et du Développement durable et de la Mer* .....

**1.1.1.2 Fondements théoriques** .....

1.1.1.2.1 Les pères fondateurs .....

1.1.1.2.2 Apport de la théorie socio-économique .....

1.1.1.2.3 Littérature actuelle .....

**1.1.1.3 Les courants de pensée** .....

1.1.1.3.1 Le mouvement éthico-religieux .....

1.1.1.3.2 Les mouvements écologiques .....

1.1.1.3.3 Le courant systémiste .....

1.1.1.3.4 Le courant institutionnaliste français .....

<b>1.1.2</b>	<b>Notions périphériques concourant à la définition de la RSE</b> .....	<b>p.50</b>
1.1.2.1	Le développement durable ( <i>Sustainable Development</i> ) .....	p.50
1.1.2.2	Principe de gouvernance d'entreprise ( <i>Corporate Governance</i> ) .....	p.52
1.1.2.3	Les théories de parties prenantes ( <i>Stakeholder Theory</i> ) .....	p.53
1.1.2.4	L'éthique .....	p.54
1.1.2.5	La légitimité sociale ( <i>Licence to Operate</i> ) .....	p.55
1.1.2.6	L'Investissement Socialement Responsable et les agences de notation sociale.....	p.55
<b>1.1.3</b>	<b>Notre définition de la RSE</b> .....	<b>p.56</b>
1.1.3.1	L'aspect spatial de la RSE .....	p.57
1.1.3.2	L'aspect temporel de la RSE .....	p.57
<b>1.2</b>	<b>La tension entre la RSE et le Management Stratégique</b> .....	<b>p.57</b>
<b>1.2.1</b>	<b>Le management stratégique</b> .....	<b>p.58</b>
1.2.1.1	La stratégie d'entreprise .....	p.58
1.2.1.1.1	Les fondements de la stratégie d'entreprise .....	p.59
1.2.1.1.1.1	<i>Les origines</i> .....	<i>p.59</i>
1.2.1.1.1.2	<i>Les principaux courants</i> .....	<i>p.59</i>
1.2.1.1.1.3	<i>Quelques définitions de la stratégie d'entreprise</i> .....	<i>p.60</i>
1.2.1.1.2	Le management et le management stratégique .....	p.64
1.2.1.1.2.1	<i>Le management : la gestion des hommes</i> .....	<i>p.64</i>
1.2.1.1.2.2	<i>Le management stratégique : intégration de la stratégie dans les pratiques de gestion</i> .....	<i>p.65</i>
1.2.1.2	Le management stratégique socio-économique .....	p.66
1.2.1.2.1	La définition .....	p.66
1.2.1.2.2	La mise en œuvre de la stratégie socio-économique .....	p.67
1.2.1.2.3	L'évaluation des réalisations stratégiques .....	p.68
<b>1.2.2</b>	<b>Le rapport RSE-Management Stratégique</b> .....	<b>p.68</b>
1.2.2.1	Management stratégique de la RSE ou management stratégique strictement responsable ? .....	p.68
1.2.2.2	Avantage concurrentiel .....	p.70
1.2.2.3	Le management stratégique de la RSE .....	p.72
<b>CHAPITRE 2</b>	<b>LE CADRE EXPÉRIMENTAL ET LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE</b> .....	<b>p.73</b>
<b>2.1</b>	<b>Le cadre expérimental</b> .....	<b>p.73</b>

<b>2.1.1</b>	<b>Le laboratoire expérimental de recherches : un centre de recherche-intervention</b> .....	<b>p.73</b>
2.1.1.1	Le laboratoire de recherche .....	p.73
2.1.1.2	La recherche-intervention – science de l’action .....	p.75
2.1.1.2.1	Les fondements de la recherche-intervention en tant que science de l’action .....	p.75
2.1.1.2.2	La recherche-intervention socio-économique .....	p.77
<b>2.1.2</b>	<b>Les fondements scientifiques de la méthode expérimentale</b> .....	<b>p.78</b>
2.1.2.1	Le modèle de l’analyse socio-économique .....	p.78
2.1.2.1.1	La première recherche dans le domaine de l’analyse socio-économique .....	p.79
2.1.2.1.2	Les stratégies de changement innovant .....	p.80
2.1.2.1.3	La conduite efficace de processus de généralisation de l’intervention .....	p.80
2.1.2.1.4	L’ingénierie stratégique .....	p.81
2.1.2.1.5	L’élargissement de la méthode .....	p.81
2.1.2.2	La démarche socio-économique .....	p.82
2.1.2.3	L’intervention socio-économique .....	p.83
<b>2.2</b>	<b>La méthode d’extraction et d’exploitation des matériaux bruts de recherche</b> .....	<b>p.84</b>
2.2.1	L’exploitation de neuf terrains d’observation scientifique .....	p.85
2.2.1.1	Les diagnostics .....	p.85
2.2.1.2	Les évaluations .....	p.86
2.2.2	Création d’une grille de lecture de la Responsabilité Sociale des Entreprises .....	p.86
2.2.2.1	Les référentiels existants d’aide à la compréhension de la Responsabilité Sociale .....	p.86
2.2.2.1.1	Les référentiels mondiaux .....	p.87
2.2.2.1.1.1	<i>Le Global Reporting Initiative</i> .....	<i>p.87</i>
2.2.2.1.1.2	<i>La Norme Standard SA 8000</i> .....	<i>p.87</i>
2.2.2.1.1.3	<i>Les normes ISO</i> .....	<i>p.87</i>
2.2.2.1.1.4	<i>Le Bureau International du Travail</i> .....	<i>p.88</i>
2.2.2.1.1.5	<i>Le Pacte Mondial</i> .....	<i>p.88</i>
2.2.2.1.1.6	<i>Les principes directeurs de l’OCDE</i> .....	<i>p.90</i>
2.2.2.1.2	Les référentiels européens .....	p.90

2.2.2.1.3	Les référentiels français .....	p.91
2.2.2.1.4	Proposition de synthèse des référentiels existants en matière de RSE .....	p.92
<b>2.2.2.2</b>	<b>Les pratiques actuelles des organisations en matière de formalisation de la politique de Responsabilité Sociale .....</b>	<b>p.93</b>
2.2.2.2.1	Les codes et chartes de conduite .....	p.93
2.2.2.2.2	Le bilan social .....	p.94
2.2.2.2.3	Les métiers de la RSE .....	p.94
<b>2.2.2.3</b>	<b>Les cabinets de conseil en Responsabilité Sociale .....</b>	<b>p.95</b>
2.2.2.3.1	Les pionniers de la notation sociétale .....	p.95
2.2.2.3.2	Les organismes d'analyse sociétale .....	p.95
2.2.2.3.3	Le bilan sociétal .....	p.96
<b>2.2.2.4</b>	<b>Proposition de grille de lecture : les fondements du modèle .....</b>	<b>p.96</b>
2.2.2.4.1	La grille de lecture .....	p.96
2.2.2.4.2	Le modèle du management stratégique de la RSE .....	p.97
<b>2.2.3</b>	<b>Deux études longitudinales de cas contrastes .....</b>	<b>p.98</b>
<b>2.2.3.1</b>	<b>Études empiriques longitudinales .....</b>	<b>p.98</b>
<b>2.2.3.2</b>	<b>La méthode de diagnostic et d'évaluation .....</b>	<b>p.99</b>
2.2.3.2.1	La phase de diagnostic .....	p.99
2.2.3.2.1.1	<i>Les résultats qualitatifs .....</i>	<i>p.99</i>
2.2.3.2.1.2	<i>Les résultats quantitatifs et financiers .....</i>	<i>p.100</i>
2.2.3.2.2	La phase d'évaluation .....	p.100
<b>CHAPITRE 3</b>	<b>PRÉSENTATION DES TERRAINS</b>	
	<b>D'OBSERVATION SCIENTIFIQUE .....</b>	<b>p.103</b>
<b>3.1</b>	<b>Première étude de cas : une association gestionnaire</b>	
	<b>d'établissements sociaux et médico-sociaux .....</b>	<b>p.104</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Le secteur social et médico-social .....</b>	<b>p.104</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Les paradoxes du secteur social et médico-social .....</b>	<b>p.105</b>
3.1.2.1	Un secteur concurrentiel .....	p.105
3.1.2.2	Un secteur « naturellement » responsable socialement ? .....	p.106
<b>3.1.3</b>	<b>Présentation de l'association gestionnaire d'établissements sociaux et</b>	
	<b>médico-sociaux (A) .....</b>	<b>p.107</b>

<b>3.1.3.1</b>	<b>Organisation et structure de l'association</b> .....	<b>p.107</b>
3.1.3.1.1	L'association en région parisienne .....	p.107
3.1.3.1.1.1	<i>Le fonctionnement</i> .....	<i>p.108</i>
3.1.3.1.1.2	<i>Les métiers</i> .....	<i>p.108</i>
3.1.3.1.1.3	<i>Les types d'établissement</i> .....	<i>p.109</i>
3.1.3.1.2	Présentation de la Maison d'Accueil Spécialisée .....	p.110
<b>3.1.4</b>	<b>Intégralité de la démarche : une démarche « Horivert »</b> .....	<b>p.110</b>
<b>3.2</b>	<b>Deuxième étude de cas : une entreprise de carrosserie et d'aménagement de véhicules de secours</b> .....	<b>p.112</b>
<b>3.2.1</b>	<b>Le secteur de la carrosserie industrielle</b> .....	<b>p.112</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Les spécificités du secteur de l'industrie automobile</b> .....	<b>p.112</b>
<b>3.2.3</b>	<b>Présentation de l'entreprise de carrosserie (B)</b> .....	<b>p.114</b>
3.2.3.1	Le groupe .....	p.114
3.2.3.2	Les filiales .....	p.114
<b>3.2.4</b>	<b>La démarche Horivert au sein de l'entreprise B</b> .....	<b>p.115</b>
<b>3.3</b>	<b>Les neuf terrains d'observation préliminaires : un panel de différents secteurs</b> .....	<b>p.115</b>
<b>3.3.1</b>	<b>Chambre de commerce et d'industrie (C.C.I.)</b> .....	<b>p.116</b>
3.3.1.1	Organisation de la structure .....	p.116
3.3.1.2	Intervention réalisée au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie .....	p.117
<b>3.3.2</b>	<b>Organisme belge de la formation professionnelle et de l'emploi</b> .....	<b>p.118</b>
3.3.2.1	Organisation de la structure .....	p.118
3.3.2.2	Intervention réalisée au sein de l'organisme belge de la formation et de l'emploi .....	p.119
<b>3.3.3</b>	<b>Organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle belge</b> .....	<b>p.120</b>
3.3.3.1	Organisation de la structure .....	p.120
3.3.3.2	Intervention réalisée au sein de l'organisme gestionnaire d'assurance maladie et de mutuelle belge .....	p.122
<b>3.3.4</b>	<b>Clinique privée suisse</b> .....	<b>p.123</b>
3.3.4.1	Organisation de la structure .....	p.123
3.3.4.2	Intervention réalisée au sein de la clinique privée suisse .....	p.123
<b>3.3.5</b>	<b>Établissement hospitalier privé belge</b> .....	<b>p.124</b>

3.3.5.1	Organisation de la structure .....	p.124
3.3.5.2	Intervention réalisée au sein de l'établissement hospitalier privé belge .....	p.124
3.3.6	École d'hôtellerie et de restauration .....	p.125
3.3.6.1	Organisation de la structure .....	p.125
3.3.6.2	Intervention réalisée au sein de l'école d'hôtellerie et de restauration .....	p.127
3.3.7	Entreprise de jardinerie et de décoration suisse .....	p.128
3.3.7.1	Organisation de la structure .....	p.128
3.3.7.2	Intervention réalisée au sein de l'entreprise de jardinerie et de décoration suisse .....	p.128
3.3.8	Groupe belge de PME spécialisées en électricité et informatique industrielles .....	p.128
3.3.8.1	Organisation de la structure .....	p.128
3.3.8.2	Intervention réalisée au sein du groupe belge de PME spécialisées en électricité et informatique industrielle .....	p.130
3.3.9	Entreprise de services en surveillance et sécurité .....	p.130
3.3.9.1	Organisation de la structure .....	p.130
3.3.9.2	Intervention réalisée au sein de l'entreprise de services en surveillance et sécurité .....	p.130
3.3.10	Notre grille de lecture de la RSE à partir de l'exploitation des neuf terrains préliminaires .....	p.131
CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE .....		p.134

## **DEUXIÈME PARTIE : LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE**

### **DE LA RSE : LA RESPONSABILITÉ DES HOMMES AU**

#### **SERVICE DE L'ORGANISATION RESPONSABLE** ..... p.137

#### **CHAPITRE 4 VERS UN MODÈLE D'INGÉNIERIE DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA RSE** ..... p.139

##### **4.1 Le processus et la démarche d'intervention** ..... p.140

###### **4.1.1 Le processus cyclique en trois axes** ..... p.140

###### **4.1.1.1 Les trois axes de la mise en place du management stratégique de la RSE** ..... p.141

###### **4.1.1.1.1 Les décisions politiques et les comportements actifs** ..... p.141

###### **4.1.1.1.2 Un processus complexe d'innovation : le management** ..... p.142

###### **4.1.1.1.3 Les outils de management** ..... p.142

4.1.1.2	Le processus cyclique .....	p.142
4.1.2	<b>La démarche d'intervention horizontale-verticale</b> .....	p.143
4.1.2.1	Les grands principes .....	p.143
4.1.2.2	La stratégie de l'organisation au cœur de la démarche .....	p.143
4.2	<b>Décider une politique de RSE</b> .....	p.144
4.2.1	<b>La phase de négociation</b> .....	p.144
4.2.1.1	L'expression de la demande « floue » par les entreprises .....	p.144
4.2.1.1.1	La demande de l'association A : faire face à une forte croissance .....	p.144
4.2.1.1.2	La demande de l'entreprise de carrosserie industrielle B : favoriser la politique sociale.....	p.145
4.2.1.2	<b>Expression des besoins réels des entreprises</b> .....	p.146
4.2.1.2.1	Les besoins de l'association A en matière de responsabilité économique .....	p.146
4.2.1.2.2	Les besoins de l'entreprise de carrosserie industrielle B en matière de responsabilité sociale.....	p.147
4.2.2	<b>La phase de réflexion et la projection stratégique</b> .....	p.147
4.2.2.1	<b>Réflexion stratégique : pourquoi changer d'organisation ?</b> .....	p.148
4.2.2.2	<b>Le cap du changement : formalisation de l'intervention</b> .....	p.149
4.2.2.2.1	La convention de mise en place du management stratégique de la RSE au sein de l'association A .....	p.150
4.2.2.2.1.1	<i>Les objectifs de l'intervention en management stratégique de la RSE</i> .....	p.150
4.2.2.2.1.2	<i>Le dispositif opératoire</i> .....	p.150
4.2.2.2.1.3	<i>Le planning d'intervention</i> .....	p.151
4.2.2.2.2	La convention de mise en place du management stratégique de la RSE au sein de l'entreprise de carrosserie industrielle B .....	p.151
4.2.2.2.2.1	<i>Les objectifs de l'intervention en management stratégique de la RSE</i> .....	p.151
4.2.2.2.2.2	<i>Le dispositif opératoire et le planning d'intervention</i> .....	p.152
4.3	<b>Diffuser la RSE dans l'entreprise</b> .....	p.153
4.3.1	<b>La phase d'implantation : du diagnostic au projet</b> .....	p.153
4.3.1.1	<b>Le diagnostic : montrer la nécessité de changer</b> .....	p.154
4.3.1.1.1	Présentation du diagnostic socio-économique .....	p.154
4.3.1.1.2	La valeur ajoutée de l'intervenant .....	p.156
4.3.1.2	<b>Le projet : la nécessité d'impliquer tous les acteurs</b> .....	p.156
4.3.2	<b>La phase de mise en œuvre</b> .....	p.158

4.3.2.1	Planifier le changement .....	p.158
4.3.2.2	Complémentarité des actions locales et des actions générales .....	p.159
<b>4.4</b>	<b>Évaluer et pérenniser la RSE .....</b>	<b>p.160</b>
4.4.1	L'évaluation du management stratégique de la RSE .....	p.160
4.4.1.1	La fonction et le contenu de l'évaluation .....	p.160
4.4.1.2	La méthodologie d'évaluation .....	p.161
4.4.2	La pérennisation du modèle .....	p.162
<b>4.5</b>	<b>Présentation des résultats .....</b>	<b>p.164</b>
4.5.1	Les résultats en termes d'efficacité et d'efficience .....	p.164
4.5.2	Les résultats en termes de résultats immédiats ou de création de potentiel.....	p.165
4.5.3	Le couplage moyens-contenus des résultats de recherche .....	p.165
<b>CHAPITRE 5 LES INTERACTIONS ENTRE L'ORGANISATION ET SON ENVIRONNEMENT : LES EFFETS DU MODÈLE PROPOSÉ SUR LA PERFORMANCE ENVIRONNEMENTALE .....</b>		<b>p.167</b>
<b>5.1</b>	<b>Une politique environnementale intégrée : le management environnemental .....</b>	<b>p.167</b>
5.1.1	L'investissement en faveur de l'environnement .....	p.167
5.1.1.1	Protéger l'environnement par des investissements .....	p.168
5.1.1.1.1	Quelques chiffres .....	p.168
5.1.1.1.2	Le contenu de l'investissement .....	p.168
5.1.1.2	Accéder au financement de l'investissement en faveur de l'environnement .....	p.169
5.1.1.2.1	La qualité environnementale et les défauts de qualité .....	p.169
5.1.1.2.2	La réduction des coûts cachés liés aux sources de pollution .....	p.170
5.1.2	Les économies d'énergie pour lutter contre la pollution .....	p.172
<b>5.2</b>	<b>Changement et adaptation à l'environnement : la stratégie externe .....</b>	<b>p.174</b>
5.2.1	Entretenir des relations avec les parties prenantes .....	p.174
5.2.1.1	L'inventaire des parties prenantes .....	p.175
5.2.1.2	L'amélioration des relations avec les parties prenantes .....	p.176

<b>5.2.2</b>	<b>Évoluer dans un environnement normalisé</b> .....	<b>p.177</b>
5.2.2.1	Les enjeux du respect de la normalisation internationale croissante .....	p.177
5.2.2.2	Intégrer des normes contraignantes : l'exemple de l'association gestionnaire d'établissements sociaux et médico-sociaux .....	p.178
<b>5.3</b>	<b>Les outils de pilotage stratégique de l'environnement : le pilotage de la performance environnementale</b> .....	<b>p.179</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Le tableau de bord de pilotage stratégique</b> .....	<b>p.179</b>
5.3.1.1	Lien entre indicateurs environnementaux et performance environnementale .....	p.180
5.3.1.1.1	La performance environnementale .....	p.180
5.3.1.1.2	Les indicateurs environnementaux .....	p.181
5.3.1.1.3	L'intégration des préoccupations environnementales dans les systèmes de pilotage .....	p.181
<b>5.3.1.2</b>	<b>Le tableau de bord de pilotage stratégique de l'environnement</b> .....	<b>p.183</b>
5.3.1.2.1	L'élaboration du tableau de bord de pilotage stratégique .....	p.183
5.3.1.2.2	La vie du tableau de bord de pilotage stratégique .....	p.184
5.3.1.2.2.1	<i>Le tableau de bord au sein de l'association A</i> .....	<i>p.186</i>
5.3.1.2.2.2	<i>Le tableau de bord au sein de l'entreprise industrielle B</i> .....	<i>p.187</i>
<b>5.3.2</b>	<b>Le plan d'actions stratégiques</b> .....	<b>p.188</b>
5.3.2.1	La stratégie externe des organisations .....	p.188
5.3.2.2	Organiser la stratégie externe par des outils de management .....	p.190
<b>5.4</b>	<b>Conclusion du chapitre : la performance environnementale</b> .....	<b>p.192</b>
5.4.1	Les résultats de la performance environnementale .....	p.192
5.4.2	L'action simultanée des trois axes du modèle de management stratégique sur la performance environnementale .....	p.194

**CHAPITRE 6 UN MANAGEMENT RESPONSABLE AU  
SERVICE DES HOMMES : LES EFFETS DU MODÈLE PROPOSÉ  
SUR LA PERFORMANCE SOCIALE** .....

<b>6.1</b>	<b>Une politique sociale favorisant la performance sociale</b> .....	<b>p.196</b>
6.1.1	La performance sociale en question .....	p.196
6.1.1.1	Les raisons du reporting social .....	p.196
6.1.1.2	L'apparition de la notion de performance sociale .....	p.197
6.1.2	La mesure de la performance sociale : les indicateurs sociaux .....	p.198

6.1.2.1	<b>Élaborer de nouveaux indicateurs sociaux</b> .....	p.199
6.1.2.2	<b>Suivre l'évolution des indicateurs sociaux</b> .....	p.201
6.1.2.2.1	Les indicateurs sociaux de l'association A : la lutte contre l'absentéisme et la rotation du personnel .....	p.203
6.1.2.2.2	L'évolution des indicateurs sociaux de l'entreprise B, un suivi nécessaire .....	p.204
<b>6.2</b>	<b>Le changement pour améliorer les conditions de vie au travail</b> ...	p.205
<b>6.2.1</b>	<b>L'organisation et l'enrichissement des activités</b> .....	p.207
6.2.1.1	Comment enrichir les activités des acteurs de l'organisation ? .....	p.207
6.2.1.2	Les enrichissements observés dans les organisations .....	p.208
6.2.1.2.1	La contribution de la délégation et de l'autonomie dans l'enrichissement des activités au sein de l'association A .....	p.209
6.2.1.2.2	La contribution de la responsabilisation des acteurs dans l'enrichissement des activités au sein de l'entreprise B .....	p.210
<b>6.2.2</b>	<b>La contribution du management stratégique de la RSE dans les dispositifs de formation</b> .....	p.211
6.2.2.1	Les propositions de dispositifs de formation interne et intégrée .....	p.213
6.2.2.1.1	La formation intégrée et le rôle du partage d'expérience .....	p.213
6.2.2.1.2	Les Plans de Formation Intégrée et les Manuels de Formation Intégrée (MAFI) .....	p.214
6.2.2.1.3	La formation en management stratégique de la RSE par le biais des formations-concertations et des assistances personnalisées .....	p.214
6.2.2.2	Les applications concrètes dans les deux organisations .....	p.215
6.2.2.2.1	Association A : un modèle de formation intégrée en management .....	p.215
6.2.2.2.2	La formation au sein de l'entreprise B .....	p.216
<b>6.2.3</b>	<b>Les innovations dans les dispositifs de communication</b> .....	p.217
6.2.3.1	L'amélioration des dispositifs de communication au sein de l'association A .....	p.218
6.2.3.2	L'amélioration de la transmission des informations au sein de l'entreprise B .....	p.219
<b>6.2.4</b>	<b>La responsabilité des cadres au cœur du changement</b> .....	p.220
<b>6.3</b>	<b>Les outils de gestion au service de la responsabilité sociale</b> .....	p.221
<b>6.3.1</b>	<b>La gestion du temps et la planification-programmation</b> .....	p.221
6.3.1.1	La question du temps dans les entreprises .....	p.223
6.3.1.2	L'évaluation qualimétrique des outils de gestion du temps dans nos deux terrains d'observation scientifique .....	p.225
6.3.1.2.1	L'approche quantitative de la gestion du temps .....	p.225

6.3.1.2.1.1	<i>Le calcul des coûts unitaires</i> .....	p.225
6.3.1.2.1.2	<i>Le calcul des coûts cachés liés aux surtemps</i> .....	p.226
6.3.1.2.2	<i>L'approche qualitative de la gestion du temps</i> .....	p.227
6.3.1.2.2.1	<i>La gestion du temps dans l'association A</i> .....	p.228
6.3.1.2.2.2	<i>La gestion du temps dans l'entreprise B</i> .....	p.228
<b>6.3.2</b>	<b>La gestion des compétences</b> .....	<b>p.229</b>
6.3.2.1	<b>La gestion des compétences</b> .....	<b>p.230</b>
6.3.2.2	<b>La grille de compétences</b> .....	<b>p.231</b>
6.3.2.2.1	Grilles de compétences de l'association A .....	p.233
6.3.2.2.2	Grilles de compétences de l'entreprise B .....	p.234
<b>6.3.3</b>	<b>Le contrat d'activité périodiquement négociable</b> .....	<b>p.235</b>
6.3.3.1	<b>Présentation du contrat d'activité périodiquement négociable : élaboration et fonctionnement</b> .....	<b>p.236</b>
6.3.3.2	<b>Cas d'application au sein de l'entreprise B</b> .....	<b>p.237</b>
6.3.3.3	<b>Les raisons de l'échec du CAPN au sein de l'association A</b> .....	<b>p.238</b>
<b>6.4</b>	<b>Conclusion du chapitre : la performance sociale</b> .....	<b>p.238</b>
6.4.1	<b>Les résultats de performance sociale</b> .....	<b>p.238</b>
6.4.2	<b>Le management stratégique de la RSE : la responsabilité des managers en première ligne</b> .....	<b>p.240</b>
 <b>CHAPITRE 7 LA SURVIE-DÉVELOPPEMENT DE L'ORGANISATION : LES EFFETS DU MODÈLE PROPOSÉ SUR LA PERFORMANCE ÉCONOMIQUE</b> .....		
		<b>p.243</b>
<b>7.1</b>	<b>Une politique économique stratégique : l'investissement responsable</b> .....	<b>p.244</b>
7.1.1	<b>Une obligation de transparence : le reporting financier</b> .....	<b>p.244</b>
7.1.1.1	<b>Le point de départ : le Sarbanes Oxley Act</b> .....	<b>p.244</b>
7.1.1.2	<b>L'entérinement : l'International Financial Reporting Standards (I.F.R.S.)</b> .....	<b>p.245</b>
7.1.1.3	<b>Les modes de reporting retenus par les terrains d'observation scientifique</b> .....	<b>p.246</b>
7.1.1.3.1	<b>Le reporting financier de l'association A : le pilotage du budget</b> .....	<b>p.246</b>
7.1.1.3.2	<b>Le reporting financier de l'entreprise B : la gestion des indicateurs financiers</b> .....	<b>p.248</b>
7.1.2	<b>Les formes d'investissement responsable</b> .....	<b>p.251</b>

7.1.2.1	L'Investissement Socialement Responsable (I.S.R.) .....	p.252
7.1.2.2	L'investissement en création de potentiel .....	p.252
7.1.2.2.1	La mesure de la rentabilité de l'investissement en création de potentiel .....	p.253
7.1.2.2.2	Les indicateurs de pilotage de l'investissement en création de potentiel .....	p.254
<b>7.2</b>	<b>Le changement de mode de financement : autofinancer une partie de la RSE .....</b>	<b>p.256</b>
<b>7.2.1</b>	<b>La théorie des coûts cachés et la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables .....</b>	<b>p.256</b>
7.2.1.1	La théorie des coûts cachés .....	p.256
7.2.1.2	La contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables .....	p.257
<b>7.2.2</b>	<b>Les résultats des deux terrains d'observation scientifique .....</b>	<b>p.259</b>
7.2.2.1	Les coûts cachés de l'association A et l'amélioration de la qualité de service rendu aux résidents.....	p.260
7.2.2.2	Les coûts cachés de l'entreprise B et l'amélioration de la productivité .....	p.261
<b>7.3</b>	<b>Les outils de gestion au service de la comptabilité .....</b>	<b>p.263</b>
<b>7.3.1</b>	<b>Le contrôle de gestion stratégique .....</b>	<b>p.264</b>
7.3.1.1	Les limites de la comptabilité générale et le nouveau contrôle de gestion .....	p.264
7.3.1.2	Les indicateurs de pilotage économiques : le dernier volet du tableau de bord de pilotage stratégique .....	p.266
7.3.1.2.1	Les indicateurs de pilotage économiques de l'association A : un suivi budgétaire.....	p.267
7.3.1.2.2	Les indicateurs de pilotage économiques de l'entreprise B : un suivi de la productivité.....	p.268
<b>7.3.2</b>	<b>La balance économique et l'équilibre des projets .....</b>	<b>p.269</b>
7.3.2.1	Évaluer le coût d'un projet .....	p.270
7.3.2.2	Une aide de prise à la décision .....	p.270
<b>7.4</b>	<b>Conclusion du chapitre : la performance économique .....</b>	<b>p.273</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE : LE MANAGEMENT STRATÉGIQUE</b>		
<b>DE LA RSE : CONTRIBUTION, PERSPECTIVES ET LIMITES .....</b>		
<b>1.1</b>	<b>Les trois constats résultant de nos recherches .....</b>	<b>p.276</b>
1.1.1	L'inséparabilité des trois volets de la RSE .....	p.276
1.1.2	La nécessité d'un processus ingénierique pour mettre en œuvre la RSE .....	p.277

1.1.3	Le recours à trois axes stimulants pour mettre en œuvre la RSE de façon efficace et efficiente .....	p.279
<b>1.2</b>	<b>La contribution du management stratégique de la RSE sur la performance globale des entreprises</b> .....	<b>p.280</b>
1.2.1	Synthèse des résultats et des données probantes .....	p.281
1.2.2	Validation du corps d'hypothèses .....	p.284
1.2.3	Contribution des résultats à la recherche en gestion .....	p.285
<b>1.3</b>	<b>Perspectives de nos recherches et débats ouverts</b> .....	<b>p.286</b>
	<b>Références Bibliographiques</b> .....	<b>p.289</b>
	<b>Lexique</b> .....	<b>p.311</b>
	<b>Table des Figures</b> .....	<b>p.315</b>
	<b>Table des Annexes</b> .....	<b>p.321</b>
	<b>Table des Matières</b> .....	<b>p.323</b>
	<b>Annexes</b> .....	<b>p.337</b>

## ANNEXES

<b>ANNEXE 1.</b>	Corps d'hypothèses	p.339
<b>ANNEXE 2.</b>	Phrases-témoins sur les relations avec les parties prenantes	p.343
<b>ANNEXE 3.</b>	Produits-méthodes et produits-prestations sur l'intégration des normes au sein de l'association A	p.344
<b>ANNEXE 4.</b>	Phrases-témoins sur le tableau de bord de pilotage stratégique	p.348
<b>ANNEXE 5.</b>	Liste des indicateurs de pilotage de l'environnement	p.349
<b>ANNEXE 6.</b>	Phrases-témoins sur l'enrichissement des activités	p.352
<b>ANNEXE 7.</b>	Grille de formation intégrée par opérations (association A)	p.354
<b>ANNEXE 8.</b>	Phrases-témoins sur la formation intégrée	p.355
<b>ANNEXE 9.</b>	Phrases-témoins sur la communication	p.357
<b>ANNEXE 10.</b>	Phrases-témoins sur la gestion du temps	p.361
<b>ANNEXE 11.</b>	Phrases-témoins sur la gestion des compétences	p.363
<b>ANNEXE 12.</b>	Indicateurs de suivi budgétaire de l'entreprise B	p.364
<b>ANNEXE 13.</b>	Tableau récapitulatif des résultats de recherche	p.366



# ANNEXE 1 – CORPS D’HYPOTHESES

1/6

**Hypothèse centrale : Une ingénierie du management de type socio-économique contribue à la mise en place efficace et efficiente d’un management stratégique de la Responsabilité Sociale des Entreprises.**

Nous constatons que ...	parce que ...	il faudrait ...	Evaluation
Hypothèses descriptives	Hypothèses explicatives	Hypothèses prescriptives	
<b>A. Interactions entre l'organisation et son environnement (Performance Environnementale)</b>			<input checked="" type="checkbox"/>
Les effets de l'activité de l'entreprise sur son environnement : tous responsables.			
HD.1 Le <b>bilan social</b> et son utilisation ont des résultats décevants en termes de pilotage car ils contiennent des informations brutes qui ne sont pas suffisamment exploités pour fournir des indicateurs de RSE pertinents et communicables aux parties prenantes.	HE.1 Le bilan social n'a jamais fait l'objet d'un suivi ou d'améliorations, il n'a donc pas suivi les évolutions de l'environnement notamment en ce qui concerne les évolutions dans le monde économique. (Igalens, 2002)	HP.1 C'est aux entreprises de se construire des indicateurs leur permettant de piloter leur environnement.	■
	HE.2 Toutes les entreprises connaissent des situations différentes vis-à-vis de la RSE, ne serait-ce qu'en fonction de leur secteur d'activité et elles connaissent des organisations internes variées ce qui crée une confusion sur la partie de l'entreprise concernée par le rapport, par exemple, pour une entreprise fusionnée.	HP.2 Les entreprises devraient construire des indicateurs de pilotage en fonction de leurs besoins et de leurs contraintes. L'objectif premier étant de se piloter en interne avant de pouvoir communiquer les informations en externe.	■
	HE.3 Il n'existe pas encore d'autorité supérieure ayant la responsabilité et garantissant l'exactitude des informations fournies par les entreprises dans leurs rapports sociaux et environnementaux, il s'agit alors d'informations qui perdent un peu de leur crédibilité.	HP.3 Avec la construction d'indicateurs pilotés, l'entreprise gagne en fiabilité dans les informations qu'elle communique.	■
HD.2 Les entreprises sont désormais responsables de l'impact de leur activité sur l' <b>environnement écologique</b> (Sommet de Johannesburg, Protocole de Kyoto). Cependant, le respect des normes environnementales constitue une contrainte économique nécessitant des investissements parfois conséquents.	HE.4 Il existe une prise de conscience grandissante, depuis le rapport " <i>The Limits to Growth</i> " du Club de Rome en 1972, sur l'exploitation des ressources naturelles (pollution, raréfaction des énergies fossiles...). Ces normes prescriptives et coûteuses à mettre en œuvre s'ajoutent à toutes les contraintes de l'entreprise qui ne les applique pas toujours.	HP.4 L'entreprise devrait réduire ses consommations d'énergie et donc la pollution qu'elle engendre, lorsque cela est possible, notamment en ce qui concerne l'eau, l'électricité, le carburant, les emballages, etc.	■
		HP.5 L'entreprise pourrait aussi créer des indicateurs de suivi des défauts de qualité des acteurs engendrant des surconsommations et de la pollution pour les réduire.	■
HD.3 L'adaptation aux contraintes externes de l'entreprise devient pour elle de plus en plus complexe.	HE.5 Les évolutions du contexte économique, social et environnemental dans lequel évolue l'entreprise sont de plus en plus rapides.	HP.6 L'entreprise peut élaborer un tableau de bord de pilotage stratégique de l'environnement avec des indicateurs lui permettant de s'adapter plus rapidement et d'être plus proactive.	■
HD.4 Les entreprises doivent prendre en compte, voire rendre des comptes à des personnes ou des groupes de personnes parfois extérieurs à elles. Cela indépendamment des comptes qu'elles rendent aux actionnaires.	HE.6 Les <b>parties prenantes</b> font partie du paysage stratégique des entreprises car il s'agit d'un "individu ou groupe d'individus qui peut affecté ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels" (Freeman, 1984)	HP.7 L'entreprise doit ouvrir ses frontières et prendre en compte les clients, les fournisseurs, les actionnaires, les riverains... Il s'agit de mener une stratégie externe, notamment par des moyens de communication adaptés.	■
	HE.7 Les entreprises sont en <b>quête de légitimité</b> . Celle-ci s'entend de l'adaptation culturelle aux attentes de la société au sein de laquelle agit l'entreprise, et du processus de mise en conformité avec les pratiques considérées comme légitimes au sein du champ organisationnel où se situe l'entreprise (Di Maggio & Powell, 1983)	HP.8 Il appartient à l'entreprise de gagner en légitimité vis-à-vis de l'extérieur et donc de la société, de manière générale. Pour cela, elle doit mener une politique stratégique de développement de ses relations avec les parties prenantes.	■
	HE.8 Il existe des relations de pouvoir et donc une <b>interdépendance</b> entre l'entreprise et les différents groupes qui composent son environnement avec lesquels elle interagit (Andriof & Waddock, 2002). Il s'agit de la <b>théorie de la dépendance</b> envers les ressources (Pfeffer & Salancick, 1978).	HP.9 L'entreprise doit pouvoir s'associer aux parties prenantes en les faisant interagir dans sa stratégie.	■
HD.5 Les entreprises sont soumises à une pression supplémentaire les poussant à adopter une politique de développement durable et par conséquent de responsabilité sociale, de la part des actionnaires. Ces derniers prennent en compte le respect du principe de responsabilité sociale dans leur critère de sélection des entreprises pour leurs investissements.	HE.9 45 % des grands investisseurs ont intégré l' <b>Investissement Socialement Responsable (ISR)</b> dans le processus d'investissement. En moyenne, 80 % des investisseurs soulignent que la crise boursière récente a renforcé l'intérêt pour ce type d'investissement. Il pourrait s'agir du développement du principe de gouvernance financière : l'entreprise intègre les critères de RSE si elle veut attirer les investisseurs.	HP.10 Il devient impérieux pour les grandes entreprises de mettre en place une politique affichée de RSE qui ait des effets dans ses résultats financiers, si elle veut paraître attractive et sérieuse aux yeux des actionnaires. Pour cela, une transparence des comptes est nécessaire ainsi que des indicateurs financiers fiables et positifs.	□

<b>B. Un management stratégique pour une responsabilisation des hommes (Performance Sociale)</b> Les effets du management sur la performance sociale : la responsabilité des managers.				☑		
HD.6	Il s'agit de faire accepter par les acteurs et les parties prenantes la mise en place de la Responsabilité Sociale des Entreprises dans l'organisation.	HE.10	La responsabilité de l'entreprise, de manière traditionnelle, appartient seulement au dirigeant. Personne ne se sent responsable des dommages qu'ils pourraient créer sur d'autres parties prenantes, dans le cadre du travail. Pour eux, c'est au dirigeant de s'en soucier.	HP.11	Il faut arriver à <b>responsabiliser tous les salariés</b> par rapport à l'activité de l'organisation concernée et par rapport à leur propre activité. Il s'agirait d'afficher le slogan "tous responsables". (Peretti, 2009)	☑
				HP.12	La démarche globale de changement doit être amenée dans une perspective de confiance et par un <b>processus d'aide au changement piloté par la direction et l'encadrement</b> de l'organisation.	☑
HD.7	Les entreprises ne se soucient pas forcément du sort des personnes qui travaillent chez elles, ce qui entraîne notamment un <b>dégradation des conditions de (vie au) travail</b> .	HE.11	Les entreprises sont obnubilées par des résultats courttermistes et pas le chiffre d'affaires, elles ne se soucient pas vraiment de ses salariés et du volet social de sa structure.	HP.13	L'entreprise doit mettre en place de véritables politiques sociales en impliquant la totalité des managers de l'organisation afin d'améliorer les conditions de travail (Savall, 1974)	☑
HD.8	Le bilan social et son utilisation sont considérés comme des échecs car ils contiennent des informations brutes qui ne sont pas suffisamment exploités pour fournir des indicateurs de RSE pertinents sur le fonctionnement interne.	HE.12	Les entreprises ne se dotent pas d'indicateurs sociaux dynamiques. Par exemple, calculer un taux d'absentéisme, qui est une des résultantes majeures du mal-être des salariés dans leur entreprise, suppose pourtant de le surveiller et de veiller à le faire baisser.	HP.14	Il pourrait s'agir de traiter l'absentéisme en améliorant les conditions de travail des salariés, ou en favorisant la communication entre la direction et le personnel.	■
				HP.15	Il semble réellement nécessaire de piloter les taux de rotation du personnel à l'aide d'un tableau de bord de pilotage stratégique. (David, 2001, 2003 ; Schein 1987, 2001 ; Cappelletti, 2007)	■
				HP.16	Il est important de piloter les taux d'accidents du travail notamment dans le but de réduire les coûts cachés en matière sociale.	■
HD.9	Pour une entreprise de plusieurs centaines de salariés, il est parfois difficile de démultiplier la stratégie jusqu'au personnel de base.	HE.13	Il est souvent difficile d'intéresser les acteurs à leurs activités en entreprise, il reste "le problème du contenu du travail, de la motivation et des aspirations de l'homme au travail" (Savall, 1975).	HP.17	Il appartient aux entreprises de développer leur sens de la <b>négociation</b> en créant des points de contacts entre les acteurs. Ces points de contact se matérialisent par la <b>recherche d'enjeux communs</b> et plus d' <b>intéressements économiques</b> .	☑
HD.10	Les cadres d'entreprise jouent plus souvent le rôle de relais administratif, ou, dans certains cas, de contrôle du travail réalisé. Ses fonctions administratives et de contrôle empêchent de créer une cohésion dans l'activité.	HE.14	La fonction du cadre, selon les principes classiques des ressources humaines, est de contrôler le travail réalisé. (Mintzberg, 1992 ; Drucker (1954)	HP.18	L'entreprise sous-estime l'importance du <b>rôle des cadres</b> . Ces derniers, afin de respecter des exigences de responsabilité sociale, devraient plutôt être considérés comme des personnes support auprès des salariés en ce qui concerne la cohésion et la communication interne.	☑
				HP.19	Il s'agirait d'améliorer le dialogue et la communication dans les entreprises notamment en instaurant des cercles de dialogue ou des séminaires de management pour traiter le sujet	☑
HD.11	Les salariés ont des aspirations personnelles qui dépassent ceux de l'entreprise et de sa fonction première, à savoir, la production.	HE.15	Avec l'évolution actuelle, qui a débuté il y a un siècle, les personnes sont de plus en plus diplômées et aspirent souvent à continuer de se former dans l'entreprise. (Crozier, 1977)	HP.20	Il s'agit pour l'entreprise de considérer la formation comme un puissant <b>investissement incorporel</b> et de réaliser de la formation intégrée et de la formation en management.	■
HD.12	La majorité des problèmes de productivité des entreprises est liée à une mauvaise gestion du temps.	HE.16	Les acteurs ne sont pas sensibilisés aux coûts des surtemps qu'ils produisent dans leur activité quotidienne.	HP.21	L'un des premiers outils utile aux entreprises est un outil de gestion du temps qui passe par une stratégie de planification-programmation et une sensibilisation aux surtemps pour réduire les coûts cachés en la matière.	☑
HD.13	Il existe des démotivations récurrentes de la part des salariés en ce qui concerne la pauvreté de leurs tâches.	HE.17	Les sphères d'autonomie et de délégation accordées aux salariés sont souvent trop faibles ou mal concertées.	HP.22	La mise en place de délégations concertées avec les salariés pourraient les remotiver.	☑
		HE.18	Les activités des salariés manquent de variété pour les motiver.	HP.23	L'enrichissement des tâches des salariés pourrait passer par une implication plus prononcée des acteurs dans les projets de l'entreprise.	☑
HD.14	Les entreprises sont jugées responsables des enjeux économiques et humains de la <b>santé au travail</b> . Elles sont accusées d'être responsables du coût des accidents du travail et des maladies professionnelles. (Trépo, 2008)	HE.19	Les entreprises ne se soucient pas des conséquences sur la santé des salariés, notamment parce qu'elles n'ont que très rarement été sensibilisées, mais aussi parce que c'est la collectivité qui supporte les coûts que cela engendre.	HP.24	Le pilotage des indicateurs sociaux est un facteur essentiel pour surveiller les conditions de réalisation de l'activité au sein des entreprises.	■
HD.15	Les responsabilités individuelles au sein des organisations sont souvent diluées.	HE.20	Il manque, dans la plupart des cas, une organisation hiérarchique clairement établie et définie qui permette à chacun de connaître son champ de responsabilité et d'autonomie.	HP.25	La <b>clarification des responsabilités</b> ainsi que la <b>définition des délégations</b> , notamment par le biais de <b>grilles de compétences</b> et d' <b>éventails de délégation concertée</b> font partie de la construction stratégique de la RSE.	☑

C. La survie-développement de l'organisation : une responsabilité économique (Performance Économique)					■	
L'assurance d'une pérennité économique voire d'une croissance.						
HD.16	Si l'intérêt de l'entreprise est d'obtenir des <b>gains économiques</b> , elle ne voit pas pourquoi elle mènerait une politique sociale de responsabilité.	HE.21	Les entreprises font preuve de <b>rationalité économique</b> .	HP.26	L'entreprise, selon Perroux (1974), doit s'inscrire dans un <b>engagement social</b> explicite qu'il intègre dans l'objet même de la <b>science économique</b> .	■
HD.17	Une politique de Responsabilité Sociale demande des investissements.	HE.22	L'entreprise doit mettre en place des actions concrètes qui nécessitent des investissements soit matériels, soit immatériels (compétences...) Il s'agit pour l'entreprise de mener une nouvelle politique et donc d'innover dans ses pratiques. Cela se répercute sur sa <b>gestion économique</b> . Tout changement a un prix, encore faut-il savoir le financer sans compromettre la <b>survie-développement</b> de toutes les parties qui dépendent de l'organisation en <b>changement</b> .	HP.27	L'entreprise devrait miser sur l'investissement en création de potentiel qui peut donner une augmentation de la rentabilité et/ou de la productivité.	■
				HP.28	Il convient de <b>budgetiser</b> dès en amont de la mise en œuvre de la politique, c'est-à-dire avoir un comportement proactif et non seulement actif.	■
				HP.29	Elles pourraient autofinancer l'intégration de ces normes par le recyclage des ressources dans le gisement des coûts cachés que sont les coûts supplémentaires qui ne sont pas visibles dans une comptabilité classique (Savall, 2005)	■
HD.18	Des scandales financiers ont bouleversé le monde des affaires depuis 2001 (Enron, Andersen, Worldcom ou la Société Générale en France) ce qui a conduit à la création de lois sur la sécurité financière telle que la loi Sarbanes-Oxley, qui oblige à produire des documents comptables et financiers signés par le dirigeant lui-même.	HE.23	La fraude au sein des grandes firmes est souvent le fait du dirigeant ou du groupe de dirigeants de la firme, la législation palie cette anomalie en créant une responsabilité personnelle du dirigeant qui est la personne physique représentant la personne morale.	HP.30	Le dirigeant doit se responsabiliser et faire preuve de plus de <b>transparence sur les comptes</b> de l'entreprise par la démultiplication des axes de son management stratégique concernant le volet économique et un <b>reporting régulier</b> . (Cappelletti, 2009)	■
HD.19	L'idée paraît admise par les responsables professionnels que l'entreprise contribue au mécanisme général de l' <b>inflation des coûts</b> .	HE.24	Elle a des pratiques insuffisamment efficaces quant à la recherche de compétitivité, de rentabilité et de productivité.	HP.31	Il appartient au décideur d' <b>intégrer les cadres dans le pilotage économique</b> en plus du contrôleur de gestion de l'activité afin d'atteindre une certaine performance économique. (Savall, 1984)	■
				HP.32	Il serait intéressant de construire un tableau de bord de pilotage économique contenant des indicateurs financiers.	■
HD.20	Le fait de ne pas mener d'action particulière de responsabilité sociale engendre des coûts supplémentaires à l'entreprise. Il s'agit du <b>coût de l'inaction</b> .	HE.25	Tous les dysfonctionnements (écarts entre le fonctionnement attendu et le fonctionnement réel) engendrent des coûts supplémentaires qui ne sont pas visibles dans une comptabilité classique (compte de résultat).	HP.33	Il appartient à l'entreprise de calculer ces coûts non visibles dits coûts cachés (Savall, 1979) engendrés par l'inaction sur les problèmes de responsabilité sociale dans son fonctionnement. (Buono & Savall, 2007)	■
HD.21	La gestion des projets d'une entreprise n'est pas toujours aisée à piloter notamment en l'absence d'indications financières sur la viabilité économique des projets.	HE.26	Les acteurs se lancent parfois dans des projets de grande envergure sans calculer au centime près le coût du projet et la faisabilité.	HP.34	Les balances économiques servent de base solide à la prise de décision et permettent de répondre à la question de savoir si un projet est économiquement viable.	■
HD.22	Les entreprises peuvent se demander quel est leur intérêt de mettre en place une Responsabilité sociale dans leur entreprise. Il peut en être de même concernant les bénéfices qu'elle pourrait en retirer.	HE.27	Instinctivement, les entreprises vont appréhender la responsabilité sociale comme apportant des bénéfices d'abord à ses salariés et ensuite à ses parties prenantes et non en termes de bénéfices économiques.	HP.35	Pourtant, l'entreprise va retirer des <b>avantages financiers</b> de sa politique de responsabilité sociale notamment en termes de comptabilité au niveau des coûts visibles et en termes de ressources cachées.	■
HD.23	Les entreprises ne se soucient pas de la réelle valeur ajoutée apportée par les acteurs de l'organisation.	HE.28	Elles ne prennent pas le temps de mesurer cette valeur ajoutée.	HP.36	La mesure de la valeur ajoutée des acteurs de l'organisation peut faire partie des indicateurs de pilotage permettant d'évaluer la performance de l'organisation.	■
D. Décisions politiques et stratégiques responsables (Performance Globale et Stratégie)					■	
HD.24	Il existe une dialectique entre <b>esthétisme et éthique</b> d'entreprise au sein des organisations.	HE.29	Il est plus simple de mettre en œuvre la RSE en apparence, notamment dans le discours, que dans les actes.	HP.37	Il faudrait passer d'une <b>RSE d'apparence</b> (esthétique) à une <b>RSE en actes</b> (éthique) (Cappelletti, 2008)	■
HD.25	Les thèmes sur lequel les organisations qui se disent responsables communiquent le plus sont les préoccupations écologiques (environnementales) et la lutte contre les discriminations (une infime partie du volet social).	HE.30	Ce sont les thèmes les plus médiatiques et ceux qui donnent une meilleure image de l'entreprise.	HP.38	Une bonne <b>communication</b> sur la RSE nécessite d'englober tous les aspects positifs dégagés par le management stratégique de celle-ci c'est-à-dire les <b>effets externes sur les parties prenantes, les gains économiques et l'amélioration des conditions de ses salariés</b> .	■
HD.26	Pour être attractive, une entreprise doit bénéficier d'une <b>légitimité sociale</b> c'est-à-dire "l'impression partagée que les actions de l'organisation sont désirables, convenables ou appropriées par rapport au système socialement construit de normes, de valeurs ou de croyances sociales". (Suchman, 1995)	HE.31	La légitimité sociale procure un avantage concurrentiel à l'entreprise par rapport à d'autres entreprises du même secteur d'activité ou de taille égale (Porter, 2006)	HP.39	La légitimité sociale s'acquiert par des faits réels, tangibles et évaluable. La production d'un rapport de RSE avec des <b>indicateurs mesurables dans les trois volets</b> semble nécessaire.	■
HD.27	Les organisations utilisent la RSE comme un moyen d'améliorer leur image par <b>effet de mode et d'image</b> .	HE.32	Les entreprises espèrent améliorer leur image par une communication forte sur leur RSE mais seulement pour l'apparence et le gain de clients ainsi récupérés.	HP.40	Il est possible de renforcer ce que l'entreprise déclare par une communication sur des <b>résultats concrets</b> : indicateurs réels mis en œuvre et évalués avec des objectifs de départ évalués. (Cappelletti, 2008 ; Boje, 2001)	■
HD.28	Absence d'outils de mesure et d'indicateurs fiables des objectifs pour pouvoir contrôler les résultats et apporter les mesures correctives (Trépo, 2008, RSDG 64)	HE.33	Les entreprises ne savent pas communiquer sur leurs avancées significatives en matière de RSE lorsqu'elles en ont car souvent les résultats concrets ne sont pas réellement observables.	HP.41	Les entreprises mettant en place de vraies politiques de RSE gagneraient certainement à implanter des <b>tableaux de bord de pilotage stratégique</b> avec des indicateurs et communiquer leurs informations aux parties prenantes à partir de là.	■
HD.29	Il existe de nombreux freins assez puissants à la mise en place d'une démarche de RSE. Celle-ci ne se fait donc pas spontanément.	HE.34	La théorie néo-classique (Friedman, 1970) prétend que la responsabilité du dirigeant est d'accroître ses bénéfices. De manière automatique, le dirigeant d'une entreprise va chercher la maximisation de ses profits sans se soucier de l'environnement ou du volet social.	HP.42	Un management stratégique basé sur un équilibre entre performance environnementale, performance sociale et performance économique permet de mener une politique de RSE tout en <b>préservant la survie-développement</b> de l'organisation.	■
HD.30	La question se pose de savoir s'il existe des indicateurs de satisfaction des clients ou bénéficiaires de la RSE.	HE.35	Les entreprises ne connaissent pas l'impact de la politique de RSE pourtant évaluable et quantifiable sur les différentes parties prenantes et notamment sur les salariés.	HP.43	Il semble nécessaire de réaliser une <b>évaluation</b> concernant la <b>mise en œuvre stratégique de la politique de RSE</b> (à partir de la grille de lecture reprenant les critères de RSE).	■

<p>HD 31</p> <p>Il existe trois moteurs de mise en œuvre d'une politique : l'éthique, la réglementation et les avantages (Peretti, 2009)</p>	<p>HE 36</p> <p>Les exigences des consommateurs, des investisseurs, des salariés et plus globalement des citoyens font apparaître une demande sociale croissante de l'intégration de l'éthique dans la vie des entreprises (Mercier, 2004, p.3). L'éthique est "la réflexion qui intervient en amont de l'action et qui a pour ambition de distinguer la bonne de la mauvaise façon d'agir" (Mercier, 2002, p.34).</p> <p>HE 37</p> <p>Instinctivement, les entreprises vont appréhender la responsabilité sociale comme apportant des bénéfices en priorité aux salariés et aux parties prenantes. L'entreprise ne mettra en œuvre une politique, et en l'occurrence une politique de RSE, que si elle en voit les avantages et les bénéfices pour elle.</p>	<p>HP 44</p> <p>La <b>formalisation de l'éthique</b> apparaît comme le signe le plus évident de l'engagement pris par une organisation de bien se conduire. Ce document sert de base à la communication de l'entreprise concernant ses préoccupations sociétales, il peut prendre la forme d'un <b>plan d'actions stratégiques à moyen-long terme</b>.</p> <p>HP 45</p> <p>Le fait de mettre en place la RSE au sein d'une organisation procure un <b>avantage compétitif</b>. Par exemple, elle aura plus de chance d'attirer l'attention des investisseurs, elle bénéficiera de meilleures notes de la part des agences de notation ou elle aura plus de facilité à recruter. (Porter, 2006)</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>HD 32</p> <p>Les entreprises ont du mal à répondre <b>simultanément aux quatre responsabilités</b> qui se dégagent en fonction des attentes exprimées vis-à-vis d'elle : responsabilité économique, responsabilité juridique, responsabilité éthique et responsabilité discrétionnaire.</p>	<p>HE 38</p> <p>La responsabilité globale de l'entreprise comprend ces quatre composants qui sont constamment en tension les uns avec les autres (Carroll, 1979, p.500)</p>	<p>HP 46</p> <p>Le <b>management stratégique de la RSE</b> pourrait permettre à l'entreprise, sereinement, de mener de front ces quatre composantes. En améliorant les conditions de réalisation de l'activité tout en respectant la législation, elle peut dégager un résultat positif et garder son pouvoir discrétionnaire.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>
<p>HD 33</p> <p>Le <b>principe de responsabilité sociale atteint sa limite</b> lorsqu'il faut reconnaître que l'entreprise ne peut pas être responsable de tous les problèmes de la Terre et de la société, quand bien même elle aurait les ressources pour les résoudre.</p>	<p>HE 39</p> <p>L'entreprise a un champ d'action limité malgré son impact sur la société dans sa globalité. C'est pourquoi il est impensable de lui conférer une responsabilité illimitée.</p>	<p>HP 47</p> <p>Dans le cadre de sa stratégie, l'organisation doit identifier les <b>problèmes sociétaux</b> pour lesquels elle peut apporter des solutions et pour lesquels elle peut tirer les <b>meilleurs bénéfices en terme de compétitivité</b> (Porter &amp; Kramer, 2006)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>
<p>HD 34</p> <p>Les entreprises n'arrivent pas à concevoir qu'une <b>politique de RSE peut être une politique stratégique</b> générant des opportunités et un avantage concurrentiel.</p>	<p>HE 40</p> <p>Elles ne voient ce concept que comme un coût supplémentaire, une contrainte ou une approche charitable.</p>	<p>HP 48</p> <p>Il existe trois façons de mener une politique de RSE stratégique : - <b>Identifier les points d'intersection</b> et d'intérêts entre l'entreprise et la société, comme par exemple, les conditions de vie ; Sélectionner le <b>thème social à cibler</b>, c'est-à-dire créer une valeur ajoutée pour la société et des produits pour l'entreprise ; Mettre en place des <b>initiatives générant des bénéfices communs à l'entreprise et à la société</b>. (Porter &amp; Kramer, 2006)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>
<p>HD 35</p> <p>La question se pose de savoir si le <b>dirigeant</b> peut conserver son <b>espace discrétionnaire</b> lorsqu'il adopte une politique de responsabilité sociale. La notion de gouvernance prenant de plus en plus d'ampleur, le dirigeant pourrait perdre son pouvoir de décision.</p>	<p>HE 41</p> <p>Le dirigeant peut adopter deux comportements : opportuniste et altruisme. Sachant que pour que la société des dirigeants existe et qu'elle ait une légitimité vis-à-vis des salariés, des citoyens et des consommateurs, elle doit adopter et imposer un certain nombre d'obligations morales.</p>	<p>HP 49</p> <p>Il convient de considérer le dirigeant comme un individu ambivalent soucieux de la défense de ses intérêts mais capable également de s'en affranchir pour prendre en compte les intérêts d'autrui (Pigé, 2008). Il s'agit du <b>refus de l'instrumentalisation du dirigeant</b>.</p>	<p><input type="checkbox"/></p>
<p>HD 36</p> <p>Les entreprises se situent toutes dans une <b>logique concurrentielle</b> et doivent désormais réaliser des analyses du contexte concurrentiel et des examens concernant l'attractivité et la valeur du domaine d'activité.</p>	<p>HE 42</p> <p>Avec la mondialisation et la montée des contrepouvoirs : l'entreprise est un système ouvert qui doit vivre en symbiose avec son environnement, sous peine de disparition. (Détré, 1997)</p>	<p>HP 50</p> <p>La stratégie d'une entreprise repose sur deux types d'information : la connaissance du terrain et l'appréciation de ses forces. L'<b>analyse du contexte concurrentiel</b> passe par une analyse des pressions exercées par les fournisseurs et les clients, c'est-à-dire les parties prenantes et passe donc par un <b>management stratégique de la RSE</b>.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>
<p>HD 37</p> <p>Les questions liées à la responsabilité sociale des entreprises nécessitent la prise en compte d'un <b>risque global</b>, vis-à-vis de la société civile (impacts de l'activité, risques liés aux produits défectueux...)</p>	<p>HE 43</p> <p>L'entreprise doit agir de telle sorte que la valeur de l'entreprise soit optimale. Il s'agit d'un programme de <b>maximisation (du profit) sous contrainte (environnementale)</b>.</p>	<p>HP 51</p> <p>La <b>gestion des risques</b> est indispensable pour rendre la responsabilité sociale concrète et quotidienne. De plus, elle va permettre de clarifier la responsabilité de l'entreprise en définissant les causes et les conséquences de tout risque la concernant. Elle va aussi permettre de déterminer les limites de sa propre responsabilité. Enfin, elle dote la RSE d'une démarche pragmatique, cohérente et de plus en plus formalisée. (Cappelletti, 2009)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>
<p>HD 38</p> <p>La RSE est considérée comme une <b>soft law</b> (dite de droit "mou", en opposition au droit "dur" qui entraîne des obligations dont le non respect peut être sanctionné). Cependant, les juristes commencent à travailler sur la notion de responsabilité sociale.</p>	<p>HE 44</p> <p>Toute activité humaine et économique revêt un aspect juridique. Souvent le droit dit "mou" précède le droit dur. La RSE c'est se donner des règles à soi-même qui sont plus contraignantes que le droit positif. Un engagement de RSE c'est du droit avec une condamnation possible. Par exemple, il est possible qu'une charte éthique soit demandée d'être exécutée en justice. (Rolland, 2009)</p>	<p>HP 52</p> <p>Une politique de RSE représente un engagement moral fort qui oblige moralement l'entreprise qui s'en est dotée. Cette politique doit être inscrite dans un <b>plan d'actions stratégiques</b> avec des actions concrètes de mise en œuvre.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>
<p>HD 39</p> <p>Les rapports des entreprises en matière de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) diffusent des informations qui ne sont pas toujours vérifiables dans les faits et certaines entreprises tentent de créer un effet "poudre aux yeux".</p>	<p>HE 45</p> <p>Ces entreprises ne violent pas la réglementation puisque les normes de RSE ne sont pas obligatoires.</p>	<p>HP 53</p> <p>Il est nécessaire pour un dirigeant de comprendre l'importance d'un management responsable en l'intégrant dans une stratégie globale de l'entreprise. C'est le <b>rôle de l'intervenant</b> en management extérieur. (Plane, 2004 ; David, 2000)</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>
<p>HD 40</p> <p>La problématique soulevée par les grands projets menés dans une entreprise est que la responsabilité sociale est diluée dans une nébuleuse d'acteurs et de parties prenantes. (Quairel-Lanoizelle, 2005 ; Berland, 2007)</p>	<p>HE 46</p> <p>Les projets mis en place manquent de structuration et de pilotage général avec une méthodologie de management. Par exemple, nous ne retrouvons pas l'instance particulière du groupe restreint qui avalise les propositions émanant directement des intéressés.</p>	<p>HP 54</p> <p>Une <b>démarche de projet</b> intégrée dans un <b>processus plus global de management</b> qui prend en compte le volet social et le volet économique favorise la mise en œuvre de pratiques de RSE plus efficaces et efficientes.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>
<p>HD 41</p> <p>Les entreprises ont tendance à penser qu'une fois exprimée, l'idée de responsabilité sociale s'intègre par elle-même dans l'organisation sans mettre en œuvre une stratégie particulière pour la diffuser et l'appliquer.</p>	<p>HE 47</p> <p>La régulation sociétale, gouvernementale, nationale ou publique peut faire penser aux dirigeants d'entreprise que les coûts peuvent être externalisés. Cela se fait sans compter sur la transposition de la responsabilité collective à celle de certains individus. (Biecker et Gminder, 2001)</p>	<p>HP 55</p> <p>L'entreprise a intérêt à intégrer de nouveaux critères de gestion par le biais d'une innovation socio-économique et notamment le <b>rôle de pilotage des cadres</b> afin de développer leur responsabilité individuelle. Les cadres sont des participants actifs au pilotage stratégique.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/></p>

## ANNEXE 2 – PHRASES-TEMOINS SUR LES RELATIONS AVEC LES PARTIES PRENANTES

ASSOCIATION A										
Fréquence	Numéro Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Nombre d'entretien dans le diagnostic	Type d'intervention et population concernée
(Assez souvent)	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30211006	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION EXTERNE	CNE02	"Les parents ont une liberté de parole et si on ne les écoute pas ils font du « foin ». Depuis deux ans, il y a quelque chose de profondément apaisé avec les parents, des plaies ont été pensées."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers - Novembre 2006
(Assez souvent)	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30211006	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION EXTERNE	RBS16	"Les parents nous font confiance dans ce que nous proposons à leurs enfants. Les réunions avec eux se passent bien. On arrive le plus souvent à un consensus avec les familles."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers - Novembre 2006
	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30211006	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION EXTERNE	TC607	"Avec les parents, il a été créé une journée de rencontre, une journée forum et une journée porte ouverte."	8	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Assez souvent)	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30211006	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION EXTERNE	THJ10	"Il y a maintenant la journée famille. Toutes les familles étaient invitées à la manifestation. Presque toutes sont venues. En face, il y avait une représentation de tous les types de personnel de l'établissement qui répondait aux questions."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers - Novembre 2006
(Parfois)	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30210012	ACCROISSEMENT DES CONTACTS ENTRE SERVICES	DG113	"Quand les encadrants d'une unité ont des difficultés avec un résident, ils peuvent compter sur la disponibilité et l'aide de l'équipe du centre de jour et de la psychologue."	8	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Parfois)	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30210012	ACCROISSEMENT DES CONTACTS ENTRE SERVICES	LG308	"Les quelques visites du psychiatre pour voir les résidents sur les unités ont été appréciées. Cependant ses passages sont trop peu nombreux."	8	Evaluation socio-économique - Personnel de base
	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30211006	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION EXTERNE	TC607	"Avec les parents, il a été créé une journée de rencontre, une journée forum et une journée porte ouverte."	8	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Assez souvent)	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30211006	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION EXTERNE	TP203	"Il y a eu trois réunions avec les parents depuis 18 mois, deux portes ouvertes et une réunion d'information sur la reconstruction de l'établissement." (représentants usagers)	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers - Novembre 2006
ENTREPRISE B										
Fréquence	Numéro Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Nombre d'entretien dans le diagnostic	Type d'intervention et population concernée
	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30203001	AMELIORATION DE LA CONCERTATION ENTRE LA PRODUCTION ET LE SERVICE APPROVISIONNEMENTS	JG406	"Il y a plus de concertation entre production et achats. Ça s'imbrique bien."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30210002	MISE EN PLACE D'UNE RELATION CLIENTS-FOURNISSEURS DANS L'ENTREPRISE	BMJ04	"Il y a une amélioration en termes de solidarité. On fait plus attention et on est beaucoup plus sensible au client interne."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30210009	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE L'ATELIER ET LES SERVICES ADMINISTRATIFS	BMJ11	"Le rapport avec les assistants de production, c'est le jour et la nuit. Maintenant, ils viennent nous voir dans les bureaux. Ce ne sont plus les mêmes."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30210009	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE L'ATELIER ET LES SERVICES ADMINISTRATIFS	FG203	"La communication entre les ateliers et les bureaux est meilleure."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30210009	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE L'ATELIER ET LES SERVICES ADMINISTRATIFS	JMT01	"Il y a plus de communication entre l'atelier et les bureaux. C'est nettement mieux."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30210009	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE L'ATELIER ET LES SERVICES ADMINISTRATIFS	JYD10	"Je ne pense plus qu'on parlera de sas de décontamination. On a tous fait l'effort de mieux communiquer verbalement et de se rendre service."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30210010	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE LE COMMERCIAL ET LE BUREAU D'ETUDES	JMT03	"Il y a beaucoup d'améliorations entre le service commercial et le bureau d'études. Chacun sait à présent où se trouve chaque dossier."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30210011	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE L'ATELIER ET LE BUREAU D'ETUDES	AG107	"Les relations atelier/bureau d'études sont excellentes car, contrairement à avant, nous avons des interlocuteurs moins nombreux et l'information circule beaucoup plus vite."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30210011	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION-COORDINATION-CONCERTATION ENTRE L'ATELIER ET LE BUREAU D'ETUDES	BJV15	"Maintenant, quand on prend la fiche d'un véhicule, on la relie systématiquement avec le bureau d'études. Cela permet de préparer certaines choses, de mieux comprendre et de prévenir les opérateurs le cas échéant."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30211004	MISE EN PLACE D' ACTIONS DE COMMUNICATION AUPRES DES CLIENTS	JAG05	"On fait maintenant de la publicité dans des revues spécialisées."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	Communication-Coordination-Concertation	302	RELATIONS AVEC LES SERVICES ENVIRONNANTS	30211004	MISE EN PLACE D' ACTIONS DE COMMUNICATION AUPRES DES CLIENTS	JFC07	"Au niveau de notre communication client, on a relancé le journal 'Ondes Bleues' pour le groupe."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement

**ANNEXE 3 – INTEGRATION DES NORMES AU SEIN DE  
L'ASSOCIATION A**

1/4

PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-METHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
<p><b>Intégrer les évolutions requises par la Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, dans un souci d'amélioration continue de la qualité au service des clients et du potentiel humain des établissements</b></p>	<p>FORMATION-CONCERTATION ET ASSISTANCES PERSONNALISEES AUPRES DE L'EQUIPE DE DIRECTION ET DE L'ENCADREMENT DU SIEGE sur les outils et les méthodes du management socio-économique des activités et des performances</p>	<p>Constitution d'1 grappe de formation-concertation auprès des membres du Comité de Direction et de l'encadrement : Grappe (A) (Siège) : 14 personnes</p> <p>Animation de 8 séances (2,5 heures) de formation-concertation auprès de chaque grappe sur les thèmes suivants : 1. Les principes du management socio-économique ; 2. les outils de gestion du temps et de planification programmation des activités ; 3. La grille de compétences et le plan de formation intégrée ; 4. Présentation des résultats du diagnostic intégral Siège ; 5. Le plan d'actions stratégiques internes-externes et le plan d'actions prioritaires ; 6. Présentation des résultats des diagnostics d'établissements ; 7. Le tableau de bord de pilotage ; 8. le contrat d'activité périodiquement négociable.</p> <p>Animation de 5 séries d'assistances personnalisées individuelles et collectives d'une heure auprès des membres de l'équipe de Direction et de l'encadrement sur les outils présentés lors des séances de formation-concertation.</p>

PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-METHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
<p><b>Intégrer les évolutions requises par la Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, dans un souci d'amélioration continue de la qualité au service des clients et du potentiel humain des établissements</b></p>	<p>DIAGNOSTIC INTEGRAL SIEGE</p>	<p>Conduite d'entretiens individuels semi-directifs d'1 heure auprès de l'encadrement du secteur diagnostiqué [14 entretiens] et d'entretiens collectifs d'1,5 heure auprès du personnel non hiérarchie [4 entretiens].</p> <p>Conduite d'entretiens complémentaires auprès des membres de l'encadrement, afin de calculer les coûts cachés de l'unité.</p> <p>Exploitation des entretiens à partir du système expert SEGESE permettant de classer les matériaux dans les 6 domaines de dysfonctionnements : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.</p> <p>Présentation des dysfonctionnements évoqués aux personnes interviewées (effet-miroir).</p> <p>Interprétation des intervenants de l'ISEOR sur les principaux dysfonctionnements évoqués par les personnes et expression du non-dit.</p>

PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-METHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
<p><b>Intégrer les évolutions requises par la Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, dans un souci d'amélioration continue de la qualité au service des clients et du potentiel humain des établissements</b></p>	<p>GROUPE DE PROJET INTEGRAL SIEGE POUR LA RECHERCHE DE SOLUTIONS D'AMELIORATION ET D'INNOVATION SOCIO-ECONOMIQUE</p>	<p>Animation de 4 séances de groupe de projet (3 heures), impliquant l'ensemble de l'encadrement de l'unité, comportant :</p> <p>une instance « groupe de projet restreint » (séance d'1 heure) - Composition à définir ultérieurement ;</p> <p>une instance « groupe de projet plénier » (séance de 2 heures) - Composition à définir ultérieurement.</p> <p>Les séances de projet seront précédées d'un tête-à-tête d'1/2 heure entre le Directeur général, chef de projet, et l'intervenant de l'ISEOR.</p> <p>Réalisation de balances économiques prévisionnelles des investissements matériels et incorporels envisagés.</p> <p>Planning de mise en œuvre des actions d'amélioration.</p> <p>Mise en place de groupes de travail thématiques internes, pilotés par l'encadrement participant au groupe plénier et impliquant le personnel non hiérarchique dans la recherche de solutions et d'innovations socio-économiques.</p>

PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-METHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
<p><b>Intégrer les évolutions requises par la Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, dans un souci d'amélioration continue de la qualité au service des clients et du potentiel humain des établissements</b></p>	<p>FORMATION-CONCERTATION ET ASSISTANCES PERSONNALISEES AUPRES DE L'EQUIPE DE DIRECTION ET DE L'ENCADREMENT DES 7 GROS ETABLISSEMENTS DIAGNOSTIQUES sur les outils et les méthodes du management socio-économique des activités et des performances</p>	<p>Constitution d'1 grappe de formation-concertation auprès des membres de la Direction et de l'encadrement dans chaque établissement.</p> <p>Animation de 6 séances (2,5 heures) de formation-concertation auprès de chaque grappe sur les thèmes suivants : 1. Les principes du management socio-économique et les outils de gestion du temps et de planification programmation des activités ; 2. La grille de compétences et le plan de formation intégrée ; 3. Le plan d'actions stratégiques internes-externes et le plan d'actions prioritaires ; 4. Présentation des résultats du diagnostic intégral de l'établissement ; 5. Le tableau de bord de pilotage ; 6. Le contrat d'activité périodiquement négociable.</p> <p>Animation de 5 séries d'assistances personnalisées individuelles et collectives d'une heure auprès des membres de l'équipe de Direction et de l'encadrement sur les outils présentés lors des séances de formation-concertation.</p> <p>Participation des intervenants internes à certaines séances de formation-concertation, voire à certaines assistances personnalisées (intervenants internes nécessairement d'un autre établissement).</p>

PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-METHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
<p><b>Intégrer les évolutions requises par la Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, dans un souci d'amélioration continue de la qualité au service des clients et du potentiel humain des établissements</b></p>	<p>7 DIAGNOSTICS INTEGRAUX DANS 7 GROS ETABLISSEMENTS AFIN DE RECENSER LES GISEMENTS DE POTENTIEL INEXPLOITES</p>	<p>7 secteurs: Conduite d'entretiens individuels semi-directifs d'1 heure auprès de l'encadrement des secteurs diagnostiqués.            Conduite d'entretiens complémentaires auprès des membres de l'encadrement, afin de calculer les coûts cachés de l'unité.            Conduite d'entretiens auprès des organisations syndicales.            Exploitation des entretiens à partir du système expert SEGESE permettant de classer les matériaux dans les 6 domaines de dysfonctionnements : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.            Présentation des dysfonctionnements évoqués aux personnes interviewées (effet-miroir).            Interprétation des intervenants de l'ISEOR sur les principaux dysfonctionnements évoqués par les personnes et expression du non-dit.            Participation des intervenants internes sur une partie des entretiens (intervenants internes nécessairement d'un autre établissement).</p>

PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-METHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
<p><b>Intégrer les évolutions requises par la Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, dans un souci d'amélioration continue de la qualité au service des clients et du potentiel humain des établissements</b></p>	<p>7 GROUPE DE PROJET INTEGRAUX DANS 7 GROS ETABLISSEMENTS POUR LA RECHERCHE DE SOLUTIONS D'AMELIORATION ET D'INNOVATION SOCIO-ECONOMIQUE</p>	<p>7 secteurs : Animation de 4 séances de groupe de projet (3 heures), impliquant l'ensemble de l'encadrement de l'unité, comportant :            une instance « groupe de projet restreint » (séance d'1 heure) - Composition à définir ultérieurement ;            une instance « groupe de projet plénier » (séance de 2 heures) - Composition à définir ultérieurement.            Les séances de projet seront précédées d'un tête-à-tête d'1/2 heure entre le chef de projet et l'intervenant de l'ISEOR.            Réalisation de balances économiques prévisionnelles des investissements matériels et incorporels envisagés.            Planning de mise en œuvre des actions d'amélioration.            Mise en place de groupes de travail thématiques internes, pilotés par l'encadrement participant au groupe plénier et impliquant le personnel non hiérarchique dans la recherche de solutions et d'innovations socio-économiques.            Participation des intervenants internes aux séances de groupe de projet (intervenants internes nécessairement d'un autre établissement).</p>

PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-METHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
<p><b>Intégrer les évolutions requises par la Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, dans un souci d'amélioration continue de la qualité au service des clients et du potentiel humain des établissements</b></p>	<p>28 DIAGNOSTICS INTEGRAUX DANS 28 PETITS ETABLISSEMENTS AFIN DE RECENSER LES GISEMENTS DE POTENTIEL INEXPLOITES</p>	<p>28 secteurs : 3 Vagues. Conduite d'entretiens individuels semi-directifs d'1 heure auprès de l'encadrement des secteurs diagnostiqués. Conduite d'entretiens complémentaires auprès des membres de l'encadrement, afin de calculer les coûts cachés de l'unité.</p> <p>Conduite d'entretiens auprès des organisations syndicales.</p> <p>Exploitation des entretiens à partir du système expert SEGESE permettant de classer les matériaux dans les 6 domaines de dysfonctionnements : conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.</p> <p>Présentation des dysfonctionnements évoqués aux personnes interviewées (effet-miroir).</p> <p>Interprétation des intervenants de l'ISEOR sur les principaux dysfonctionnements évoqués par les personnes et expression du non-dit.</p> <p>Participation des intervenants internes sur une partie des entretiens (intervenants internes nécessairement d'un autre établissement).</p>

PRODUITS-OBJECTIFS	PRODUITS-METHODES	PRODUITS-PRESTATIONS
<p><b>Intégrer les évolutions requises par la Loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale, dans un souci d'amélioration continue de la qualité au service des clients et du potentiel humain des établissements</b></p>	<p>28 GROUPES DE PROJET INTEGRAUX ET ASSISTANCES PERSONNALISEES DANS 28 PETITS ETABLISSEMENTS POUR LA RECHERCHE DE SOLUTIONS D'AMELIORATION ET D'INNOVATION SOCIO-ECONOMIQUE</p>	<p>28 secteurs :3 vagues. Animation de 4 séances de groupe de projet (2 heures), impliquant l'encadrement. L'ensemble des collaborateurs participera à des groupes de travail.</p> <p>Les séances de projet seront précédées d'une assistance personnalisée d'une heure entre le chef de projet (le directeur de l'établissement) et un membre de l'ISEOR. Ces séances porteront sur les outils de management présentés en formation-concertation.</p> <p>Réalisation de balances économiques prévisionnelles des investissements matériels et incorporels envisagés.</p> <p>Planning de mise en œuvre des actions d'amélioration.</p> <p>Mise en place de groupes de travail thématiques internes, pilotés par l'encadrement participant au groupe plénier et impliquant le personnel non hiérarchique dans la recherche de solutions et d'innovations socio-économiques.</p> <p>Participation des intervenants internes aux séances de groupe de projet (intervenants internes nécessairement d'un autre établissement).</p>

## ANNEXE 4 – PHRASES-TEMOINS SUR LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE STRATEGIQUE

### ASSOCIATION A

Fréquence	Numéro Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Nombre d'entretien dans le diagnostic	Type d'intervention et population concernée
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	312	TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE	31200014	LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE PERMET DE CENTRALISER LES INFORMATIONS	LG307	"Le tableau de bord de pilotage est utile pour ranger les papiers. Je n'en vois pas d'autre intérêt."	8	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	312	TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE	31200014	LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE PERMET DE CENTRALISER LES INFORMATIONS	RG405	"Tout le monde a un classeur de référé, maintenant. Il est plus complet qu'avant, avec les imprimés de sécurité sociale des résidents, par exemple."	8	Evaluation socio-économique - Personnel de base
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	312	TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE	31200014	LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE PERMET DE CENTRALISER LES INFORMATIONS	DPT09	"Le tableau de bord de pilotage m'a permis de regrouper dans un seul classeur tous les éléments dont j'ai besoin."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers
(Parfois)	6	MISE EN OEUVRE STRATEGIQUE	605	SYSTEME D'INFORMATION	60501011	MISE EN PLACE D'INDICATEURS	DBB06	"Le tableau de bord de pilotage est un outil qui permet d'avoir des indicateurs quantitatifs. Ceux-ci ont mis en évidence une dégradation du service médical rendu aux résidents."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers

### ENTREPRISE B

Fréquence	Numéro Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Nombre d'entretien dans le diagnostic	Type d'intervention et population concernée
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	309	TRANSMISSION DES INFORMATIONS	30901019	MEILLEURE INFORMATION PAR L'UTILISATION DU TABLEAU D'AFFICHAGE	JG305	"Il y a plus de papiers affichés sur les coûts du service après-vente."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	312	TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE	31200001	LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE PERMET UNE MEILLEURE COMMUNICATION	BJC20	"Les réunions ont un degré d'efficacité supérieur, notamment par le fait que les tableaux de bord sont aujourd'hui renseignés."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	312	TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE	31200009	LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE CENTRALISE LES INFORMATIONS	JC402	"Nous avons à présent un tableau où tous les problèmes rencontrés par les clients sont notés."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	312	TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE	31200013	LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE EST UN OUTIL JUGE UTILE	ATN15	"Je me sers de mon tableau de bord de pilotage au quotidien. J'ai acquis l'outil. Cela me permet d'avoir toute ma gestion quotidienne sous la main et d'agir en fonction des indicateurs qui me sont communiqués."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	312	TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE	31200013	LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE EST UN OUTIL JUGE UTILE	JYD04	"Le fait de gérer un tableau de bord de pilotage m'a permis de m'organiser."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	312	TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE	31200014	LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE PERMET DE CENTRALISER LES INFORMATIONS	FBJ02	"Le tableau de bord de pilotage est devenu un outil de travail. Nous avons tous nos documents sous la main et cela nous évite une perte de temps."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	312	TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE	31200014	LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE PERMET DE CENTRALISER LES INFORMATIONS	FG208	"Le tableau de bord est un outil formidable. Pourquoi certaines personnes n'en ont pas ?"	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	312	TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE	31200014	LE TABLEAU DE BORD DE PILOTAGE PERMET DE CENTRALISER LES INFORMATIONS	JFC09	"Le tableau de bord de pilotage, c'est très riche. J'ai toutes mes informations dedans. J'ai souvent à me déplacer et en termes d'image de l'entreprise, c'est très porteur."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	7	EVALUATION DU PROCESSUS DE CHANGEMENT	703	FORMATION-CONCERTATION ET ASSISTANCES PERSONNALISEES	70300041	LES OUTILS DE MANAGEMENT SONT UTILISES	JAG08	"L'utilisation des outils est intégrée à quatre-vingts pour cent. Par exemple, tout le monde a un tableau de bord."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	7	EVALUATION DU PROCESSUS DE CHANGEMENT	703	FORMATION-CONCERTATION ET ASSISTANCES PERSONNALISEES	70300041	LES OUTILS DE MANAGEMENT SONT UTILISES	JMT08	"Le rythme est pris concernant les fiches de résolutions et les tableaux de bord. C'est devenu une habitude et c'est bien."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base



Libellé de l'indicateur	Intérêt de l'indicateur	Nature (1)			Support	Emet-teur	Degré d'utilisa-tion (2)	Saisie (3)					Pilotage (3)				
		q	Q	f				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>1. COMMERCIAL</b>																	
<b>1.3. Commandes</b>																	
Carnet de commandes export - FCO - Année 2003		x	x	x													
Planning de réalisation des commandes - Grande-Bretagne		x	x														
Commandes par modèle de véhicule et par secteur		x	x														
Comparatif des commandes, des livraisons et des "reste en commande" du Groupe entre 1999 & 2000		x	x														
Comparatif des commandes, des livraisons et des "reste en commande" du Groupe entre 2001 & 2002		x	x														
Comparatif des commandes, des livraisons et des "reste en commande" du Groupe par produit entre 2000, 2001 & 2002		x	x														
Comparatif des restes en commande du Groupe par type de véhicule et par mois entre 2002 & 2003			x														
Comparatif mensuel des facturations, des commandes et des "reste en commande" par modèle de véhicule (C.) - Année 2003		x	x														
Comparatif des volumes de commandes entre 2002 & 2003			x														
Comparatif des commandes du Groupe entre 2002 & 2003 par type de véhicule		x	x														
Comparatif des commandes mensuelles entre 2002 & 2003 par modèle de véhicule		x	x														
Comparatif des commandes trimestrielles entre 1999 & 2003 par modèle de véhicule		x	x														
Etat statistique du carnet de commandes au 07/07/03		x		x													
Commandes des VSAV par client - Année 2003		x	x	x													
<b>1.4. Vente</b>																	
Véhicules commercialisés sur une semaine		x															
Ventes facturées pour le marché Britannique - Année 2002		x	x	x													
Prévisions de ventes par commercial - Année 2003		x	x														
Evolution des volumes de ventes du Groupe depuis 1992		x	x														
Comparatif des ventes et des parts de marché du Groupe entre 2000, 2001 & 2002		x	x														
Comparatif des ventes et des parts de marché du Groupe entre 2000 & 2001		x	x														
Part de marché par région		x	x														
<b>1.5. Facturation</b>																	
Facturation par marque		x	x														
Evolution mensuelle des facturations réalisées sur des véhicules Co. par commercial - Année 2003		x	x														
Cumul des facturations par secteur et par type de véhicule		x	x														
Comparatif des facturations mensuelles entre 2000 & 2002 modèle de véhicule (C.)		x	x														
Comparatif des facturations du Groupe entre 2002 & 2003 par type de véhicule et par mois		x	x														
Comparatif de la facturation mensuelle entre 2002 & 2003 par modèle de véhicule (G.)		x	x														
Facturation des VSAV par client - Année 2003		x	x	x													
<b>1.6. Règlement clients</b>																	
Ecart de règlement par client		x		x													
<b>1.7. Résultats</b>																	
Calcul des parts de marché du Groupe		x	x														
Résultat trimestriel (C.) - Année 2003		x	x														
<b>1.8. Appels d'offres</b>																	
Suivi des appels d'offres par département (G.) - Année 2003		x	x														
Date limite de réponse aux appels d'offres (G.) - Année 2003		x	x														
Résultat des appels d'offres SAMU et hôpitaux (G.) - Année 2003		x	x	x													
<b>1.9. Affaires perdues</b>																	
Analyse des affaires perdues par concurrent et par type de véhicule (G.)		x	x														
<b>1.10. Offres de reprise véhicules Co.</b>																	
Nombre de clients intéressés par la reprise de leur véhicule d'occasion**			x														
Offres de reprise et reprises effectuées mensuellement sur des véhicules Co. par commercial		x	x														

5. DEVELOPPEMENT												
<b>5.1. Planning des développements</b>												
Planification de la conception nouveaux produits (G.)			x									
<b>5.2. Veille concurrentielle</b>												
Nombre d'heures à réaliser de la veille concurrentielle**			x									
8. SERVICE APRES VENTE												
<b>8.1. Activité SAV</b>												
Evolution mensuelle du nombre d'heures SAV*			x									
Evolution de l'indice qualité des véhicules (pourcentage de véhicules vendus n'ayant généré aucun coût SAV)*			x									
Nombre de jours de traitement des dossiers SAV par type de problème soldé - source de problème C.* (C.)		x	x									
Nombre de jours de traitement des dossiers SAV par type de problème soldé - source de problème fournisseur* (C.)		x	x									
Evolution mensuelle du délai de traitement des dossiers SAV suite problème C. (C.)			x									
Evolution mensuelle du délai de traitement des dossiers SAV suite problème fournisseur (C.)			x									
Nombre de jours de traitement des dossiers SAV par type de problème soldé - source de problème G.* (G.)		x	x									
Nombre de jours de traitement des dossiers SAV par type de problème soldé - source de problème fournisseur* (G.)		x	x									
Evolution mensuelle du délai de traitement des dossiers SAV suite problème G. (G.)			x									
Evolution mensuelle du délai de traitement des dossiers SAV suite problème fournisseur (G.)			x									
Détail des coûts SAV par catégorie de véhicule et par an (G.)		x	x	x								
Evolution mensuelle du pourcentage du coût SAV par rapport au chiffre d'affaires mensuel (G.)			x	x								
Indicateur des heures SAV en interne et hors site (G.)			x									
Ratio (Coût du SAV) / (Chiffre d'affaires)*			x									
<b>8.2. Réclamations clients</b>												
Nombre de véhicules impactés par les réclamations clients*			x									
Evolution mensuelle du nombre de réclamations clients selon leur origine (C.)		x	x									
Détail des réclamations clients selon leur origine (C.)		x	x									
Evolution mensuelle de l'origine des réclamations clients (C.)		x	x									
Répartition des réclamations clients par type de véhicule (C.)		x	x									
Evolution mensuelle du nombre de réclamations clients (G.)			x									
Evolution mensuelle de l'origine des réclamations clients (G.)		x	x									
Evolution mensuelle du nombre de réclamations clients (G.)			x									
Détail de réclamations clients selon leur origine (G.)		x	x									
Age du véhicule lors de la première réclamation client			x									
Tableau de répartition du nombre de réclamations clients par type de véhicule		x	x									
Nombre de retouches suite à des réclamations clients			x									
9. APPROVISIONNEMENT												
<b>9.4. Pilotage des fournisseurs</b>												
Liste des fournisseurs			x									
Liste des articles non référencés (G.)			x	x								
Répartition annuelle du nombre de fiches de non-conformité par fournisseur (C.)		x	x									
Répartition mensuelle du nombre de fiches de non-conformité par fournisseur (C.)		x	x									
Liste des facturations fournisseurs et transporteurs par numéro de dossier				x								
Ratio (Coût des approvisionnements) / (Chiffre d'affaires)				x								

## ANNEXE 6 – PHRASES-TEMOINS SUR L'ENRICHISSEMENT DES ACTIVITES

### ASSOCIATION A

Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Nb entretiens dans le diagnostic	Type d'intervention et population concernée
(Assez souvent)	2	Organisation du travail	204	Autonomie dans le travail	20403007	RENFORCEMENT ET DEVELOPPEMENT DE LA DELEGATION	DBC04	"La Direction a fait totalement confiance au comité des fêtes pour l'organisation des fêtes et des événements tels que la journée portes ouvertes et le forum de discussion avec les parents."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers
(Assez souvent)	2	Organisation du travail	204	Autonomie dans le travail	20403007	RENFORCEMENT ET DEVELOPPEMENT DE LA DELEGATION	RBS20	"Des fiches de délégation ont été faites pour le directeur adjoint et le chef de service pour clarifier leur mission et, progressivement, on donne aux animatrices coordinatrices des champs d'autonomie plus larges, avec information à donner a posteriori."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers
(Assez souvent)	2	Organisation du travail	204	Autonomie dans le travail	20403007	RENFORCEMENT ET DEVELOPPEMENT DE LA DELEGATION	RDC13	"Il y a plus de délégations à tous les niveaux, par la Direction aux animatrices coordinatrices, mais aussi d'une manière plus générale par la désignation de responsables internes de mission qu'on est en train de concrétiser."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers
(Parfois)	2	Organisation du travail	204	Autonomie dans le travail	20403007	RENFORCEMENT ET DEVELOPPEMENT DE LA DELEGATION	RG401	"Il y a maintenant des animatrices coordinatrices, c'est un plus. Dans notre unité, elle délègue, elle essaie de nous faire gagner le maximum de temps."	8	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Assez souvent)	2	Organisation du travail	204	Autonomie dans le travail	20403007	RENFORCEMENT ET DEVELOPPEMENT DE LA DELEGATION	RMC15	"De nouvelles délégations se mettent en place pour gérer les absences et les demandes d'échange de planning. On a aussi essayé de responsabiliser les référents de résidents et d'activités. Pour plus de motivation, certains sont chargés d'actions du PAP."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers
(Toujours)	2	Organisation du travail	204	Autonomie dans le travail	20403007	RENFORCEMENT ET DEVELOPPEMENT DE LA DELEGATION	TBK05	"Les autorisations d'absence sont maintenant déléguées aux animatrices coordinatrices."	1	Evaluation socio-économique - Organisation syndicale
(Parfois)	2	Organisation du travail	204	Autonomie dans le travail	20403007	RENFORCEMENT ET DEVELOPPEMENT DE LA DELEGATION	TG604	"On a délégué des tâches aux animatrices coordinatrices, telles que la responsabilité de l'arrivée des nouvelles personnes, les stagiaires, les commandes de médicaments, de protections..."	8	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10702003	AMELIORATION DES RELATIONS AVEC LA DIRECTION	LBD01	"De meilleurs liens entre la Direction et les équipes améliorent l'ambiance."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers
(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10702003	AMELIORATION DES RELATIONS AVEC LA DIRECTION	RBS12	"Entre les délégués du personnel et la Direction cela se passe mieux. Ils sont là pour faire part de certaines revendications, mais il est possible de parler."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers - Novembre 2006
(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10702003	AMELIORATION DES RELATIONS AVEC LA DIRECTION	RBS17	"Il n'y a pas eu de nouveaux conflits avec le personnel. Cela s'est amélioré. Aujourd'hui les relations sont beaucoup plus professionnelles, entre la Direction et les salariés et entre les salariés eux-mêmes, qu'elles ne l'étaient il y a deux ans."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers
(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10702003	AMELIORATION DES RELATIONS AVEC LA DIRECTION	TP205	"Il n'y a pas de conflit avec la Direction, mais cela n'avance pas." (représentants usagers)	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers
	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10704012	AMELIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL	RG412	"On a fait une fête, c'est une bonne chose, nous nous sommes bien amusés. Depuis la reprise, il n'y avait pas eu de fête, ou tous n'avaient pas été invités."	8	Evaluation socio-économique - Personnel de base - Novembre 2006
(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10704012	AMELIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL	RMC04	"Il y a certaines équipes qui se portent bien et commencent à proposer des projets."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers - Novembre 2006
(Toujours)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10704012	AMELIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL	TBK02	"Apparemment, cela se passe mieux entre le personnel des unités et les veilleurs de nuit."	1	Evaluation socio-économique - Organisation syndicale - Novembre 2006

(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10704012	AMELIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL	TCM02	"Il y a aujourd'hui une meilleure ambiance de travail. La cohésion n'est pas parfaite, mais on essaie. Il n'y a plus six unités très distinctes."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers - Novembre 2006
(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10704012	AMELIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL	TGA01	"Le changement le plus évident est le changement d'ambiance ressentie quand on arrive dans l'établissement. Il y a une plus grande sérénité générale."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers - Novembre 2006
(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10704012	AMELIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL	THJ07	"Aujourd'hui, l'établissement est en ordre de marche, en route. Nombre de salariés travaillent avec fierté, dont l'équipe de Direction. Ils travaillent avec tranquillité et détermination."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement et représentants usagers - Novembre 2006

## ENTREPRISE B

Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Nb entretiens dans le diagnostic	Type d'intervention et population concernée
	2	Organisation du travail	204	Autonomie dans le travail	20402004	DEVELOPPEMENT DE LA RESPONSABILISATION	AG101	"L'ISEOR nous a fait prendre conscience que chacun devait s'assumer."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	2	Organisation du travail	204	Autonomie dans le travail	20402004	DEVELOPPEMENT DE LA RESPONSABILISATION	ALB05	"Au bureau d'études, chacun prend ses responsabilités. Avant, les responsabilités reposaient toujours sur les mêmes personnes." (S.L.)	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	2	Organisation du travail	204	Autonomie dans le travail	20402004	DEVELOPPEMENT DE LA RESPONSABILISATION	BFA08	"Les gens sont de plus en plus responsables si bien que j'ai appris à déléguer. Je commence à m'y retrouver."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	2	Organisation du travail	204	Autonomie dans le travail	20402004	DEVELOPPEMENT DE LA RESPONSABILISATION	BJC06	"Les niveaux de responsabilité étant descendus d'un cran, les gens communiquent beaucoup plus entre eux."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	2	Organisation du travail	204	Autonomie dans le travail	20402005	DEVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL	AG106	"L'autonomie dans le travail est totale. Nous n'avons plus à courir toujours après le chef d'atelier qui était trop pris, cela grâce à une meilleure organisation méthodes/fabrication."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	2	Organisation du travail	204	Autonomie dans le travail	20402005	DEVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL	JAG03	"On a plus de libertés qu'avant pour se donner des moyens logistiques."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	2	Organisation du travail	204	Autonomie dans le travail	20402005	DEVELOPPEMENT DE L'AUTONOMIE DANS LE TRAVAIL	JCP02	"Grâce à une nomenclature plus précise et une codification plus poussée, les opérateurs sont devenus plus autonomes sur les grosses pièces. Il savent par exemple que tel siège va dans tel véhicule."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	2	Organisation du travail	204	Autonomie dans le travail	20403003	DEVELOPPEMENT DE LA DELEGATION	BJC13	"Aujourd'hui, on a des contraintes liées à la distance géographique entre les deux sites, mais ces contraintes de déplacements ont l'avantage d'obliger les gens à déléguer."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10701002	LA FETE ANNUELLE DE L'ENTREPRISE EST JUGEE POSITIVE	JG413	"Maintenant, avant les vacances, on fait un pot tous ensemble. C'est bien."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10701002	LA FETE ANNUELLE DE L'ENTREPRISE EST JUGEE POSITIVE	JG808	"La petite fête de l'année dernière qui a été relancée cette année, c'est un bon point."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10704012	AMELIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL	AG105	"Il y a une bonne ambiance dans l'atelier. Ca a beaucoup changé depuis deux ans. Les groupes de travail et les réunions du comité d'entreprise y sont pour beaucoup."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10704012	AMELIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL	ATN07	"Tout le monde a intérêt à son travail, est volontariste. L'état d'esprit des gens a changé : ils ont maintenant l'impression de partager la réussite de l'entreprise."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10704012	AMELIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL	BC702	"On s'entend mieux dans l'atelier. Quand on a un problème, on travaille ensemble."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10704012	AMELIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL	BJC16	"Je sens qu'il y a plus d'harmonie dans le fonctionnement entre les personnes."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10704012	AMELIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL	FBJ01	"Il y a deux ans, il y avait un 'ras-le-bof'. Aujourd'hui ça va mieux."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10704012	AMELIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL	FBJ05	"Aujourd'hui, au niveau social chez G., nous sommes bien. Il y a une bonne équipe. Chacun a son caractère, mais c'est convivial et nous travaillons dans la sérénité."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10704012	AMELIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL	FG504	"La vision des choses est différente aujourd'hui. Les gens de chez C. sont plus positifs."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Parfois)	1	Conditions de travail	107	Ambiance de travail	10704012	AMELIORATION DE L'AMBIANCE DE TRAVAIL	JMT06	"On sent qu'il y a aujourd'hui une meilleure ambiance."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	2	Organisation du travail	203	Intérêts du travail	20300002	ENRICHISSEMENT DU TRAVAIL	BBH05	"La chose intéressante est qu'on a diversifié notre travail."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement

## ANNEXE 7 – GRILLE DE FORMATION INTEGREE PAR OPERATIONS (ASSOCIATION A)

GRILLE DE FORMATION INTEGREE PAR UOP

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	15	10	11	12	13
OPERATION	1	2	3	4	5	6	7	8	9	15	10	11	12	13
UOP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	15	10	11	12	13
1	Animer une réunion d'équipe	Gérer les compétences de l'équipe	Piloter la formation de son équipe	Piloter la gestion du temps de son équipe	Gérer les comportements dans son équipe	Gérer des indicateurs de la zone de responsabilité	Recruter et accueillir un nouveau salarié	Accueillir des stagiaires	Actualiser les objectifs à long terme	Gérer le lien avec les familles	Promouvoir le projet de l'établissement	Organiser la communication verticale et transversale	Gérer un groupe de projets/de travail	Piloter le respect des procédures et des règles du jeu
2	Organiser la réunion	Estimer les compétences existantes et celles souhaitées	Evaluer et prioriser les besoins en formation	Organiser la répartition du travail et des délégations	Etablir et réévaluer les comportements adaptés	Construire un tableau de bord	Etudier les besoins	Définir et actualiser la procédure d'accueil des stagiaires	Faire un état des lieux pour repérer les priorités	Informers les familles	Diffuser le projet aux professionnels	Préciser les différents circuits en fonction des informations à communiquer	Repertorier les domaines faisant l'objet d'un groupe de projet	Repertorier ce qui existe déjà
3	Préparer la réunion	Renseigner des grilles de compétences	Organiser les formations	Concevoir le planning théorique de présence des personnels	Veiller à leur application	Elaborer des fiches pertinentes d'indicateurs	Gérer les candidatures	Etablir des liens avec les centres de formation	Prendre connaissance des objectifs de ses hiérarchiques	Organiser des temps de rencontres	Expliquer le projet dans le but d'une appropriation	Créer, repertorier et actualiser différents outils et supports d'informations	Informers les salariés sur les projets	Repérer les domaines nécessitant des procédures et règles du jeu
4	Animer une dynamique d'équipe	Analyser les grilles de compétences	Aider et soutenir les personnes en formation	Assurer le suivi des délégations	Encourager et valoriser les comportements et actions pertinentes	Contrôler l'utilisation des indicateurs	Mener des entretiens	Mener des entretiens avec les candidats	Mener une concertation avec les différentes équipes d'encadrement	Créer un espace convivial d'accueil des familles	Diffuser le projet à l'extérieur	Gérer l'information et respecter la hiérarchie de l'information	Constituer des groupes de travail et organiser des rencontres	Rédiger et faire valider les procédures
5	Animer - Impulser et faire rebondir la réflexion	Proposer des formations	Evaluer l'apport de la formation à l'institution	Motiver à l'utilisation d'outils et indicateurs de gestion du temps	Exercer un devoir d'alerte	Analyser les résultats	Assurer les formalités administratives	Assurer les formalités administratives	Faire son PAP	Etablir des règles de fonctionnement	Organiser la promotion de notre projet à l'extérieur	Faciliter la communication inter établissements	Formaliser les projets	Diffuser les procédures et règles du jeu et les rappeler régulièrement
6	Piloter la cohésion de l'équipe	Requestionner le fonctionnement de l'équipe	Organiser la formation intégrée	Gérer les absences	Mener des entretiens de recadrage individuels ou de groupe	Réactualiser régulièrement les indicateurs	Organiser l'accueil des nouveaux	Organiser l'accueil des stagiaires	Présenter le PAP en réunion	Former les personnels à l'accueil des familles	Evaluer et actualiser le projet d'établissement	Reporter au supérieur hiérarchique	Mettre en œuvre les projets	Etablir des procédures spécifiques pour les urgences
7	Animer - Capter et traiter le non verbal et les signes	Organiser des évolutions de carrière	Piloter l'utilisation d'une bibliothèque professionnelle	Organiser un planning prévisionnel des réunions	Organiser des formations intégrées sur des points repérés comme récurrents	Transmettre les résultats à la hiérarchie	Evaluer et valider l'embauche	Organiser l'accompagnement des stagiaires	Mettre en œuvre				Assurer le suivi et l'évaluation	Veiller à leur application
8	Faire des fiches de résolutions	Recruter si nécessaire	Organiser des temps de création de potentiel	Organiser le planning des astreintes	Assoir une crédibilité	Faire évoluer l'organisation de la zone de responsabilité en fonction des résultats		Evaluer le stagiaire						Evaluer et réactualiser régulièrement les procédures et règles du jeu
8	Assurer le suivi de la réunion	Actualiser les grilles de compétence tous les 6 mois		Faire le planning mensuel										

## ANNEXE 8 – PHRASES-TEMOINS SUR LA FORMATION INTEGREE

ASSOCIATION A											
Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Nb entretiens dans le diagnostic	Type d'intervention et population concernée	
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	501	ADEQUATION FORMATION - EMPLOI	50101005	REALISATION DE MANUELS DE FORMATION	RBS19	"On a fait un MAFI management qui a aidé ceux qui y ont participé à se former. Je pense qu'au bout de quelques semaines on voit déjà les effets, une plus grande assurance par exemple. Cela les a obligé à réfléchir à leurs façons de faire."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement	
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	501	ADEQUATION FORMATION - EMPLOI	50101005	REALISATION DE MANUELS DE FORMATION	RMC18	"A faire le MAFI management, on s'est rendu compte de choses qu'on ne fait pas encore, mais qu'on devrait faire. C'est très intéressant."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement	
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	501	ADEQUATION FORMATION - EMPLOI	50101005	REALISATION DE MANUELS DE FORMATION	TLS17	"Un travail sur le MAFI va être lancé pour l'accompagnement des résidents."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement	
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300001	NOUVELLES COMPETENCES DISPONIBLES	DBB08	"Il y a eu une légère amélioration des prestations paramédicales par l'embauche d'un kinésithérapeute."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement	
(Toujours)	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300001	NOUVELLES COMPETENCES DISPONIBLES	TBK11	"Nous avons maintenant un kinésithérapeute à ¼ de temps. Il y a eu aussi l'embauche d'un psychomotricien et d'un ergothérapeute à temps partiel."	1	Evaluation socio-économique - Organisation syndicale	
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300001	NOUVELLES COMPETENCES DISPONIBLES	TCM15	"Il a été procédé à l'embauche d'un kinésithérapeute, à concurrence d'une journée et demie par semaine."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement	
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300001	NOUVELLES COMPETENCES DISPONIBLES	THJ06	"En termes de disponibilité de spécialistes, il y a eu une augmentation des moyens en kinésithérapie, même si ce n'est encore qu'une demie solution."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement	
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300001	NOUVELLES COMPETENCES DISPONIBLES	TLS26	"On a maintenant un kinésithérapeute à mi-temps, qui est complété par des rendez-vous extérieurs avec un autre kinésithérapeute."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement	
(Assez souvent)	5	FORMATION INTEGREE	504	DISPOSITIFS DE FORMATION	50406014	LE NOMBRE DE PERSONNES FORMEES EST IMPORTANT	DBC10	"L'investissement de l'institution dans la formation professionnelle a été important. L'institution devrait se donner les moyens de garder ce personnel qualifié."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement	
	5	FORMATION INTEGREE	504	DISPOSITIFS DE FORMATION	50406014	LE NOMBRE DE PERSONNES FORMEES EST IMPORTANT	RG407	"Comme pendant 2 ou 3 ans, après la reprise, il n'y a pas eu de formation, ils ont mis les bouchées doubles pour former des aides médico-psychologiques."	8	Evaluation socio-économique - Personnel de base	
(Assez souvent)	5	FORMATION INTEGREE	504	DISPOSITIFS DE FORMATION	50406014	LE NOMBRE DE PERSONNES FORMEES EST IMPORTANT	RMC16	"Il y a plein de formations sur les unités, beaucoup de départs en formation d'aide médico-psychologique. C'est nécessaire pour un meilleur accompagnement des résidents et de meilleurs salaires."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement	
(Toujours)	5	FORMATION INTEGREE	504	DISPOSITIFS DE FORMATION	50406014	LE NOMBRE DE PERSONNES FORMEES EST IMPORTANT	TBK10	"Il y a, aujourd'hui, plus de gens en formation."	1	Evaluation socio-économique - Organisation syndicale	
(Assez souvent)	5	FORMATION INTEGREE	504	DISPOSITIFS DE FORMATION	50406014	LE NOMBRE DE PERSONNES FORMEES EST IMPORTANT	TCM14	"En matière de qualification du personnel, on réalise un programme très lourd. On aura 7 ou 8 nouveaux diplômés aides médico-psychologiques cette année et autant en 2007."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement	
(Assez souvent)	5	FORMATION INTEGREE	504	DISPOSITIFS DE FORMATION	50406014	LE NOMBRE DE PERSONNES FORMEES EST IMPORTANT	TLS15	"La formation de base pour les aides médico-psychologiques a été accélérée. 19 sont en formation en même temps."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement	
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	504	DISPOSITIFS DE FORMATION	50406017	MISE EN PLACE DE FORMATIONS SPECIFIQUES	DBB07	"Il y a eu des formations au portage. Un paramédical a expliqué et montré l'utilisation de certains appareils comme le lève malade, mais les équipes ont encore du mal à intégrer naturellement ces conseils à leur pratique."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement	
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	504	DISPOSITIFS DE FORMATION	50406017	MISE EN PLACE DE FORMATIONS SPECIFIQUES	DBC14	"Des formations « portage » et « premiers secours » ont été organisées, mais il faudrait les programmer plus régulièrement"	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement	
(Assez souvent)	5	FORMATION INTEGREE	504	DISPOSITIFS DE FORMATION	50406017	MISE EN PLACE DE FORMATIONS SPECIFIQUES	DG117	"La politique de formation de la Direction permet aux résidents de bénéficier d'un accompagnement fait par des personnes qualifiées."	8	Evaluation socio-économique - Personnel de base	
(Assez souvent)	5	FORMATION INTEGREE	504	DISPOSITIFS DE FORMATION	50406017	MISE EN PLACE DE FORMATIONS SPECIFIQUES	LG306	"En 2005, des éducateurs ont bénéficié de formations au « portage » ou « aux premiers secours », mais il n'y en pas eu cette année. Les veilleurs de nuit peuvent également participer à des formations pour les aider dans l'accompagnement des résidents."	8	Evaluation socio-économique - Personnel de base	
(Assez souvent)	5	FORMATION INTEGREE	504	DISPOSITIFS DE FORMATION	50406017	MISE EN PLACE DE FORMATIONS SPECIFIQUES	RG406	"Quatre personnes ont été formées au secourisme."	8	Evaluation socio-économique - Personnel de base	
(Toujours)	5	FORMATION INTEGREE	504	DISPOSITIFS DE FORMATION	50406017	MISE EN PLACE DE FORMATIONS SPECIFIQUES	TBK09	"Quelques formations spécifiques ont été faites."	1	Evaluation socio-économique - Organisation syndicale	

(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	504	DISPOSITIFS DE FORMATION	50406017	MISE EN PLACE DE FORMATIONS SPECIFIQUES	TCM16	"Une formation au portage a été faite, auprès d'une personne qui doit la transférer aux autres."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	506	GRILLE DE COMPETENCES	50600005	INTERET ET UTILITE DE LA GRILLE DE COMPETENCES	DBC16	"L'entretien pour renseigner la grille de compétences est un moment privilégié pour aider le personnel à réfléchir sur les pratiques. La grille de compétences est aussi un outil efficace pour voir l'évolution du personnel dans le travail."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
	5	FORMATION INTEGREE	506	GRILLE DE COMPETENCES	50600005	INTERET ET UTILITE DE LA GRILLE DE COMPETENCES	DG114	"Les grilles de compétences donnent aux encadrants des idées de formations, à partir des difficultés mises en évidence par l'évaluation."	8	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	506	GRILLE DE COMPETENCES	50600005	INTERET ET UTILITE DE LA GRILLE DE COMPETENCES	RBS21	"Les grilles de compétences sont en train d'être reprises de manière beaucoup plus professionnelle et réaliste que la première fois. On aura un outil d'analyse intéressant pour notre futur plan de formation et notre prochain PAP."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300015	MEILLEURE UTILISATION DES COMPETENCES	THJ04	"En termes d'adéquation formation-emploi, il y a une meilleure utilisation des compétences internes."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300015	MEILLEURE UTILISATION DES COMPETENCES	TLS16	"Les compétences disponibles sont mieux utilisées. Il y a eu, notamment, la nomination d'un référent par résident. Cela valorise la personne et plus d'activités sont mises en place."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	506	GRILLE DE COMPETENCES	50600005	INTERET ET UTILITE DE LA GRILLE DE COMPETENCES	RDC12	"Certaines animatrices-coordinatrices ont utilisé la grille de compétences pour faire des formations, discuter de ce qu'elles avaient repéré qui n'allait pas dans le travail des encadrants alors qu'elles n'avaient pas d'outils avant pour le faire."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	506	GRILLE DE COMPETENCES	50600005	INTERET ET UTILITE DE LA GRILLE DE COMPETENCES	RMCI7	"On a mis en place une formation au portage l'année dernière, suite à la grille de compétences, qui nous a permis de détecter des vulnérabilités."	18	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement

#### ENTREPRISE B

Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Nb entretiens dans le diagnostic	Type d'intervention et population concernée
	5	FORMATION INTEGREE	501	ADEQUATION FORMATION - EMPLOI	50101001	LA PRISE EN CHARGE DE NOUVELLES FONCTIONS EST ACCOMPAGNEE DE FORMATION	FJJ09	"J'ai un collègue qui a été promu au service après-vente et, pour cela, il a reçu une formation d'accueil téléphonique."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	501	ADEQUATION FORMATION - EMPLOI	50102018	MISE EN ŒUVRE DE FORMATIONS SUR LA SECURITE	BC616	"Au niveau de la formation, il y a eu des personnes qui ont passé le brevet de secourisme."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	501	ADEQUATION FORMATION - EMPLOI	50102018	MISE EN ŒUVRE DE FORMATIONS SUR LA SECURITE	BC709	"Ils ont fait passer le brevet de secourisme dans l'atelier. Maintenant, en cas d'accident, c'est bien !"	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	5	FORMATION INTEGREE	501	ADEQUATION FORMATION - EMPLOI	50102018	MISE EN ŒUVRE DE FORMATIONS SUR LA SECURITE	BFA04	"Pour l'intégration des nouveaux, on commence désormais à s'occuper d'eux dès qu'ils arrivent. Il y a par exemple une réunion d'information sur la qualité et la sécurité."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	501	ADEQUATION FORMATION - EMPLOI	50102018	MISE EN ŒUVRE DE FORMATIONS SUR LA SECURITE	JC203	"Des personnes ont suivi des formations de secouriste. Ça n'existait pas avant."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	501	ADEQUATION FORMATION - EMPLOI	50102018	MISE EN ŒUVRE DE FORMATIONS SUR LA SECURITE	JC308	"Il y a eu des formations secouriste pour certains. C'était pour être en accord avec la sécurité."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	5	FORMATION INTEGREE	501	ADEQUATION FORMATION - EMPLOI	50102018	MISE EN ŒUVRE DE FORMATIONS SUR LA SECURITE	JFC12	"Il y a eu des formations au niveau de la sécurité."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	5	FORMATION INTEGREE	501	ADEQUATION FORMATION - EMPLOI	50102018	MISE EN ŒUVRE DE FORMATIONS SUR LA SECURITE	JJR12	"Au niveau des intérimaires, il y a un accueil qui est fait concernant la qualité et la sécurité. Il y a une meilleure prise de conscience du danger."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300002	DE NOUVELLES FORMATIONS ONT ETE REALISEES	BHC09	"Différentes personnes ont eu une formation cariste et ont passé le permis. Avant il n'y avait qu'une seule personne qui pouvait conduire le fenwick."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300002	DE NOUVELLES FORMATIONS ONT ETE REALISEES	JJC02	"Il y a eu quelques formations, comme des formations sur la gestion d'un système électrique embarqué ou des stages pour conduire un fenwick, mais c'est tout. C'est dommage car quand le personnel a eu une formation, il est plus performant."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300014	ACQUISITION DE NOUVELLES COMPETENCES EN INFORMATIQUE	FG506	"Depuis que je suis chez G., j'ai beaucoup appris sur l'outil informatique."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300015	MEILLEURE UTILISATION DES COMPETENCES	JMT10	"Pour les recrutements, on regarde à présent les critères qui ont été définis. On s'est rendu compte qu'au lieu de recruter à l'extérieur, on pouvait faire monter en compétences des personnes à l'intérieur."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	5	FORMATION INTEGREE	504	DISPOSITIFS DE FORMATION	50404003	FORMER LE PERSONNEL EST BENEFIQUE	FBJ06	"Il y a deux ans j'étais débordé, alors qu'aujourd'hui l'entreprise évolue et forme des gens pour que ça aille mieux."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	5	FORMATION INTEGREE	504	DISPOSITIFS DE FORMATION	50406012	FORMATION MOINS TARDIVE	FG205	"Un logiciel nouveau nous a été livré et j'ai eu la formation sur le produit."	15	Evaluation intégrale - Personnel de base
	5	FORMATION INTEGREE	505	FORMATION ET CHANGEMENT TECHNIQUE	50500003	PROCESSUS D'ACQUISITION DES COMPETENCES PLUS RAPIDE	BJC04	"En réduisant les gammes et en affectant chaque process à un site, on va avoir un processus d'acquisition des compétences qui va se faire plus rapidement."	23	Evaluation intégrale - Direction et encadrement

## ANNEXE 9 – PHRASES-TEMOINS SUR LA COMMUNICATION

ASSOCIATION A									
Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Type d'intervention et population concernée
(Très souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100001	MISE EN PLACE DE REUNIONS REGULIERES DANS LE SERVICE	DG107	"La réunion d'analyse des pratiques est une amélioration. Elle permet aux encadrants de s'exprimer."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100001	MISE EN PLACE DE REUNIONS REGULIERES DANS LE SERVICE	LBA05	"Les réunions du centre de jour ont permis à chacun des paramédicaux de trouver sa place."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Très souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100001	MISE EN PLACE DE REUNIONS REGULIERES DANS LE SERVICE	LG206	"Des réunions ont été mises en place avec le personnel de la lingerie, une fois par mois."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Très souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100001	MISE EN PLACE DE REUNIONS REGULIERES DANS LE SERVICE	RG404	"On a des réunions d'équipe, c'est bien. On peut s'exprimer, dire ce que l'on pense. On va aussi avoir des réunions pour programmer les sorties des résidents."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100001	MISE EN PLACE DE REUNIONS REGULIERES DANS LE SERVICE	RMC09	"Il y a eu la mise en place de l'analyse de la pratique. C'est bien que la Direction ait entendu que les équipes en avaient besoin. C'est aussi reconnaître la lourdeur du travail des encadrants des unités."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Toujours)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100001	MISE EN PLACE DE REUNIONS REGULIERES DANS LE SERVICE	TBK07	"Il y a aujourd'hui des réunions d'équipe avec le chef de service, au sein de chaque unité."	Evaluation socio-économique - Organisation syndicale
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100001	MISE EN PLACE DE REUNIONS REGULIERES DANS LE SERVICE	TCM08	"En termes de 3C, il y a maintenant une réunion régulière, tous les 15 jours, au sein de chacune des unités."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Très souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100001	MISE EN PLACE DE REUNIONS REGULIERES DANS LE SERVICE	TG605	"Nous avons, en principe, une réunion d'équipe tous les 15 jours. Il y en a davantage qu'auparavant. Les réunions de synthèse ont été remises en œuvre, une fois par mois. Les référents peuvent ainsi faire leur travail."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100001	MISE EN PLACE DE REUNIONS REGULIERES DANS LE SERVICE	TLS11	"Il y a maintenant une réunion de synthèse chaque mois. Ceci fait que chaque résident a au moins une réunion de synthèse par an."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100010	MEILLEURE COMMUNICATION AU SEIN DES SERVICES	DG105	"Les animatrices coordinatrices ont amélioré la communication dans l'institution. Elles sont un relais en cas de dysfonctionnements."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100010	MEILLEURE COMMUNICATION AU SEIN DES SERVICES	DPT05	"Sur le plan institutionnel, la communication est meilleure grâce aux animatrices coordinatrices qui assument bien leur rôle."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100010	MEILLEURE COMMUNICATION AU SEIN DES SERVICES	LBD03	"Dans les différents services, la transmission des informations s'améliore même si elle reste encore insuffisante."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100010	MEILLEURE COMMUNICATION AU SEIN DES SERVICES	LG505	"Depuis que les animatrices coordinatrices participent aux réunions tenues avec les veilleurs de nuit, les différentes informations passent beaucoup mieux. Plus généralement, les informations circulent mieux au sein de chaque service."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100010	MEILLEURE COMMUNICATION AU SEIN DES SERVICES	RDC05	"La transmission d'informations a été améliorée par la mise en place de casiers personnels pour tous les membres du personnel."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100012	MEILLEURE COHESION D'EQUIPE	DBC18	"Faire partie d'une équipe d'animatrices coordinatrices est, pour moi, un réel soutien dans mon travail. On se fait confiance, on s'écoute et on se conseille."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100012	MEILLEURE COHESION D'EQUIPE	RBS08	"Des choses positives, même si cela est plutôt ponctuel, se discutent dans les équipes pour aller dans le bon sens, avec une communication d'abord au niveau de l'animatrice coordinatrice."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100012	MEILLEURE COHESION D'EQUIPE	RG408	"Dans notre unité, quand on a un projet et que l'on sait que c'est bien pour le résident, on se met d'accord, nous sommes soudés."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	301	3C INTERNE AUX SERVICES	30100012	MEILLEURE COHESION D'EQUIPE	THJ11	"C'est une nouvelle équipe qui est en train de se construire."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	306	3C AU NIVEAU DE L'EQUIPE DE DIRECTION	30600004	MEILLEURE COMMUNICATION-COORDINATION- CONCERTATION AU SEIN DE L'EQUIPE DE DIRECTION	RBS09	"Dans l'équipe de Direction, la communication est plus simple du fait de la réunion de Direction qui se tient, quoiqu'il se passe autour."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30801012	LES REUNIONS ONT DES ORDRES DU JOUR PRECIS	DG111	"L'établissement d'un ordre du jour des réunions permet à chacun de réfléchir à l'avance aux sujets qui seront traités."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30801012	LES REUNIONS ONT DES ORDRES DU JOUR PRECIS	LBD02	"L'ordre du jour établi pour les réunions permet un meilleur suivi du travail. Les temps de réunions restent toutefois trop importants."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30801012	LES REUNIONS ONT DES ORDRES DU JOUR PRECIS	RG403	"Quand on a une réunion d'équipe, on choisit ce que l'on met dans l'ordre du jour et on en parle pendant la réunion."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30801012	LES REUNIONS ONT DES ORDRES DU JOUR PRECIS	RMC06	"Il y a un ordre du jour des réunions d'équipes, que les équipes préparent plus tôt."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement

(Assez souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30801014	LES REUNIONS AMELIORENT LA COMMUNICATION TRANSVERSALE	DBC13	"La participation du personnel du centre de jour à certaines réunions d'équipe améliore la concertation et la qualité de l'accompagnement des résidents."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Assez souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30801014	LES REUNIONS AMELIORENT LA COMMUNICATION TRANSVERSALE	TCM11	"Depuis 2 ou 3 mois, chaque semaine, il y a maintenant une réunion de cadres. Elle dure 1 heure et demie. On peut parler de ce qui se passe au sein de l'établissement."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Assez souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30801014	LES REUNIONS AMELIORENT LA COMMUNICATION TRANSVERSALE	TLS07	"La création du groupe Ressources a amélioré le fonctionnement général de l'établissement."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Assez souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30801014	LES REUNIONS AMELIORENT LA COMMUNICATION TRANSVERSALE	TMD05	"Il vient d'être mis en place une réunion des cadres institutionnels, avec la Direction, le médecin... Elle a pour objectif de traiter les problèmes de la vie des résidents et de l'établissement. Elle apporte beaucoup."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Toujours)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802007	MISE EN PLACE DE REUNIONS	TBK13	"Il y a eu la création d'une réunion d'analyse des pratiques."	Evaluation socio-économique - Organisation syndicale
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802010	MEILLEURE ORGANISATION DES REUNIONS	DG711	"La préparation des réunions d'équipes permet de prévoir la participation éventuelle du personnel paramédical."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802010	MEILLEURE ORGANISATION DES REUNIONS	LG204	"Une meilleure planification des réunions permet d'avoir un plus grand nombre de participants."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Assez souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802010	MEILLEURE ORGANISATION DES REUNIONS	RBS05	"On a commencé à prendre quelques rythmes au niveau de l'institution. Par exemple, les réunions d'équipes sont à jour fixe, il y a des réunions de Direction, des réunions de cadres, des réunions institutionnelles, des synthèses."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Assez souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802010	MEILLEURE ORGANISATION DES REUNIONS	RMC05	"Les réunions ont lieu plus régulièrement. Chaque unité a un jour de réunion, qui est bien repéré par tous."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Toujours)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802010	MEILLEURE ORGANISATION DES REUNIONS	TBK08	"Les réunions de synthèse ont été reprises. Elles sont programmées, organisées, et on y travaille le projet individuel."	Evaluation socio-économique - Organisation syndicale
(Assez souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802010	MEILLEURE ORGANISATION DES REUNIONS	TCM10	"Il y a eu des efforts importants faits sur les dispositifs de communication-coordination-concertation. Des réunions sont tenues au sein de chaque unité, entre les cadres. Les réunions de synthèse suivent un programme régulier."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Assez souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802010	MEILLEURE ORGANISATION DES REUNIONS	TLS10	"Les réunions sont aujourd'hui plus régulières, mieux organisées. Elles ont un ordre du jour. Des feuilles de résolutions sont faites. Il y a plus de suivi car les résolutions sont reprises à la réunion suivante."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802024	MISE EN PLACE DE REUNIONS D'INFORMATION ORGANISEES	DBC02	"La régularité des réunions institutionnelles, ainsi qu'un nouvel aménagement de la salle avec une disposition des chaises en cercle ont favorisé le dialogue entre personnel et Direction."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802024	MISE EN PLACE DE REUNIONS D'INFORMATION ORGANISEES	DG106	"La réunion institutionnelle permet d'être mieux informé de la vie de l'établissement. Cependant des encadrants souhaiteraient inscrire certains sujets à l'ordre du jour."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802024	MISE EN PLACE DE REUNIONS D'INFORMATION ORGANISEES	RBS02	"Il y a beaucoup plus d'information de la part de la Direction à l'ensemble de l'établissement, notamment grâce à la réunion institutionnelle."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802024	MISE EN PLACE DE REUNIONS D'INFORMATION ORGANISEES	RDC04	"La réunion institutionnelle a été instaurée de manière régulière, avec des supports tels qu'un ordre du jour et un compte-rendu par service pour les absents."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802024	MISE EN PLACE DE REUNIONS D'INFORMATION ORGANISEES	RMC11	"La réunion institutionnelle se tient tous les mois et il y a un compte rendu pour tous les salariés après, ce qui est bien."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30803004	UTILISATION DE LA FICHE DE RESOLUTIONS	DG112	"Les fiches de résolutions améliorent la transmission des informations. Elles permettent de connaître les sujets traités et les décisions prises en réunion."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30803004	UTILISATION DE LA FICHE DE RESOLUTIONS	DG712	"La fiche de résolutions est un bon outil. Elle permet au personnel absent d'être informé des décisions prises en réunion."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30803004	UTILISATION DE LA FICHE DE RESOLUTIONS	LBA13	"A la réunion du centre de jour, les feuilles de résolutions sont reprises systématiquement à chaque séance ce qui permet un réel suivi des décisions."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30803004	UTILISATION DE LA FICHE DE RESOLUTIONS	RDC09	"La fiche de résolutions permet un réel suivi quand elle est bien utilisée. Il a fallu se battre pour que les gens la ressortent à la réunion suivante et cochent ce qui est fait. Ça commence un peu car on a mis l'accent dessus."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30803004	UTILISATION DE LA FICHE DE RESOLUTIONS	RMC08	"On fait des fiches de résolutions pendant les réunions."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	310	3C VERTICALE	31001006	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE LA DIRECTION ET L'ENCADREMENT	DBC12	"La Direction a nettement amélioré ses stratégies de communication et de concertation. Elle écoute les animatrices coordinatrices par exemple."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	310	3C VERTICALE	31001006	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE LA DIRECTION ET L'ENCADREMENT	DPT06	"Les animatrices coordinatrices sont très importantes. Elles sont de plus en plus sollicitées par l'équipe de Direction, dans un souci de meilleure concertation."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	310	3C VERTICALE	31001006	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE LA DIRECTION ET L'ENCADREMENT	RBS04	"Il y a deux ans, la Direction avait trois personnes sur lesquelles s'appuyer et une certaine proximité avec quelques personnes. Aujourd'hui, des liens privilégiés ont été créés avec une équipe d'encadrement sur laquelle elle peut s'appuyer."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement

(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	310	3C VERTICALE	31001006	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE LA DIRECTION ET L'ENCADREMENT	RMC14	"Dans les réunions d'encadrement avec la Direction, la communication est là. On sent qu'on a la possibilité de parler, même si on sent que l'on est moins écoutés à certains moments qu'à d'autres."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	310	3C VERTICALE	31005010	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE LES RESPONSABLES ET LE PERSONNEL	DG102	"Le nouveau chef de service sait susciter les échanges avec les équipes qui abordent alors facilement les problèmes liés au travail."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	310	3C VERTICALE	31005010	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE LES RESPONSABLES ET LE PERSONNEL	DG702	"Comme le nouveau chef de service vient régulièrement dans les unités, nous pouvons facilement lui parler des problèmes rencontrés dans le travail."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Assez souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	310	3C VERTICALE	31005010	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE LES RESPONSABLES ET LE PERSONNEL	DPT01	"Je trouve que la communication et les relations entre le service administratif et la Direction se sont nettement améliorées. Quand on pose une question, on a une réponse. Ce n'était pas le cas avant."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	310	3C VERTICALE	31005010	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE LES RESPONSABLES ET LE PERSONNEL	LG203	"Il y a une amélioration dans la communication avec le personnel. Les cadres sont plus à l'écoute qu'avant."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Assez souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	310	3C VERTICALE	31005010	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE LES RESPONSABLES ET LE PERSONNEL	RDC17	"La Direction se concerta davantage avec le personnel d'encadrement, et maintenant avec l'ensemble du personnel, pour l'élaboration du plan d'actions prioritaires, même si la concertation n'est pas encore un réflexe."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	310	3C VERTICALE	31005010	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE LES RESPONSABLES ET LE PERSONNEL	RG409	"Il y a un dialogue avec l'animatrice coordinatrice. Quand elle ne connaît pas quelque chose, elle écoute, elle entend."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
(Assez souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	310	3C VERTICALE	31005010	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE LES RESPONSABLES ET LE PERSONNEL	RMC13	"Les équipes sont plus à l'aise pour dire des choses aux animatrices coordinatrices, pour que celles-ci les transmettent à la Direction. Elles ont l'expérience de leur travail, donc elles savent mieux ce qu'il est possible ou non de faire."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Assez souvent)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	310	3C VERTICALE	31005010	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE LES RESPONSABLES ET LE PERSONNEL	TLS23	"Il y a aujourd'hui moins de fossé entre la Direction et le personnel. On travaille plus en équipe. L'arrivée du chef de service a aussi facilité les choses. Il connaît le travail sur les unités de vie et est proche des personnes."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement

#### ENTREPRISE B

Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Type d'intervention et population concernée
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	306	3C AU NIVEAU DE L'EQUIPE DE DIRECTION	30600004	MEILLEURE COMMUNICATION AU SEIN DE L'EQUIPE DE DIRECTION	FG505	"L'équipe de Direction semble plus soudée et les relations plus harmonieuses."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30801011	LA MISE EN PLACE DE REUNIONS AMELIORE LES RELATIONS	JG407	"Les réunions ont permis de communiquer entre nous. Cela a soudé les gens les uns aux autres."	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802010	MEILLEURE ORGANISATION DES REUNIONS	BCG14	"Désormais les réunions sont organisées : tout le monde est informé des sujets, du lieu et des horaires qui sont respectés."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802010	MEILLEURE ORGANISATION DES REUNIONS	BFA07	"Au niveau de l'équipe de Direction, le fait de se réunir toutes les semaines c'est bien. Avant on ne le faisait pas toujours."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802010	MEILLEURE ORGANISATION DES REUNIONS	BJC12	"Par rapport à avant, les réunions sont plus régulières."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802010	MEILLEURE ORGANISATION DES REUNIONS	JAG09	"Depuis deux mois, on a une réunion de Direction le lundi. C'est le Président Directeur Général qui nous l'a imposée à juste titre. Cela permet de faire le point sur les réunions passées et sur les semaines à venir."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802017	MISE EN PLACE DE REUNIONS ENTRE LA DIRECTION ET LE BUREAU D'ETUDES	ALB07	"Le bureau d'études a de bons rapports avec l'équipe de Direction. Grâce à des réunions planifiées, nous sommes moins livrés à nous-mêmes qu'auparavant." (S.L.)	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802021	AUGMENTATION DE LA FREQUENCE DES REUNIONS	FG201	"Il y a une réunion mensuelle d'analyse avec la Direction au lieu d'une réunion semestrielle, ce qui nous permet d'être plus réactif."	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802022	CREATION DE NOUVEAUX DISPOSITIFS DE CONCERTATION	BJV11	"Par rapport à avant, au niveau du planning, c'est mieux. Maintenant, on a une réunion une fois par semaine à ce sujet."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802022	CREATION DE NOUVEAUX DISPOSITIFS DE CONCERTATION	BMJ09	"On a mis en place un pilotage de la production. Il y a désormais un comité de progrès et une réunion trimestrielle de pilotage de la production où l'on analyse toutes les difficultés de production."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802022	CREATION DE NOUVEAUX DISPOSITIFS DE CONCERTATION	JDG06	"Il y a à présent des réunions qualité. Si on a des problèmes, on leur soumet et ils essaient de faire quelque chose pour les résoudre."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30802022	CREATION DE NOUVEAUX DISPOSITIFS DE CONCERTATION	JJR11	"La sécurité, il y a des gens qui s'en occupent bien. Il y a à présent des réunions régulières avec des comptes-rendus."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30803004	UTILISATION DE LA FICHE DE RESOLUTIONS	BMT03	"Quand il y a une fiche de résolutions, c'est bien car on est informé. On a tout de suite une forme de compte-rendu. Ce qui est dommage, c'est que l'on reçoit parfois des fiches de résolutions en copie alors qu'on n'a pas participé aux débats."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement

(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30803004	UTILISATION DE LA FICHE DE RESOLUTIONS	FJJ08	"La fiche de résolutions est un aide-mémoire et elle nous permet de nous auto-contrôler."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30803004	UTILISATION DE LA FICHE DE RESOLUTIONS	JJC05	"Les fiches de résolutions sont une bonne chose. Dans notre service, toutes les semaines, on fait une fiche de résolutions. On se donne un objectif par semaine et on essaie de s'y tenir."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30803004	UTILISATION DE LA FICHE DE RESOLUTIONS	JJR05	"Aujourd'hui, à chaque réunion, il y a des fiches de résolutions. Il y a un suivi, des traces, et à la fin de la réunion, on sait qui fait quoi."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30804012	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION GRACE AU COMITE D'ENTREPRISE	AGI08	"La communication s'est améliorée grâce au comité d'entreprise. Nous sommes plus au fait de l'évolution de l'entreprise, de ses projets et de ses performances."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30804013	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION AU SEIN DU COMITE D'ENTREPRISE	BFA10	"Désormais, les réunions du comité d'entreprise se passent bien et cela déteint partout."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	308	DISPOSITIFS DE [3C]	30804013	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION AU SEIN DU COMITE D'ENTREPRISE	JG310	"Au niveau du comité d'entreprise, ça se passe mieux. On a essayé de faire un groupe homogène alors qu'avant c'était uniquement un groupe de la production."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	309	TRANSMISSION DES INFORMATIONS	30901019	MEILLEURE INFORMATION PAR L'UTILISATION DU TABLEAU D'AFFICHAGE	JG305	"Il y a plus de papiers affichés sur les coûts du service après-vente."	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	309	TRANSMISSION DES INFORMATIONS	30901020	MISE EN PLACE D'UNE MESSAGERIE ELECTRONIQUE	BC606	"Au niveau communication, avec l'installation d'Outlook, on a simplifié les choses. C'est beaucoup plus pratique que le téléphone et cela ne dérange pas les gens. C'est une découverte qui nous a permis de perdre beaucoup moins de temps."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	309	TRANSMISSION DES INFORMATIONS	30901020	MISE EN PLACE D'UNE MESSAGERIE ELECTRONIQUE	BJM09	"Une des choses qui s'est améliorée, c'est la transmission des informations avec la mise en place d'Outlook. Cela a permis d'avoir des messages plus précis. Mais aujourd'hui on utilise parfois ces technologies pour se protéger."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	309	TRANSMISSION DES INFORMATIONS	30901020	MISE EN PLACE D'UNE MESSAGERIE ELECTRONIQUE	FBJ10	"La mise en place d'Outlook est bien pratique pour se transmettre les messages. Ce logiciel nous permet de ne pas oublier ce que nous devons nous dire."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	309	TRANSMISSION DES INFORMATIONS	30901020	MISE EN PLACE D'UNE MESSAGERIE ELECTRONIQUE	FG502	"La communication entre les services est meilleure. La messagerie nous aide en cela."	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	309	TRANSMISSION DES INFORMATIONS	30901020	MISE EN PLACE D'UNE MESSAGERIE ELECTRONIQUE	JG710	"Outlook a été mis en place. Il permet d'envoyer des messages à tout le monde. Et comme les écrits restent, ça permet d'avoir une trace."	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	309	TRANSMISSION DES INFORMATIONS	30902013	MEILLEURE CIRCULATION DE L'INFORMATION	AG607	"L'information sur la qualité s'est améliorée. Nous anticipons mieux les problèmes du service après-vente."	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	309	TRANSMISSION DES INFORMATIONS	30902013	MEILLEURE CIRCULATION DE L'INFORMATION	FG501	"Depuis que l'ISEOR est intervenu, il existe un meilleur partage des informations entre les sites. La mise en place du système de transmission et de gestion de l'information a contribué à cela."	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Parfois)	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	309	TRANSMISSION DES INFORMATIONS	30902013	MEILLEURE CIRCULATION DE L'INFORMATION	JC107	"Aujourd'hui, chaque fois qu'un client appelle pour un service après-vente, un fax est envoyé au commercial pour le prévenir."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	309	TRANSMISSION DES INFORMATIONS	30905002	LES INFORMATIONS SONT TRANSMISES RAPIDEMENT	JC103	"J'apprécie aujourd'hui de pouvoir joindre mes interlocuteurs quand j'ai besoin d'un prix. Avant, on appelait et on avait le prix quarante-huit heures après."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	310	3C VERTICALE	31001006	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION ENTRE LA DIRECTION ET L'ENCADREMENT	BBH02	"Avec ma hiérarchie, c'est mieux qu'avant car les têtes changent. On communique mieux même si on n'est pas forcément écouté."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	310	3C VERTICALE	31003001	PRISE EN COMPTE D'IDEES EMISES PAR LE PERSONNEL	AGI02	"Les problèmes sont mieux pris en compte. Il y a une meilleure écoute. Les avis d'il y a deux ans ont été pris en compte."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	310	3C VERTICALE	31003001	PRISE EN COMPTE D'IDEES EMISES PAR LE PERSONNEL	BJV10	"Une personne de l'atelier a proposé de modifier les fixations des sièges car c'était vraiment un souci. Cela nous a permis de gagner une heure par camion."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	310	3C VERTICALE	31003001	PRISE EN COMPTE D'IDEES EMISES PAR LE PERSONNEL	FJJ04	"Avant l'ISEOR nous n'étions pas écoutés. La démarche nous a permis de nous faire entendre de la hiérarchie et de mettre en place nos idées."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	310	3C VERTICALE	31004008	AMELIORATION DES RELATIONS ENTRE LA MAITRISE ET LES OPERATEURS	JJR01	"Avant, quand le personnel de l'atelier demandait un renseignement au responsable de l'atelier, il n'avait pas le temps de répondre. Aujourd'hui, ils n'attendent pas trois-quarts d'heure pour avoir une réponse."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	311	3C HORIZONTALE	31101009	DIMINUTION DE LA CONCURRENCE ENTRE LES DEUX SITES	BJM13	"Aujourd'hui, il n'y a plus de concurrence entre les deux sites, mais le site de C. reste toujours tristounet. On ne les sent pas motivés."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	311	3C HORIZONTALE	31102009	LA CENTRALISATION AMELIORE LA COMMUNICATION	BJC14	"Aujourd'hui, comme on est plus centralisé, on a réduit les problèmes de communication."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	3	COMMUNICATION COORDINATION CONCERTATION	311	3C HORIZONTALE	31105002	AMELIORATION DE LA COMMUNICATION INTERPERSONNELLE	BJM08	"La communication entre nous est beaucoup mieux. Il y a beaucoup moins d'agressivité dans les rapports."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement

## ANNEXE 10 – PHRASES-TEMOINS SUR LA GESTION DU TEMPS

ASSOCIATION A									
Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Type d'intervention et population concernée
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40202010	AMELIORATION DU SYSTEME DE PLANIFICATION	LG201	"Le planning d'occupation des salles du centre de jour permet une meilleure organisation du travail des maitresses de maisons."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40202010	AMELIORATION DU SYSTEME DE PLANIFICATION	RDC11	"Faire une fiche d'ordonnement par opérations pour la création de la bibliothèque nous a permis de nous caler entre nous sur les différentes opérations et de mener toute notre activité par ailleurs sans être stressés puisque tout était calé."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40202010	AMELIORATION DU SYSTEME DE PLANIFICATION	RMC12	"L'organisation des séjours extérieurs des résidents a changé. Il y a maintenant une procédure à suivre pour les organiser avec des plannings."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40203004	PROGRAMMATION DES ACTIONS	LG207	"L'activité équitation est bien planifiée et se fait régulièrement, par rapport à d'autres activités."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40203004	PROGRAMMATION DES ACTIONS	TCM12	"Les activités phares comme l'équitation, la piscine, les randonnées, la cuisine... soit 50 % du total, sont programmées et tenues toute l'année."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40203004	PROGRAMMATION DES ACTIONS	TMD06	"Les activités sont programmées, du lundi au vendredi."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306004	CERTAINES TACHES SONT MIEUX ASSUMÉES	DBC03	"Le suivi des commandes et des achats s'est nettement amélioré car il relève d'une seule personne."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306016	AMELIORATION DE LA QUALITE DE SERVICE	RBS06	"Il y a eu un gros travail sur la présentation des résidents, leurs vêtements, leur coiffure. Cela s'est amélioré grâce à l'implication du référent du résident."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306016	AMELIORATION DE LA QUALITE DE SERVICE	TGA05	"Un résident, en repli complet où il se trouvait, violent, a été transféré au sein de l'établissement. Les équipes ont réussi à le faire revenir vers un comportement plus social."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306016	AMELIORATION DE LA QUALITE DE SERVICE	TL520	"Il y a eu beaucoup d'améliorations sur le projet individualisé, les activités, la qualité du suivi, le rôle du référent."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306019	MEILLEURE GESTION DES STOCKS	LG302	"Grâce à une meilleure gestion des stocks, les unités sont mieux approvisionnées en petits matériels tels que les serviettes, les gants de toilettes."	Evaluation socio-économique - Personnel de base
	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306019	MEILLEURE GESTION DES STOCKS	RMC02	"La gestion des stocks s'organise mieux, notamment pour les produits de toilettes, les goûters, les petits déjeuners. On envisage même de faire des commandes sur internet, en lien avec les encadrants des résidents."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306027	AMELIORATION DU SUIVI MEDICAL ET PSYCHOLOGIQUE	TCM13	"En termes de tâches mal assumées, l'accompagnement médical est un problème réglé, ainsi que celui du psychologue."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306027	AMELIORATION DU SUIVI MEDICAL ET PSYCHOLOGIQUE	TL513	"Moins de tâches sont mal assumées. Il y a eu une amélioration avec l'arrivée de la psychologue par exemple."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306027	AMELIORATION DU SUIVI MEDICAL ET PSYCHOLOGIQUE	TMD07	"Il y a moins de tâches mal assumées. On s'est organisé. Par exemple, le médecin généraliste passe maintenant 3 fois par semaine dans les unités."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
ENTREPRISE B									
Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Type d'intervention et population concernée
	4	GESTION DU TEMPS	401	RESPECT DES DELAIS	40100020	REDUCTION DES DELAIS DE PRODUCTION	AG109	"Les délais de production se sont améliorés depuis deux ans."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	4	GESTION DU TEMPS	401	RESPECT DES DELAIS	40100020	REDUCTION DES DELAIS DE PRODUCTION	AG609	"Les délais clients se sont nettement améliorés depuis un an."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	4	GESTION DU TEMPS	401	RESPECT DES DELAIS	40100020	REDUCTION DES DELAIS DE PRODUCTION	ATN03	"L'atelier a beaucoup d'énergie et fait bouger les choses. Cela nous permet de tenir les délais clients alors qu'avant nous accumulions les retards."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	401	RESPECT DES DELAIS	40100020	REDUCTION DES DELAIS DE PRODUCTION	BCG01	"On a fait un gros progrès au niveau de la maîtrise des retards, grâce à la définition de règles à la fois en interne et en externe. Avant c'était un peu au kilomètre alors que maintenant on gère mieux nos délais."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	401	RESPECT DES DELAIS	40100021	AMELIORATION DES DELAIS DE LIVRAISON	ALB09	"Globalement, les délais de livraison se sont améliorés sur le site 1"	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	401	RESPECT DES DELAIS	40100021	AMELIORATION DES DELAIS DE LIVRAISON	ATN12	"Les délais de livraison sont meilleurs et souvent tenus."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	401	RESPECT DES DELAIS	40100021	AMELIORATION DES DELAIS DE LIVRAISON	JG415	"Les réceptions durent beaucoup moins longtemps qu'avant. On préfère repousser les délais de deux à trois jours pour que quand le client arrive, il ne lui reste plus que la partie administrative. En termes d'image, c'est très important."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	4	GESTION DU TEMPS	401	RESPECT DES DELAIS	40100021	AMELIORATION DES DELAIS DE LIVRAISON	JG806	"Il y a une meilleure organisation du temps par rapport aux délais de livraison. Avant, on avait le client derrière nous et on finissait à la bourre."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40202018	AMELIORATION DE LA PLANIFICATION DE LA PRODUCTION	BHC10	"Aujourd'hui, on a des plannings une fois par semaine, ce qui permet de savoir où l'on va. Avant, il n'y avait pas ce suivi là."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40202018	AMELIORATION DE LA PLANIFICATION DE LA PRODUCTION	JAG07	"Le planning n'est pas encore assez fiable mais ce n'est plus une nébuleuse. Il donne des renseignements précis, c'est bien."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40202018	AMELIORATION DE LA PLANIFICATION DE LA PRODUCTION	JC307	"Au niveau du planning, ça va mieux. Avant, on prenait un véhicule au hasard."	Evaluation intégrale - Personnel de base

	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40202018	AMELIORATION DE LA PLANIFICATION DE LA PRODUCTION	JCP11	"On a amélioré, avec des procédures et une sensibilisation, la planification de la production. On a réussi à limiter les réclamations."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40202018	AMELIORATION DE LA PLANIFICATION DE LA PRODUCTION	JG811	"Cette année, on a une charge de travail plus élevée et on n'a pas fait d'heures supplémentaires. La gestion du temps est meilleure."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40202019	MISE EN PLACE D'UNE PLANIFICATION DE DEVELOPPEMENT DES NOUVEAUX PRODUITS	ALB08	"La mise en place du planning de développement des nouveaux produits est un bon point qui nous obligera à respecter les délais de développement. C'est une chose qui n'était pas formalisée auparavant."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40203013	PLUS GRAND RESPECT DE LA PROGRAMMATION	BRB04	"A une époque, les plannings étaient régulièrement changés. Maintenant c'est correct, même si parfois il y a un client qui crie plus fort que les autres et à qui on dit oui."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40203013	PLUS GRAND RESPECT DE LA PROGRAMMATION	JAG02	"Quand on met un rendez-vous sur l'agenda, on le respecte. Ça a été vraiment un plus chez nous. On s'est un peu auto-discipliné."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	402	PLANIFICATION, PROGRAMMATION DES ACTIVITES	40203013	PLUS GRAND RESPECT DE LA PROGRAMMATION	JC205	"Les plannings changent moins qu'avant. Il y a deux ans, arrivé au milieu du véhicule, tu devais le sortir pour en prendre un autre."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306004	CERTAINES TACHES SONT MIEUX ASSUMÉES	BC611	"Avant, je faisais douze commandes par semaine alors qu'aujourd'hui j'en fais péniblement cinq mais elles sont de mieux en mieux ficelées."	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Assez souvent)	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306019	MEILLEURE GESTION DES STOCKS	BCG06	"Depuis la fin de l'année, les matières premières et les consommables sont identifiés par un code barre, un nom et une référence. Cela permet aux opérateurs de passer moins de temps à rechercher des pièces et réduit le temps d'inventaire."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Assez souvent)	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306019	MEILLEURE GESTION DES STOCKS	BMJ06	"Il y a eu des améliorations sur les stocks grâce au système d'information sur lequel les opérateurs indiquent les ruptures."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Assez souvent)	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306019	MEILLEURE GESTION DES STOCKS	BRB02	"Au niveau de l'approvisionnement des pièces, on avait pas mal de soucis. Il fallait réclamer trois ou quatre fois les pièces. Aujourd'hui, on réclame beaucoup moins."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Assez souvent)	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306019	MEILLEURE GESTION DES STOCKS	FJJ06	"Il y a moins de ruptures de pièces. Cela contribue à une atmosphère plus sereine dans l'atelier."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Assez souvent)	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306019	MEILLEURE GESTION DES STOCKS	FJJ10	"Nous pilotons la fabrication avec le système d'information de production. Grâce à cet outil, nous avons réussi à faire de la prévention sur les ruptures d'approvisionnement."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Assez souvent)	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306019	MEILLEURE GESTION DES STOCKS	JDG03	"Avant, lorsqu'une pièce était cassée, on allait en chercher une autre car le stock n'était pas géré."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Parfois)	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306019	MEILLEURE GESTION DES STOCKS	JG302	"La mise en place des étiquettes est un point positif. Au niveau de l'inventaire, on gagne un temps fou et on a moins d'erreurs."	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Parfois)	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306019	MEILLEURE GESTION DES STOCKS	JG706	"Avant, chacun avait un truc dans sa caisse pour éviter d'aller le chercher en magasin. Il y avait un sur-stock."	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Parfois)	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306019	MEILLEURE GESTION DES STOCKS	JG707	"Les opérateurs peuvent à présent prévenir en amont les ruptures d'approvisionnement en indiquant sur le système d'information de production."	Evaluation intégrale - Personnel de base
(Assez souvent)	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306019	MEILLEURE GESTION DES STOCKS	JJR10	"L'étiquetage code barre permet une meilleure gestion des stocks et un inventaire plus rapide."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
(Assez souvent)	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306019	MEILLEURE GESTION DES STOCKS	JYD06	"On a une gestion du stock plus pointue qu'avant."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306021	MEILLEUR SUIVI DU CONTRÔLE DES FACTURES	BC503	"Avant, c'était un peu l'anarchie au niveau des contrôles de factures. Depuis trois ans, j'ai repris le dessus et aujourd'hui on est à jour."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	4	GESTION DU TEMPS	403	TACHES MAL ASSUMÉES	40306026	AMELIORATION DE L'APPROVISIONNEMENT DE L'ATELIER	JDG05	"Au magasin, on peut dire qu'il y a eu des améliorations. Les pièces sont livrées à l'atelier dans cinquante pour cent des cas. On se déplace moins."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	404	FACTEURS PERTURBATEURS DE LA GESTION DU TEMPS	40400002	DIMINUTION DES DERANGEMENTS PENDANT LE TRAVAIL	ATN13	"Il y avait beaucoup de va-et-vient dans l'atelier. Cela s'est nettement amélioré."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	404	FACTEURS PERTURBATEURS DE LA GESTION DU TEMPS	40400002	DIMINUTION DES DERANGEMENTS PENDANT LE TRAVAIL	BC601	"Aujourd'hui, je suis moins dérangé, surtout par les commerciaux. Je pense qu'une certaine discipline a été mise en place au niveau des commerciaux."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	4	GESTION DU TEMPS	404	FACTEURS PERTURBATEURS DE LA GESTION DU TEMPS	40400002	DIMINUTION DES DERANGEMENTS PENDANT LE TRAVAIL	JMT07	"Il y a beaucoup moins d'allées et venues des salariés au service du personnel. C'est plus centralisé auprès du responsable d'atelier."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	4	GESTION DU TEMPS	405	UTILISATION D'OUTILS DE GESTION DU TEMPS	40500017	EFFICACITE DE L'AUTO-ANALYSE DE LA GESTION DU TEMPS	JYD05	"L'auto-analyse du temps nous a ouvert les yeux. On s'est aperçu du temps qu'on perdait et du temps qu'on faisait perdre aux autres."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	405	UTILISATION D'OUTILS DE GESTION DU TEMPS	40500018	AMELIORATION DE LA GESTION DU TEMPS GRACE A L'UTILISATION DE L'AGENDA	BJC11	"Les gens ont amélioré leur gestion du temps du fait de l'utilisation de l'agenda."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	4	GESTION DU TEMPS	405	UTILISATION D'OUTILS DE GESTION DU TEMPS	40500018	AMELIORATION DE LA GESTION DU TEMPS GRACE A L'UTILISATION DE L'AGENDA	JFC08	"J'étais quelqu'un de pas très organisé. Maintenant, j'ai un agenda que j'arrive à gérer. J'ai l'impression d'en faire deux fois plus qu'avant et je me sens plus professionnel."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement

## ANNEXE 11 – PHRASES-TEMOINS SUR LA GESTION DES COMPETENCES

ASSOCIATION A									
Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Type d'intervention et population concernée
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300001	NOUVELLES COMPETENCES DISPONIBLES	DBB08	"Il y a eu une légère amélioration des prestations paramédicales par l'embauche d'un kinésithérapeute."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Toujours)	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300001	NOUVELLES COMPETENCES DISPONIBLES	TBK11	"Nous avons maintenant un kinésithérapeute à ¼ de temps. Il y a eu aussi l'embauche d'un psychomotricien et d'un ergothérapeute à temps partiel."	Evaluation socio-économique - Organisation syndicale - Novembre 2006
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300001	NOUVELLES COMPETENCES DISPONIBLES	TCM15	"Il a été procédé à l'embauche d'un kinésithérapeute, à concurrence d'une journée et demie par semaine."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300001	NOUVELLES COMPETENCES DISPONIBLES	THJ06	"En termes de disponibilité de spécialistes, il y a eu une augmentation des moyens en kinésithérapie, même si ce n'est encore qu'une demie solution."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300001	NOUVELLES COMPETENCES DISPONIBLES	TLS26	"On a maintenant un kinésithérapeute à mi-temps, qui est complété par des rendez-vous extérieurs avec un autre kinésithérapeute."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300015	MEILLEURE UTILISATION DES COMPETENCES	THJ04	"En termes d'adéquation formation-emploi, il y a une meilleure utilisation des compétences internes."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300015	MEILLEURE UTILISATION DES COMPETENCES	TLS16	"Les compétences disponibles sont mieux utilisées. Il y a eu, notamment, la nomination d'un référent par résident. Cela valorise la personne et plus d'activités sont mises en place."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	506	GRILLE DE COMPETENCES	50600005	INTERET ET UTILITE DE LA GRILLE DE COMPETENCES	DBC16	"L'entretien pour renseigner la grille de compétences est un moment privilégié pour aider le personnel à réfléchir sur les pratiques. La grille de compétences est aussi un outil efficace pour voir l'évolution du personnel dans le travail."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
	5	FORMATION INTEGREE	506	GRILLE DE COMPETENCES	50600005	INTERET ET UTILITE DE LA GRILLE DE COMPETENCES	DG114	"Les grilles de compétences donnent aux encadrants des idées de formations, à partir des difficultés mises en évidence par l'évaluation."	Evaluation socio-économique - Personnel de base - Novembre 2006
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	506	GRILLE DE COMPETENCES	50600005	INTERET ET UTILITE DE LA GRILLE DE COMPETENCES	RBS21	"Les grilles de compétences sont en train d'être reprises de manière beaucoup plus professionnelle et réaliste que la première fois. On aura un outil d'analyse intéressant pour notre futur plan de formation et notre prochain PAP."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	506	GRILLE DE COMPETENCES	50600005	INTERET ET UTILITE DE LA GRILLE DE COMPETENCES	RDC12	"Certaines animatrices-coordinatrices ont utilisé la grille de compétences pour faire des formations, discuter de ce qu'elles avaient repéré qui n'allait pas dans le travail des encadrants alors qu'elles n'avaient pas d'outils avant pour le faire."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
(Parfois)	5	FORMATION INTEGREE	506	GRILLE DE COMPETENCES	50600005	INTERET ET UTILITE DE LA GRILLE DE COMPETENCES	RMCI7	"On a mis en place une formation au portage l'année dernière, suite à la grille de compétences, qui nous a permis de détecter des vulnérabilités."	Evaluation socio-économique - Direction, encadrement
ENTREPRISE B									
Fréquence	N° Thème	THEME	N° ST	SOUS-THEME	N° IC	IDEE-CLE	Code PT	PHRASE-TEMOIN	Type d'intervention et population concernée
	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300002	DE NOUVELLES FORMATIONS ONT ETE REALISEES	BHC09	"Différentes personnes ont eu une formation cariste et ont passé le permis. Avant il n'y avait qu'une seule personne qui pouvait conduire le fenwick."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300002	DE NOUVELLES FORMATIONS ONT ETE REALISEES	JJC02	"Il y a eu quelques formations, comme des formations sur la gestion d'un système électrique embarqué ou des stages pour conduire un fenwick, mais c'est tout. C'est dommage car quand le personnel a eu une formation, il est plus performant."	Evaluation intégrale - Direction et encadrement
	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300014	ACQUISITION DE NOUVELLES COMPETENCES EN INFORMATIQUE	FG506	"Depuis que je suis chez G., j'ai beaucoup appris sur l'outil informatique."	Evaluation intégrale - Personnel de base
	5	FORMATION INTEGREE	503	COMPETENCES DISPONIBLES	50300015	MEILLEURE UTILISATION DES COMPETENCES	JMT10	"Pour les recrutements, on regarde à présent les critères qui ont été définis. On s'est rendu compte qu'au lieu de recruter à l'extérieur, on pouvait faire monter en compétences des personnes à l'intérieur."	Evaluation intégrale - Personnel de base

**ANNEXE 12 – INDICATEURS DE SUIVI BUDGETAIRE DE  
L'ENTREPRISE B**

Libellé de l'indicateur	Intérêt de l'indicateur	Nature (1)			Support	Emet-teur	Degré d'utilisa-tion	Saisie (3)					Pilotage (3)				
		q	Q	f				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>1. COMMERCIAL</b>																	
<b>1.1. Représentation commerciale</b>																	
Liste des membres du réseau commercial		x															
Nombre de participations à des salons			x														
Nombre de personnes présentes sur chaque salon			x														
Nombre d'heures passées dans les salons			x														
Coût des salons		x	x	x													
Nombre de déplacements			x														
<b>1.2. Prix de revient - marge</b>																	
Prix de revient des véhicules funéraires par modèle de véhicule		x	x														
Feuille de calcul du prix de vente d'un véhicule		x	x	x													
Prix moyen de vente des véhicules		x	x	x													
Evolution du prix moyen de vente par mois			x	x													
Ratio (Prix moyen de vente des véhicules) / (Prix moyen budgété)		x	x	x													
Comparatif de la marge brute unitaire hors châssis entre 1998 & 2001 par type de produit				x													
Marge nette totale par type d'aménagement		x	x	x													
Indicateur analytique de marge		x	x	x													
Marge prévisionnelle		x	x	x													
Valeur ajoutée (prix de vente / prix de revient)				x													
<b>1.3. Commandes</b>																	
Carnet de commandes export - Année 2003		x	x	x													
Planning de réalisation des commandes - Grande-Bretagne		x	x														
Commandes par modèle de véhicule et par secteur		x	x														
Comparatif des commandes, des livraisons et des "reste en commande" du Groupe entre 1999 & 2000		x	x														
Comparatif des commandes, des livraisons et des "reste en commande" du Groupe entre 2001 & 2002		x	x														
Comparatif des commandes, des livraisons et des "reste en commande" du Groupe par produit entre 2000, 2001 & 2002		x	x														
Comparatif des restes en commande du Groupe par type de véhicule et par mois entre 2002 & 2003			x														
Comparatif mensuel des facturations, des commandes et des "reste en commande" par modèle de véhicule - Année 2003		x	x														
Comparatif des volumes de commandes entre 2002 & 2003			x														
Comparatif des commandes du Groupe entre 2002 & 2003 par type de véhicule		x	x														
Comparatif des commandes mensuelles entre 2002 & 2003 par modèle de véhicule		x	x														
Comparatif des commandes trimestrielles entre 1999 & 2003 par modèle de véhicule		x	x														
Etat statistique du carnet de commandes au 07/07/03		x		x													
Commandes des VSAV par client - Année 2003		x	x	x													

<b>1.4. Vente</b>													
Véhicules commercialisés sur une semaine		x											
Ventes facturées pour le marché Britannique - Année 2002		x	x	x									
Prévisions de ventes par commercial - Année 2003		x	x										
Evolution des volumes de ventes du Groupe depuis 1992		x	x										
Comparatif des ventes et des parts de marché du Groupe entre 2000, 2001 & 2002		x	x										
Comparatif des ventes et des parts de marché du Groupe entre 2000 & 2001		x	x										
Part de marché par région		x	x										
<b>1.5. Facturation</b>													
Facturation par marque		x	x										
Evolution mensuelle des facturations réalisées sur des véhicules Co. par commercial - Année 2003		x	x										
Cumul des facturations par secteur et par type de véhicule		x	x										
Comparatif des facturations mensuelles entre 2000 & 2002 modèle de véhicule		x	x										
Comparatif des facturations du Groupe entre 2002 & 2003 par type de véhicule et par mois		x	x										
Comparatif de la facturation mensuelle entre 2002 & 2003 par modèle de véhicule		x	x										
Facturation des VSAV par client - Année 2003		x	x	x									
<b>1.6. Règlement clients</b>													
Ecart de règlement par client		x		x									
<b>1.7. Résultats</b>													
Calcul des parts de marché du Groupe		x	x										
Résultat trimestriel - Année 2003		x	x										
<b>1.8. Appels d'offres</b>													
Suivi des appels d'offres par département - 2003		x	x										
Date limite de réponse aux appels d'offres - 2003		x	x										
Résultat des appels d'offres SAMU / hôpitaux - 2003		x	x	x									
<b>1.9. Affaires perdues</b>													
Analyse des affaires perdues par concurrent et par type de véhicule		x	x										
<b>1.10. Offres de reprise véhicules Co.</b>													
Nombre de clients intéressés par la reprise de leur véhicule d'occasion				x									
Offres de reprise et reprises effectuées mensuellement sur des véhicules Co. par commercial		x	x										
<b>7. FINANCIER</b>													
<b>7.1. Groupe</b>													
Trésorerie		x		x									
Budget		x		x									
Répartition du capital au sein du Groupe		x		x									
Compte d'exploitation prévisionnel du Groupe 2004/2005/2006		x	x	x									
<b>7.2. Site 1</b>													
Comparatif des comptes de résultat par trimestre		x		x									
Contribution horaire à la marge sur coûts variables				x									
<b>7.3. Site 2</b>													
Comparatif des comptes de résultat par trimestre		x		x									
Contribution horaire à la marge sur coûts variables				x									
<b>7.4. Conditions de règlement</b>													
Conditions de règlement des châssis		x											
<b>9. APPROVISIONNEMENT</b>													
<b>9.4. Pilotage des fournisseurs</b>													
Liste des fournisseurs		x											
Liste des articles non référencés		x	x										
Répartition annuelle du nombre de fiches de non-conformité par fournisseur		x	x										
Répartition mensuelle du nombre de fiches de non-conformité par fournisseur		x	x										
Liste des facturations fournisseurs et transporteurs par numéro de dossier				x									
Ratio (Coût des approvisionnements) / (Chiffre d'affaires)				x									

## ANNEXE 13 – TABLEAU RECAPITULATIF DES RESULTATS DE RECHERCHE

Axe mobilisé	Résultats	Efficacité (Résultats)		Efficacité + Efficience		Efficience (Moyens)	
		+	-	+	-	+	-
Politique et environnement	Résultats Immédiats			Réduction des coûts cachés liés aux défauts de qualité : - 400 150 € pour l'association A - 451 020 € pour l'entreprise B			
	Création de Potentiel		Dépenses en énergie + 6 030 € pour l'association A	Dépenses en énergie - 2 490 € pour l'entreprise B			
Changement et environnement	Résultats Immédiats						
	Création de Potentiel			Relations avec les parties prenantes : - amélioration pour l'association A et l'entreprise B		Intégration des normes : - adaptabilité à l'environnement pour l'association A et l'entreprise B	
Outils et environnement	Résultats Immédiats			Tableau de bord de pilotage stratégique : - meilleure gestion de l'environnement dans l'association A et l'entreprise B		Organisation de la stratégie externe : - création d'objectifs prioritaires à 6 mois pour l'association A et l'entreprise B	
	Création de Potentiel						
Politique et social	Résultats Immédiats			Mise en place d'indicateurs sociaux, réductions de coûts cachés : - 56 900 € pour l'association A ; - 117 100 € pour l'entreprise B.			
	Création de Potentiel						
Changement et social	Résultats Immédiats						
	Création de Potentiel			Enrichissement des activités en termes d'autonomie et de responsabilisation des acteurs : association A et entreprise B.  Communication-concertation-coordination améliorées dans les deux organisations.		Dispositifs de formation : - Actions appuyées sur les formations en management stratégique au sein de l'association A ; - Formations plus intégrées au sein de l'entreprise B.	
Outils et social	Résultats Immédiats	Réduction des coûts cachés liés aux surtemps : - 693 800 € pour l'association A - 681 400 € pour l'entreprise B		Gestion du temps : - Amélioration de la production dans l'entreprise B  Utilisation des CAPN dans l'entreprise B pour diffuser la stratégie de l'entreprise.	Absence de mise en place des CAPN dans l'association A.		
	Création de Potentiel			Gestion du temps : - Amélioration de la qualité de service dans l'association A  Gestion des compétences dans l'association A : utilisation intégrée des grilles de compétences.  Utilisation des CAPN dans l'entreprise B pour dynamiser les équipes.	Gestion des compétences dans l'entreprise B : sous-utilisation de l'outil grille de compétences.		

Politique et économique	Résultats Immédiats		La mise en place du management stratégique de la RSE n'a pas permis de dégager de résultat positif sur les coûts visibles de l'association A.	La mise en place du management stratégique de la RSE a contribué à dégager des résultats positifs sur les coûts visibles de l'entreprise B.			
	Création de Potentiel			L'investissement en création de potentiel : - Création d'indicateurs de pilotage, - Mesures de rentabilité satisfaisantes.		Le reporting financier est effectué, notamment par le biais d'indicateurs dans le tableau de bord de pilotage stratégique de l'association A et de l'entreprise B.	
Changement et économique	Résultats Immédiats			Augmentation de la CHVACV de + 20 % dans l'entreprise B entre 2000 et 2002.  Réduction des coûts cachés globaux à hauteur de 900 k€ pour l'association A et de 1,8 million € pour l'entreprise B.			
	Création de Potentiel			Augmentation de la CHVACV de + 1,8 % dans l'association A entre 2003 et 2005.			
Outils et économique	Résultats Immédiats					Balance économique des projets d'amélioration au sein de l'association A et de l'entreprise B.	
	Création de Potentiel			Suivi des indicateurs économiques et financiers du tableau de bord de pilotage stratégique : le budget de l'association A ; la productivité de l'entreprise B.			

# RÉSUMÉ

**Mots-clés :** Changement organisationnel, Ingénierie du management, Management stratégique, Outils de pilotage stratégique, Performances environnementale, sociale et économique, Responsabilité Sociale des Entreprises.

La Responsabilité Sociale des Entreprises peut aujourd'hui être considérée comme un thème de gestion qui prend tout son sens dans le management opérationnel des entreprises et des organisations. C'est pourquoi, il semble nécessaire d'éclairer le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises, notamment parce qu'il ne concerne pas uniquement le volet social des organisations et qu'il ne s'applique pas qu'aux entreprises stricto sensu. Il s'agit de commencer par traduire ce concept dans les décisions et les pratiques de management stratégique, mais également de proposer une ingénierie stratégique pour sa mise en œuvre. Enfin, il faut évaluer les effets sur la performance globale de l'entreprise ou de l'organisation, c'est-à-dire sur les trois performances : environnementale, sociale et économique, de manière à en mesurer l'efficacité et l'efficience dans le temps. Nous proposons une modélisation pour faciliter la mise en place de la Responsabilité Sociale dans les Entreprises à travers une ingénierie tridimensionnelle qui comprend les trois axes du processus d'implantation, les trois volets de la RSE et les trois étapes de mise en œuvre. Nos recherches ont débuté par une approche auprès de neuf terrains dits préliminaires qui nous ont permis d'obtenir les éléments nécessaires à la construction de notre modèle de management stratégique de la Responsabilité Sociale des Entreprises. Nous avons ensuite testé notre modèle auprès de deux organisations en menant une étude longitudinale de près de trois ans.

# ABSTRACT

**Key-Words:** Organisational Change; Strategic Engineering; Strategic Management, Tools of Strategic Piloting Tools; Environmental, Social and Economic Performance; Corporate Social Responsibility.

Today the Corporate Social Responsibility can be considered as particularly relevant as far as the operational management of companies and organisations are concerned. It is indeed necessary to clarify the concept of Corporate Social Responsibility because this notion does not only concern the social aspects of organisations, and it does not apply only to companies. First of all, this concept should be applied in the decisions and practice of Strategic Management and be set up thanks to strategic engineering. Eventually, the impacts on the general performance of companies or on organisations will be assessed at three different levels: environmental, social and economical in order to measure the efficiency and the efficacy along the periods of time. We suggest a model to facilitate the implementation of Social Responsibility in the companies through a three dimensional engineering. It consists of the three main lines of the Corporate Social Responsibility and its implementation process which includes three different stages. We drew on our research on nine different preliminary fields from which we have obtained the necessary elements to develop our model of Corporate Social Responsibility strategic management. Then we have tested this model on two organisations and we carried out a three year longitudinal analysis.