



HAL
open science

**Modélisation et aide à la décision pour la conception
d'une démarche d'amélioration continue durable d'un
système complexe : Evaluation des performances et
accompagnement des entreprises dans un projet de
responsabilité sociétale**

Mohamed Mabrouk

► **To cite this version:**

Mohamed Mabrouk. Modélisation et aide à la décision pour la conception d'une démarche d'amélioration continue durable d'un système complexe : Evaluation des performances et accompagnement des entreprises dans un projet de responsabilité sociétale. Automatique / Robotique. Université de Bordeaux, 2015. Français. NNT : 2015BORD0111 . tel-01228131

HAL Id: tel-01228131

<https://theses.hal.science/tel-01228131>

Submitted on 12 Nov 2015

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.

THÈSE PRÉSENTÉE

POUR OBTENIR LE GRADE DE

DOCTEUR DE

L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

ÉCOLE DOCTORALE DES SCIENCES PHYSIQUES ET DE L'INGÉNIEUR

SPÉCIALITÉ : PRODUCTIQUE

Par Mohamed MABROUK

**Modélisation et aide à la décision pour la conception d'une
démarche d'amélioration continue durable d'un système
complexe**

**Évaluation des performances et accompagnement des entreprises dans un projet de
responsabilité sociétale**

Sous la direction de : Pr. Philippe GIRARD
(Co-encadrante : Dr. Séverine SPERANDIO)

Soutenue le 22 Juillet 2015

Membres du jury :

Mme.	BOTTA-GENOULAZ, Valérie	Professeur à l'INSA de Lyon	Examineur
M.	GIRARD, Philippe	Professeur à l'Université de Bordeaux	Directeur
M.	GOURC, Didier	Professeur à l'Ecole des Mines Albi-Carmaux	Rapporteur
M.	LEGARDEUR, Jérémy	Professeur à l'ESTIA	Examineur
Mme.	SPERANDIO, Séverine	Maître de Conférences à l'Université de Bordeaux	Co-encadrante
Mme.	TROUSSIER, Nadège	Professeur à l'Université de Technologie de Troyes	Rapporteur

" Etre libre, ce n'est pas seulement se débarrasser de ses chaînes ; c'est vivre d'une façon qui respecte et renforce la liberté des autres "

Nelson Mandela

Je dédie ce travail

À mon père, « Abderrezak »

À ma mère, « Houria »

À mon épouse, « Nabgha »

À ma sœur, « Fatma »

À la nouvelle arrivée dans la famille, ma nièce « Yasmine »

À tous ceux qui me sont « Chers »

Remerciements

À ce stade de la rédaction, je suis à la fois « content » et « perplexe ». Content car je suis arrivé au bout et bientôt la récompense de plus de trois années de travail. Perplexe car ce n'est pas facile de remercier toutes les personnes qui m'ont soutenues tout au long de cette période. La difficulté tient dans le fait de n'oublier personne. C'est pourquoi, je remercie par avance ceux dont le nom n'apparaît pas dans cette partie et qui m'ont soutenue de près ou de loin dans l'élaboration de mes travaux.

Mes plus vifs remerciements vont tout d'abord s'adresser à mes encadrants : je voudrais manifester toute ma reconnaissance à M. GIRARD Philippe, Professeur à l'Université de Bordeaux pour ses conseils, sa confiance et le soutien qu'il m'a toujours manifesté durant ces années de thèse et à Mme SPERANDIO Séverine, Maître de Conférences à l'Université de Bordeaux pour ses encouragements amicaux, sa gentillesse, sa disponibilité et son encadrement avisé. J'ai beaucoup appris et évolué à vos côtés. Un grand merci pour tout ce que vous avez pu faire pour moi.

J'exprime ma grande gratitude et mon profond respect aux membres du jury. Je souhaite remercier tout particulièrement Mesdames BOTTA-GENOULAZ Valérie, Professeur à l'INSA de Lyon, TROUSSIER Nadège, Professeur à l'Université de Technologie de Troyes et Messieurs GOURC Didier, Professeur à l'Ecole des Mines Albi-Carmaux, LEGARDEUR, Jérémy Professeur à l'Ecole d'ingénieurs ESTIA pour l'honneur que vous m'avez fait de bien vouloir accepter d'évaluer mes travaux.

Un merci tout spécial est adressé à tous les membres du département QLIO d'Agen pour leurs gentillesse et leurs bons conseils tout au long de ces années. Je voudrai ainsi exprimer ma reconnaissance pour m'avoir accueilli au sein de leur équipe pédagogique ce qui m'a permis de découvrir ma passion pour l'enseignement. En particulier, je voudrais remercier la famille FARTHOUAT, la famille PEREYROL, Anne, Danielle et René pour avoir partagé mes moments de doute et d'euphorie. Egalement, je remercie Simon et Slimane pour tous leurs aides et leurs disponibilités pour trouver des solutions à mes problèmes informatiques.

Mes remerciements vont aussi à tous les membres du laboratoire IMS que j'ai côtoyé durant ces années.

Je ne saurai oublier mes amis qui m'ont soutenu activement, je pense notamment à Salmaoui, Achraf, Nabil, Ibrahim et à la famille SAIDANI.

Enfin, je souhaite remercier chaleureusement mon épouse qui a supporté mon stress et mes absences et avec qui j'ai partagé chaque moment de la thèse, depuis le premier jour. Evidemment, je remercie mes parents, mon beau-frère Walid, et ma belle-mère Fatma pour m'avoir écouté, encouragé et accompagné dans les bons comme dans les mauvais moments. Heureusement que vous êtes toujours à mes côtés pour me changer les idées. Cette thèse vous est dédiée.

©Vraiment, je vous remercie « TOUS » du fond du cœur pour m'avoir conduit à ce jour inoubliable...

Titre : Modélisation et aide à la décision pour la conception d'une démarche d'amélioration continue durable d'un système complexe

Résumé : Le travail effectué consiste en un cadre d'évaluation et d'accompagnement d'un projet de développement durable dans les entreprises. Tout d'abord, un état de littérature est effectué, qui porte sur les notions, les normes et les outils relatifs au développement durable et à la responsabilité sociétale des entreprises. Tenant compte des principes associés à ces notions, l'accent est alors mis sur l'insuffisance de la participation des parties prenantes dans une démarche qualifiée de durable. De plus, l'intégration du développement durable aux outils méthodologiques de gestion de projet représente aujourd'hui un impératif stratégique. En conséquence, la mise en œuvre d'une stratégie d'intégration du développement durable dans la gestion de projet s'avère donc nécessaire. Dans un premier temps, un modèle de caractérisation de la performance globale est présenté, qui intègre les trois performances économique, environnementale et sociale dans le management de l'entreprise. Dans un second temps, une démarche générique est associée à ce modèle afin de fournir une méthodologie et un accompagnement complet pour l'aide à la prise de décision tout au long d'un projet à caractère durable. Il s'agit d'une démarche calquée sur le cycle de vie du projet qui doit accompagner le chef de projet et lui permettre de contrôler, évaluer et améliorer les performances dudit projet afin d'en mesurer les progrès. Le développement d'un outil informatique permettant de supporter la méthodologie parachève ce manuscrit.

Mots clés : Développement durable, Responsabilité sociétale des entreprises, Performance globale, Aide à la décision, Gestion de projets

Title: Modeling and developing a decision support framework for designing a sustainable continuous improvement approach

Abstract : This thesis deals with an evaluation framework and support of sustainable development projects in companies. First, a literature review on concepts, standards and tools related to sustainable development and Corporate Social Responsibility has been conducted. In this sense, the insufficiency of taking into account of stakeholders' points of view in such a process has been highlighted. Moreover, the integration of sustainable development and methodological tools in project management represents a strategic imperative. Therefore, the implementation of an integration strategy of sustainable development in project management is necessary. Firstly, we have proposed a characterization model for overall performance, integrating the economic, environmental and social performances in corporate management. Secondly, we have associated a generic approach with this model in order to propose a methodology and complete support for decision-making throughout the project. Such an approach is based on the project life cycle which helps decision makers in their strategic orientations. Finally, the methodology is supported by an « informatics tool » which makes its integration simplified and allows better decision-makings.

Keywords : Sustainable Development, Corporate social responsibility, Overall performance, Decision making, Project management

Unité de recherche

Laboratoire de L'Intégration du Matériau au Système (IMS) – UMR
5218 CNRS. 351, cours de la Libération 33405 Talence cedex France.

Table des matières

CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE	11
PROBLEMATIQUE.....	10
OBJECTIFS DE L'ETUDE ET CADRE DE TRAVAIL.....	12
ORGANISATION DU MANUSCRIT.....	13
1. INTRODUCTION AU DEVELOPPEMENT DURABLE ET A LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES : PRINCIPES ET DEFINITIONS	16
INTRODUCTION.....	17
1.1. DU DEVELOPPEMENT DURABLE A LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES	17
1.1.1. <i>Le développement durable : historique</i>	17
1.1.2. <i>La Responsabilité Sociétale des Entreprises</i>	18
1.1.3. <i>La nécessaire prise en compte des parties prenantes</i>	20
1.2. NORMES ET STANDARDS POUR LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES	23
CONCLUSION.....	27
2. LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES AU CŒUR DE LEUR STRATEGIE : PRINCIPES DE GOUVERNANCE	29
INTRODUCTION.....	30
2.1. PRISE EN COMPTE DES PRINCIPES DE DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE RESPONSABILITE SOCIETALE PAR LES ENTREPRISES	31
2.1.1. <i>Etat des lieux</i>	31
2.1.2. <i>Les enjeux liés à la responsabilité sociétale des entreprises</i>	33
2.1.3. <i>Modes d'intégration du développement durable dans les stratégies d'entreprise.</i>	34
2.1.4. <i>La fonction « Animateur RSE » ou « Animateur Développement Durable »</i>	38
2.2. CARACTERISATION DES PARTIES PRENANTES.....	39
CONCLUSION.....	44
3. LA PERFORMANCE GLOBALE : DEFINITIONS ET LIMITES DES OUTILS D'EVALUATION.....	45
INTRODUCTION.....	46
3.1. LA NOTION DE LA PERFORMANCE GLOBALE.....	47
3.1.1. <i>La Performance économique et / ou financière</i>	48
3.1.2. <i>La performance sociale / sociétale</i>	48
3.1.3. <i>La performance environnementale</i>	51
3.2. L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE	53
3.2.1. <i>Principes d'évaluation</i>	53
3.2.2. <i>Méthodes et outils d'évaluation de la performance globale</i>	54
CONCLUSION.....	61
4. CADRE METHODOLOGIQUE POUR LA MISE EN ŒUVRE ET L'EVALUATION DES PERFORMANCES D'UN PROJET DE DEVELOPPEMENT DURABLE	63

INTRODUCTION.....	64
4.1. MODELE DE REFERENCE POUR L’EVALUATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE.....	64
4.1.1. <i>Identification des objectifs de durabilité (niveau 2 du modèle OCBP)</i>	66
4.1.2. <i>Identification des critères de durabilité (niveau 3 du modèle OCBP)</i>	70
4.1.3. <i>Identification des Bonnes Pratiques à mettre en œuvre en vue d’un développement durable (niveau 4 du modèle OCBP)</i>	74
4.2. OUTIL DE CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES POUR LA MISE EN ŒUVRE D’UN PROJET DE DEVELOPPEMENT DURABLE	82
4.2.1. <i>Analyse des relations entre toutes les parties prenantes d’un projet</i>	83
4.2.2. <i>Analyse des positions de chaque partie prenante envers le projet</i>	85
4.2.3. <i>Cartographie des Parties Prenantes et identification de la Sphère d’Influence</i>	87
CONCLUSION.....	88
5. SUPPORTS METHODOLOGIQUES POUR L’AIDE A LA DECISION LORS DU MANAGEMENT D’UN PROJET DE DEVELOPPEMENT DURABLE	90
INTRODUCTION.....	91
5.1. ETAPE 1 : ANALYSE DE L’EXISTANT ET DIAGNOSTIC	92
5.1.1. <i>Matrice d’impacts croisés des bonnes pratiques sur les différents critères de durabilité</i>	93
5.1.2. <i>Echelle de maturité des bonnes pratiques</i>	96
5.1.3. <i>Synthèse : élaboration du profil de l’entreprise</i>	97
5.1.4. <i>Conditions de passage de l’étape 1 à l’étape 2</i>	103
5.2. ETAPE 2 : DEFINITION DE LA STRATEGIE EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DURABLE	103
5.2.1. <i>Choix des objectifs cibles de durabilité</i>	104
5.2.2. <i>Evaluation des performances des différents scénarios</i>	106
5.2.3. <i>Evaluation des risques</i>	109
5.2.4. <i>Conditions de passage entre l’étape 2 à l’étape 3</i>	110
5.3. ETAPE 3 : DEPLOIEMENT DE LA STRATEGIE – MESURE DES RESULTATS VIA DES INDICATEURS DE DEVELOPPEMENT DURABLE (IDD)	111
CONCLUSION.....	117
6. SUPPORT INFORMATIQUE POUR L’AIDE A LA DECISION DANS UN PROJET DE DEVELOPPEMENT DURABLE VIA UN CAS D’APPLICATION	118
INTRODUCTION.....	119
6.1. PRESENTATION DE L’ENTREPRISE	121
6.2. ETAPE 1 : DIAGNOSTIC (BILAN DES PRATIQUES DEJA MISES EN PLACE)	121
6.3. DEFINITION DE LA STRATEGIE EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DURABLE	127
6.3.1. <i>Identification des objectifs et critères de durabilité à satisfaire</i>	127
6.3.2. <i>Choix des Bonnes Pratiques à mettre en œuvre : construction des différents scénarios</i>	128
6.3.3. <i>Synthèse</i>	138
6.3.4. <i>Simulation a priori du scénario envisagé</i>	139
6.3.5. <i>Analyse Préliminaire des risques</i>	144
6.4. ETAPE 3 : VALIDATION ET DEPLOIEMENT DE LA STRATEGIE.....	148
CONCLUSION.....	149
CONCLUSION ET PERSPECTIVES	151

BIBLIOGRAPHIE	154
ANNEXES.....	164
ANNEXE A : QUESTIONNAIRE POUR L'IDENTIFICATION DE L'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES.....	165
ANNEXE B : OUTIL D'AIDE A LA REFLEXION LORS DE L'ETABLISSEMENT D'UNE CARTOGRAPHIE DE PARTIES PRENANTES (OUTIL SUPPORT AUX PROPOSITIONS DU CHAPITRE 4).....	176
ANNEXE C : LISTE DES PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES	184

Liste des figures

Figure 0.1 : Les dimensions du Développement Durable	10
Figure 0.2 : Organisation du manuscrit	15
Figure 1.1 : Grandes dates du développement durable, inspirée de (Brodhag, 2004)	17
Figure 1.2 : La pyramide de la RSE selon (Carroll, 1991).....	19
Figure 1.3 : Relations entre l'entreprise et ses parties prenantes	21
Figure 1.4 : Les sept questions centrales de l'ISO 26000 (AFNOR, 2010).....	27
Figure 2.1 : Principales motivations pour mettre en place une stratégie de développement durable (adapté à l'enquête de Generali CSA, 2013).....	32
Figure 2.2 : Triptyque et enjeux du DD/RSE (Mabrouk et al., 2012).....	34
Figure 2.3 : Lien entre RSE et Management Stratégique (Bouyouf, 2010)	35
Figure 2.4 : Modes d'intégration du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises (Novethic, 2002)	38
Figure 2.5 : La fonction RSE au cœur de l'entreprise.....	39
Figure 2.6 : Typologie de Parties Prenantes selon Mitchell (Mitchell et al., 1997).....	43
Figure 3.1 : La performance Globale (Mabrouk et al., 2013)	47
Figure 3.2 : Le triangle de la performance (Gibert, 1980)	48
Figure 3.3 : Modèle PER adapté à l'entreprise (Personne, 1998)	52
Figure 3.4 : Panorama des méthodes et outils disponibles pour l'amélioration et le suivi de la performance environnementale	53
Figure 3.5 : The Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton, 1992)	54
Figure 4.1 : Fondements du modèle de référence	65
Figure 4.2 : Structure générale du modèle OCBP pour une évaluation multicritère de la performance d'un projet de développement durable.....	66
Figure 4.3 : Exemple de notation d'une bonne pratique	75
Figure 4.4 : Processus d'identification de la sphère d'influence pour un projet donné	82
Figure 5.1 : Démarche générale et simplifiée de mise en œuvre d'un projet RSE/DD	92
Figure 5.2 : Echelle de maturité des bonnes pratiques	97
Figure 5.3 : Stratégie actuelle de l'entreprise relativement aux différents critères de durabilité	100
Figure 5.4 : Evaluation d'impact de la stratégie actuelle de l'entreprise sur les différents objectifs de durabilité	102
Figure 5.5 : Evaluation d'impact de la stratégie actuelle de l'entreprise sur les différents volets du développement durable	102

Figure 5.6 : Porte d'étape pour le passage de l'étape 1 à l'étape 2	103
Figure 5.7 : Evaluation d'impact du scénario simulé sur les différents critères de durabilité	107
Figure 5.8 : Evaluation d'impact du scénario simulé sur les objectifs de durabilité et les différents volets du développement durable.....	108
Figure 5.9 : Porte d'étape pour le passage de l'étape 2 à l'étape 3	110
Figure 6.1 : Architecture générale de l'outil proposé (inspirée de (Craheix, et al., 2012)) ...	120
Figure 6.2 : Sélection des BP déjà mises en place	124
Figure 6.3 : Evaluation d'impact de la stratégie actuelle sur les différents critères de durabilité	125
Figure 6.4 : Evaluation d'impact de la stratégie actuelle sur les objectifs stratégiques.....	126
Figure 6.5 : Evaluation d'impact de la stratégie actuelle sur les différents volets du développement durable	127
Figure 6.6 : Centre de décision relatif à l'identification des objectifs et critères de durabilité	128
Figure 6.7 : Centre de décision relatif à la sélection des Bonnes Pratiques.....	129
Figure 6.8 : Analyse du critère « Prévention et Sécurité ».....	130
Figure 6.9 : Analyse du critère « Bien-être »	133
Figure 6.10 : Analyse du critère « Contribution, Maintien et création d'emplois »	135
Figure 6.11 : Analyse du critère « Evolution des RH »	137
Figure 6.12 : Evaluation d'impact du scénario simulé sur les différents objectifs de durabilité	140
Figure 6.13 : Comparaison des évaluations sur les objectifs stratégiques	141
Figure 6.14 : Evaluation d'impact du scénario simulé sur les différents critères de durabilité	142
Figure 6.15 : Comparaison des évaluations sur les critères de durabilité	143
Figure 6.16 : Analyse des risques associés au SC1	145
Figure 6.17 : Détails de la pratique « BPS1.1.7 »	146
Figure 6.18 : Détails de la pratique « BPEC2.2.1 »	147
Figure 6.19 : Evaluation des scénarios sur les volets de DD	148
Figure 6.20 : Centre de décision relatif à la validation d'un scénario.....	149

Liste des tableaux

Tableau 1.1 : Définitions liées à la notion de parties prenantes (inspiré de Gond et Mercier, 2004).....	20
Tableau 1.2 : Identification des attentes en fonction des parties prenantes Guide SD21000, FDX30-021 (AFNOR, 2003)	22
Tableau 2.1 : Les comportements attendus des Entreprises Socialement Responsables (ESR) par (Pluchart, 2011).....	36
Tableau 2.2 : Différentes cartographies de Parties Prenantes	41
Tableau 3.1 : Différentes approches et définitions de la Performance Sociétale (PS).....	50
Tableau 3.2 : Domaines d'études du bilan sociétal	56
Tableau 3.3 : Notation des pratiques par AFAQ 26000	60
Tableau 3.4 : Notation des résultats par AFAQ 26000	60
Tableau 3.5 : Synthèse des outils de sensibilisation et d'évaluation de la RSE.....	61
Tableau 4.1 : Synthèse bibliographique : grands thèmes du développement durable.....	67
Tableau 4.2 : Objectifs de durabilité du modèle OCBP	70
Tableau 4.3 : Synthèse bibliographique : principales préoccupations élémentaires du développement durable	71
Tableau 4.4 : Critères de durabilité du modèle OCBP.....	73
Tableau 4.5 : Bonnes Pratiques préconisées dans le modèle OCBP en vue d'un développement durable	76
Tableau 4.6 : Exemple de Matrice des Influences Directes (MID).....	83
Tableau 4.7 : Exemple de Matrice des Influences Indirectes (MII).....	84
Tableau 4.8 : Matrice Acteurs / Objectifs MAO	85
Tableau 4.9 : Cartographie des parties prenantes.....	87
Tableau 5.1 : Matrice d'impacts croisés des bonnes pratiques sur les différents critères de durabilité.....	95
Tableau 5.2 : Nombre total de bonnes pratiques impactant chaque critère de durabilité	98
Tableau 5.3 : Détails de la stratégie actuelle	99
Tableau 5.4 : Détails du scénario envisagé	104
Tableau 5.5 : Risque de mise en œuvre des bonnes pratiques	109
Tableau 5.6 : Détail de l'impact de la pratique BPEC1.1.2	110
Tableau 5.7 : Liste des indicateurs de performance pour le développement durable	111
Tableau 6.1 : Liste des Bonnes Pratiques déjà mises en place dans l'entreprise	122

Tableau 6.2 : Liste des Bonnes Pratiques déjà mises en place dans l'entreprise et améliorant le critère « Prévention et Sécurité »	129
Tableau 6.3 : Bonnes Pratiques retenues pour l'amélioration du critère « Prévention et Sécurité »	131
Tableau 6.4 : Liste des Bonnes Pratiques déjà mises en place dans l'entreprise et améliorant le critère « Bien-être »	132
Tableau 6.5 : Bonnes Pratiques retenues pour l'amélioration du critère « Bien-être »	132
Tableau 6.6 : Liste des Bonnes Pratiques déjà mises en place dans l'entreprise et améliorant le critère « Contribution, Maintien et Création d'emplois »	134
Tableau 6.7 : Pratiques retenues pour l'amélioration du critère « Contribution, Maintien et création d'emplois »	134
Tableau 6.8 : Liste des Bonnes Pratiques déjà mises en place dans l'entreprise et améliorant le critère « Evolution des RH »	136
Tableau 6.9 : Pratiques retenues pour l'amélioration du critère « Evolution des RH »	136
Tableau 6.10 : Ensemble des Bonnes Pratiques choisies en vue d'une simulation	138
Tableau 6.11 : Synthèse des pratiques « BPS1.1.7 » et « BPEC2.2.1 »	146

Contexte et Problématique

PROBLEMATIQUE.....	10
OBJECTIFS DE L'ETUDE ET CADRE DE TRAVAIL.....	12
ORGANISATION DU MANUSCRIT.....	13

Problématique

Le terme développement durable est né en 1987, défini dans le rapport Brundtland de la commission mondiale de l'environnement et du développement comme étant « un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CMED, 1987). Depuis, le développement durable s'est imposé comme cadre de référence à l'ensemble de la planète, contraignant les processus de décision dans l'entreprise et prenant désormais une place centrale dans leurs stratégies. Il vise aujourd'hui l'équilibre entre les trois dimensions économique, sociale et environnementale (Figure 0.1).



Figure 0.1 : Les dimensions du Développement Durable

La performance financière *via* une minimisation des coûts et une augmentation du volume de production ne suffit donc plus à apprécier la performance d'une entreprise. L'amélioration de la performance nécessite dès lors une démarche globale d'amélioration continue se traduisant par un déploiement des dimensions économique, sociale et environnementale, tel que le préconisent les principes du développement durable. La performance de l'entreprise recouvre ainsi plusieurs notions, mobilise de nombreux leviers, implique divers acteurs, est encadrée par plusieurs référentiels et est mesurée par de multiples indicateurs diffusés par différents vecteurs. La performance devient « globale » lorsque l'entreprise s'efforce de répondre aux attentes non seulement de ses investisseurs mais également des autres parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, état, etc.)

La Responsabilité Sociétale des Entreprises est la contribution volontaire des entreprises au développement durable : il s'agit donc pour les entreprises de démontrer leur prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans leurs activités économiques en lien avec leurs parties prenantes, en respectant les attentes de celles-ci. L'implication des entreprises dans ce domaine s'explique aujourd'hui par, entre autres, une grande mobilisation des ONG et associations de consommateurs souhaitant plus de transparence dans la gestion des entreprises, mais aussi et surtout par la croissance des standards et réglementations contribuant à la prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises. Pour les grandes entreprises, s'engager dans une démarche de responsabilité sociétale est devenue une nécessité. De nouvelles exigences légales leur imposent ainsi l'intégration d'un volet environnemental et social dans la publication annuelle de leur rapport d'activités. Egalement, avec l'apparition de la norme ISO 26000 (lignes directrices de la RSE), les petites et moyennes entreprises se sentent désormais de plus en plus concernées et s'impliquent davantage.

L'engagement de l'entreprise dans un projet de responsabilité sociétale possède des avantages certains. C'est pour elle une opportunité de structurer des actions lui permettant de maîtriser ses coûts (réduction des coûts liés aux déchets, par exemple, ou subventions de la part du gouvernement), de mieux satisfaire ses clients, d'innover, de motiver le personnel dans une

nouvelle dynamique de travail, d'améliorer son image auprès de ses parties prenantes, d'anticiper de futures réglementations et surtout de se différencier de ses concurrents. Malgré tout, force est de constater qu'il existe de nombreux inconvénients liés à l'instauration de nouvelles pratiques (changements organisationnels et modification des modes opératoires) et à l'investissement nécessaire pour l'accompagnement des entreprises dans ce type de projets. De plus, les horizons de retours sur investissements liés au développement durable sont variables et souvent très longs, et la définition des objectifs associés à la démarche est particulièrement délicate, puisqu'il s'agit de traiter les responsabilités économiques, sociales et environnementales non pas l'une après l'autre, mais de manière simultanée, en vue d'une performance globale de l'organisation. Il est enfin important de noter qu'une telle démarche ne se cantonne pas uniquement à l'intégration de ces trois performances, et qu'elle cherche à faire évoluer les pratiques de l'ensemble des acteurs d'une entreprise et de ses parties prenantes. Autrement dit, s'engager dans cette démarche nécessite pour l'entreprise une adaptation de ses pratiques managériales. La place de la communication, en interne comme en externe, est donc primordiale et permet d'évoluer vers une démarche volontaire, créatrice de valeurs et dite « durable ».

Classiquement, les entreprises font certifier et évaluer leur système de management de la qualité (ISO 9001), leur gestion des aspects environnementaux (ISO 14001) et leur prise en compte des aspects Santé et Sécurité au travail (OHSAS 18001). Considérant les enjeux responsabilité sociétale, est-il « suffisant » d'appliquer ces trois dernières normes pour mettre en œuvre une stratégie réellement durable ? Dans un sens, oui, puisque les trois dimensions du développement durable sont alors représentées. Pourtant, le point de vue et les attentes des parties prenantes (notamment externes) n'étant pas vraiment pris en compte, nous affirmons que non. Il faut, pour cela, que l'entreprise respecte et applique les préconisations de l'ensemble de ces normes, mais qu'elle réfléchisse aussi aux conséquences de ses actes sur l'ensemble de ses parties prenantes.

Le concept de responsabilité sociétale reste difficile à appréhender précisément, car il nécessite des compétences multidisciplinaires en sciences économiques et de gestion, en sciences sociales et en Génie industriel. Plusieurs recherches et travaux ont montré l'existence de nombreuses difficultés méthodologiques et organisationnelles contraignant la mesure et l'évaluation de la performance globale, et plusieurs préoccupations majeures perdurent aujourd'hui :

- La première préoccupation relève d'un niveau stratégique lié à l'absence d'une « formule unique » ou « démarche universelle » permettant l'intégration des enjeux du développement durable dans la définition de la stratégie des entreprises. Une démarche de responsabilité sociétale est souvent perçue comme relativement opaque, avec un nombre important de critères à traiter, le plus délicat sans doute étant la prise en compte de l'avis et de l'implication des parties prenantes, malgré un certain nombre de modèles et de cartographies existants ;
- La deuxième préoccupation relève des niveaux tactique et opérationnel, et est liée à la difficulté de mettre en œuvre des actions concrètes, sur le terrain, relativement à une démarche de responsabilité sociétale. Il existe peu d'outils, méthodes ou guides d'aide à la décision permettant d'aider les entreprises dans leurs démarches. Plusieurs organismes et entreprises de conseils tentent d'accompagner les entreprises en identifiant et en mettant en œuvre des pratiques de gestion appelées « bonnes pratiques ». Une bonne pratique peut être vue comme étant un processus, une technique, l'utilisation innovante d'une technologie, un équipement ou une ressource ayant généré une amélioration significative en termes de coût, qualité, performance, sécurité, environnement ou tout autre facteur mesurable impactant l'organisation (Bronet, 2006). Il faut toutefois être conscient que les bonnes pratiques ne sont pas toujours universelles mais parfois limitées, et qu'elles doivent être ajustées selon

l'environnement opérationnel ou le type de produits. Il est ainsi difficile, pour une entreprise, de traduire la stratégie mise en place sous forme de bonnes pratiques explicites et opérationnelles. Il est ensuite difficile d'instaurer des priorités entre ces bonnes pratiques et de s'assurer de leur mise en place, sachant qu'une à mise à jour régulière de celles-ci s'avère nécessaire. Les guides de bonnes pratiques existants sont le plus souvent dédiés à l'amélioration continue d'une seule dimension (économique, sociale ou environnementale) et / ou d'un secteur d'activité en particulier (bâtiment, agroalimentaire, automobile, etc.) ;

- La troisième préoccupation est liée à la difficulté de mesurer les résultats d'une démarche de responsabilité sociétale, aux niveaux tactique et opérationnel, et davantage encore au niveau stratégique. La majorité des outils aujourd'hui disponibles permet un diagnostic des performances durables de l'entreprise, en se focalisant souvent sur un seul aspect du développement durable. Les outils existants se présentent généralement sous forme de questionnaires relativement génériques permettant d'attribuer une note globale ou un « degré de maturité » de l'entreprise, en termes de gestion « durable », de respect de l'environnement ou de prise en compte des aspects sociaux. La dimension sociale est par ailleurs particulièrement délicate à traiter, les résultats liés à celle-ci étant le plus souvent non quantifiables ;
- La quatrième et dernière préoccupation est liée aux risques inhérents à une démarche de responsabilité sociétale. Comment évaluer les risques associés à la stratégie envisagée ? Car il s'agit ici d'évaluer l'impact des actions à mettre en œuvre non seulement au sein de l'entreprise (organisation, modes opératoires, etc.) mais aussi sur l'ensemble de ses parties prenantes.

Objectifs de l'étude et cadre de travail

Le défi de la mise en œuvre du développement durable consiste à atteindre l'équilibre entre les trois dimensions économique, sociale et environnementale. L'objectif principal de ces travaux est d'accompagner les entreprises dans la déclinaison de leur stratégie de responsabilité sociétale. Cet accompagnement se traduit par la proposition d'un cadre méthodologique pour l'aide à la prise de décision, tout au long d'un projet de développement durable. Pour ce faire, la méthodologie doit s'appuyer sur un modèle de référence, des formalismes graphiques et une démarche structurée (Vallespir & Doumeignts, 2002). En ce sens, nous développons dans un premier temps un modèle de référence ayant pour but d'évaluer la performance globale d'un projet, i.e. les performances économique, sociale et environnementale de ce projet. Par ailleurs, dans un contexte de responsabilité sociétale, l'entreprise est sensée considérer l'avis de ses parties prenantes via un dialogue constructif et rendre compte de ses évolutions auprès d'elles. Afin d'aider à l'identification des parties prenantes « critiques » ou « prépondérantes » nécessitant pour l'entreprise une attention particulière, nous proposons alors un outil permettant de cartographier l'ensemble des parties prenantes prenant part au projet, en précisant leur position vis-à-vis du projet. Une telle approche permet ainsi pour l'entreprise porteuse du projet de se positionner par rapport à ces dernières, de valider les orientations qu'elle souhaite donner au projet et de partager les leçons à retenir pour un apprentissage collectif. La démarche associée au modèle est générique et adaptable à tout type de structure, et consiste en un guide permettant d'aider les décideurs et chefs de projet dans la définition de leur stratégie en matière de développement durable. Il s'agit ici de :

- Identifier et analyser les facteurs tangibles et intangibles à la disposition de l'entreprise afin d'avoir une vision claire et précise des environnements interne et externe de l'entreprise ;
- Identifier l'ensemble des Parties Prenantes de l'entreprise ;

- Désigner les Parties Prenantes nécessaires à la réalisation du projet de développement durable ;
- Dresser un bilan des performances actuelles de l'entreprise par une évaluation des bonnes pratiques déjà mises en place ;
- Définir une stratégie ;
- Simuler, *a priori*, i.e. avant la mise en place de la stratégie, les différents scénarios envisagés ;
- Effectuer une Analyse Préliminaire des Risques des scénarios simulés ;
- Instaurer une analyse comparative entre les scénarios simulés et la stratégie actuellement mise en place dans l'entreprise ;
- Evaluer le projet *a posteriori*, via des indicateurs de performances relatifs aux trois dimensions économique, sociale et environnementale ;
- Proposer la construction de dispositifs de reporting pour rendre compte.

Nos travaux se situent à l'interface de plusieurs thèmes tels que le développement durable, la conception et la gestion de projet, l'évaluation des performances et l'aide à la décision. Ils s'inscrivent donc tout naturellement dans les travaux réalisés au sein du groupe Productique du laboratoire IMS, et plus particulièrement ceux du groupe ICO (Ingénierie de la Conception). Ils font suite au travail de Podea, ayant proposé l'intégration d'une phase de gestion des risques à des projets de conception, plus particulièrement innovante, où le taux d'échec reste très important (Sperandio et al., 2008) (Sperandio et al., 2009) (Podea, 2009). L'étude sur les relations entre les parties prenantes s'inspire des travaux de Robin : selon lui, les éléments influençant la performance globale de l'activité de conception concernent l'entreprise et sont relatifs au contexte (environnements interne et externe), à l'acteur, et au savoir et savoir-faire (Robin, 2005). Il rajoute que les environnements et l'acteur sont indissociables : les environnements influencent les activités (objectifs et contraintes) mais aussi le comportement de l'acteur et, réciproquement, de par son implication au sein des environnements, l'acteur influe sur l'évolution de ceux-ci. La coopération entre parties prenantes est ainsi devenue l'un des enjeux majeurs pour le développement des démarches de responsabilité sociétale des entreprises et d'éco-innovations (Tyl, 2011) (Vallet, 2012). En effet, quelque soient leurs types, les éco-innovations engendrent souvent l'apparition de nouvelles formes d'organisations qui impliquent la création d'un nouveau réseau d'acteurs hétérogènes, externes à l'écosystème traditionnel. Le développement de telles innovations questionnent les acteurs, leurs rôles, leurs métiers, leurs représentations et leurs capacités à coopérer ensemble au cours d'un projet de longue haleine (Real et al., 2013). La conduite de projet affecte les activités d'acteurs humains qui ne sont pas de simples ressources : les gérer efficacement nécessite de bien comprendre et d'anticiper les facteurs humains venant modifier l'impact de la prise de décision (Merlo, 2009). Pour enrichir ces travaux, nous menons ensuite de nombreuses recherches dans des domaines annexes tels que les sciences de l'environnement, la sociologie et la gestion. Cette littérature riche et diverse nous permettra d'orienter nos réflexions vers une contribution multidimensionnelle, adaptée aux problématiques du développement durable.

Organisation du manuscrit

Ce document s'articule en trois grandes parties. La première partie du document est une étude bibliographique portant sur les concepts de développement durable et de responsabilité sociétale (chapitre 1). L'objectif est de se rendre compte du niveau d'intégration de ces concepts par les entreprises, et des principales difficultés rencontrées lors de leur mise en œuvre, notamment le manque d'outils et de supports méthodologiques permettant d'accompagner cette démarche de développement durable. La théorie des parties prenantes est

également étudiée, afin de comprendre comment cartographier les différentes parties prenantes au sein d'un réseau, et ainsi faciliter le déploiement d'une démarche socialement responsable (chapitre 2). Le chapitre 3 se focalise sur la notion de la performance globale, ainsi que sur les outils existants d'évaluation de cette performance. Ainsi, si la contribution du social ou de l'environnement à la dimension économique peut être mesurée par des ratios de productivité (chiffre d'affaires par employé pour la mesure de la socio-efficacité ou quantité d'émissions par unité de vente pour la mesure de l'éco-efficacité), les contributions du social à l'environnement ou inversement restent peu, voire pas mesurées. Leurs caractères parfois qualitatif et subjectif ou la présence de nombreuses données hétérogènes rend en effet la tâche particulièrement difficile.

La deuxième partie du document regroupe nos propositions. Dans le chapitre 4, nous développons un modèle de référence pour l'évaluation de la performance globale d'un projet de développement durable. Ce modèle repose sur une arborescence de quatre niveaux d'évaluation :

- Le niveau 1, le plus agrégé, propose une évaluation globale et macroscopique de chaque pilier du développement durable et de leurs intersections ;
- Le niveau 2 propose la déclinaison d'une stratégie en terme de développement durable de manière synthétique, en structurant autour de quelques orientations les objectifs de durabilité qui la concrétisent ;
- Le niveau 3 propose l'évaluation de préoccupations élémentaires ou critères de durabilité, pouvant être assimilés à des résultats d'évaluation intermédiaires ;
- Le niveau 4 propose l'évaluation des éléments racines de notre modèle, à savoir les bonnes pratiques (leviers d'action) pour la mise en œuvre des différents critères de durabilité.

Tenant compte des principes du développement durable qui préconisent d'évoluer bien sûr pour soi mais également pour les autres, nous proposons un outil permettant à l'entreprise porteuse d'un projet de cartographier ses différentes parties prenantes et d'identifier les attentes et avis de celles-ci vis-à-vis du projet. Par là-même, l'outil permet d'identifier avec quelles parties prenantes collaborer, et préconise quel comportement adopter avec chacune d'entre elles.

Le chapitre 5 présente la démarche de réflexion qui, associée au modèle de référence, constitue un accompagnement complet pour l'aide à la prise de décision tout au long du projet à développer. La démarche proposée est générique et adaptable à tout type de structure, et l'analyse des questions du développement durable est intégrée tout au long du cycle de vie du projet. La méthodologie globale permet ainsi de :

- Positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents via un bilan de sa stratégie actuelle en terme de développement durable ;
- Choisir une stratégie de développement par l'identification des objectifs et critères de durabilité à mettre en œuvre ;
- Simuler les résultats des différentes stratégies de développement envisagées et anticiper les risques liés au projet ;
- Mesurer les performances économiques, sociales et environnementales de l'entreprise et les améliorer par la mise en œuvre des scénarios envisagés.

La troisième et dernière partie consiste en l'application de la méthodologie sur un cas d'école, inspiré d'un exemple industriel existant, et, *via* cet exemple, de la présentation de l'outil informatique développé pour supporter la méthodologie (chapitre 6). L'outil en question est développé sous Excel et codé sous le langage de programmation Visuel Basique Edition pour

Applications Excel (VBA). L'organisation présentée dans la figure ci-dessous vise à faciliter la lecture du manuscrit (Figure 0.2).

Enfin, la conclusion générale synthétise l'apport et les limites de ce travail, et en présente les perspectives.

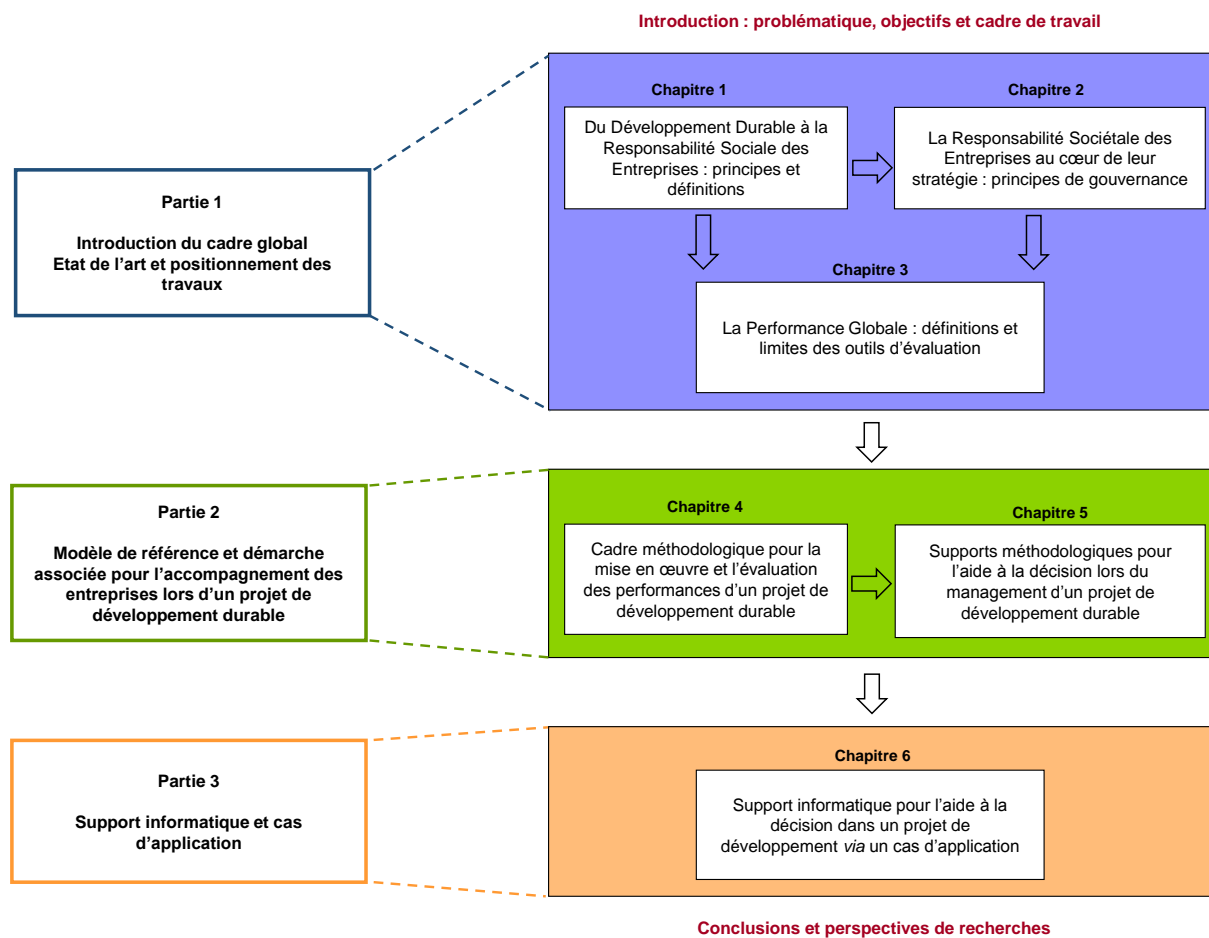


Figure 0.2 : Organisation du manuscrit

1. Introduction au développement durable et à la Responsabilité Sociétale des Entreprises : principes et définitions

INTRODUCTION.....	17
1.1. DU DEVELOPPEMENT DURABLE A LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES	17
1.1.1. <i>Le développement durable : historique</i>	17
1.1.2. <i>La Responsabilité Sociétale des Entreprises</i>	18
1.1.3. <i>La nécessaire prise en compte des parties prenantes</i>	20
1.2. NORMES ET STANDARDS POUR LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES	23
CONCLUSION.....	27

Introduction

Ce chapitre présente de prime abord un état des lieux général sur les définitions liées au développement durable et à la responsabilité sociétale des entreprises, et retrace l'évolution de ces notions au cours du temps. Dans ce travail nous recherche, nous n'aborderons pas le débat des définitions autour du développement durable comme étant sauveur de la planète à l'échelle « macro », mais nous intéresserons à la manière dont les entreprises s'engagent et intègrent les enjeux liés au développement durable dans leur activités. La responsabilité sociétale, pour les entreprises, consiste à démontrer leur prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans leurs activités économiques, en lien avec leurs parties prenantes, en respectant les attentes de celles-ci. En ce sens, nous analysons ensuite la notion de partie prenante, indissociable de la responsabilité sociétale. Enfin, nous examinons les normes et standards relatifs au développement durable et à la Responsabilité Sociétale des Entreprises, afin de mettre en lumière tous les enjeux liés à une démarche socialement responsable ainsi que les éventuels résultats attendus.

1.1. Du développement durable à la Responsabilité Sociétale des Entreprises

1.1.1. Le développement durable : historique

Le terme Développement Durable est né en 1987, défini dans le rapport Brundtland¹ de la commission mondiale de l'environnement et du développement comme étant « un mode de développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (CMED, 1987) La protection de l'environnement y est alors présentée comme une priorité internationale. Le terme et les concepts associés au développement durable ont cependant beaucoup évolué depuis (Figure 1.1), grâce à l'implication et à la prise de conscience des différents acteurs de la sphère socio-économique (entreprises, consommateurs, etc.), des politiques et de la société civile (associations, ONG).

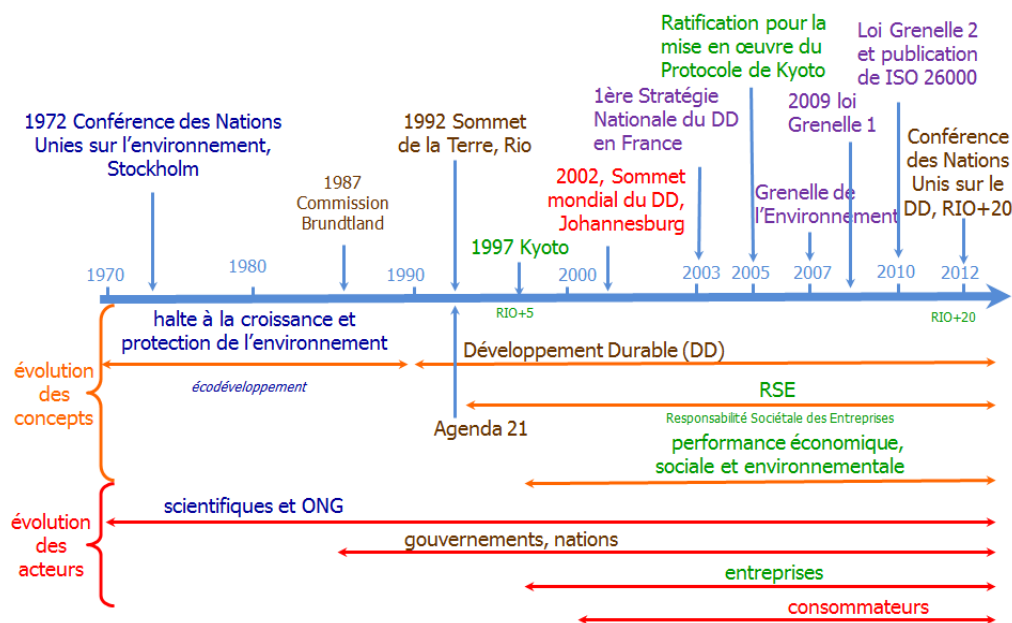


Figure 1.1 : Grandes dates du développement durable, inspirée de (Brodhag, 2004)

¹ Commission présidée par la Norvégienne Gro Harlem Brundtland, d'où l'appellation « rapport Brundtland »

En 1992, le Sommet de la Terre à Rio, tenu sous l'égide des Nations unies, officialise la notion de développement durable et celle des trois « piliers » (économie, écologie et social). Le développement durable y est alors défini tel un développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable. En juin 2012, la conférence des Nations Unies sur le développement durable, vingt ans plus tard et toujours à Rio, se réunit afin de dresser un état des lieux et identifier de nouvelles politiques afin de promouvoir la richesse mondiale et la protection de l'environnement².

Le développement durable vise aujourd'hui l'équilibre entre les trois dimensions (ou piliers) économique, sociale et environnementale (remplaçant le terme écologique).

- La dimension économique correspond à la création de richesses à même de satisfaire les besoins de la société ;
- La dimension sociale renvoie au progrès social et à l'équité intra et intergénérationnelle : elle traite des problèmes de développement (lutte contre la faim, accès à l'eau, etc.), des questions de santé et de conditions de travail ;
- La dimension environnementale engage la préservation de la nature, des espèces et des ressources naturelles et énergétiques.

1.1.2. La Responsabilité Sociétale des Entreprises

La notion de « Responsabilité Sociétale d'Entreprise » (RSE) a pour origine la locution anglo-américaine Corporate Social Responsibility (CSR), apparue dans les années 1950 aux États-Unis, à partir de considérations éthiques et religieuses donnant lieu, essentiellement, à des actions philanthropiques. Elle s'est progressivement transformée pour exprimer la recherche d'une conciliation entre les activités économiques et les attentes et préoccupations de la société. C'est Howard Bowen qui, avec la publication en 1953 de son ouvrage « Social Responsibilities of the Businessman » (Bowen, 1953), propose l'expression de Corporate Social Responsibility (CSR) dans le domaine du management. Cet ouvrage reste aujourd'hui une référence incontournable dans le domaine. Dans les années 60 et 70, la responsabilité sociétale des entreprises vit une période d'intérêt intense avec l'apparition de nouveaux mouvements sociaux s'intéressant à des sujets comme l'impact écologique de l'entreprise, son positionnement politique, l'égalité de traitement des sexes, etc. Les changements au niveau des valeurs et des attentes sociales marquent ensuite les années 90 et induisent les entreprises à revoir leurs modes managériaux. En 2004, Berthoin et Sobczak évoquent la notion de responsabilité globale en préconisant une étude intégrée et transversale des différentes responsabilités de l'entreprise (Berthoin & Sobczak, 2004). En ce sens, Sobczak précise que l'utilisation du concept RSE risque de restreindre l'action à des enjeux environnementaux, économiques et sociaux, et de limiter le débat aux seuls intérêts des salariés de l'entreprise et de ses sous-traitants, puisque la RSE n'utilise « que » le terme social : « Plutôt que de traiter les responsabilités économiques, sociales et environnementales l'une après l'autre, il s'agit de les envisager de manière simultanée et comme s'enrichissant mutuellement » (Sobczak, 2011). La RSE sort de la vision classique du triptyque du développement durable pour adopter une vision de l'entreprise encadrée dans la société et ayant à rendre compte de ses comportements en matière sociale et environnementale à une multitude de parties prenantes : clients, fournisseurs, partenaires, gouvernement, etc. (Capron & Quairel-Lanoizelee, 2005).

De nombreuses définitions de la Responsabilité Sociétale des Entreprises existent dans la littérature, et vont dans le même sens. Le Pacte Mondial des Nations Unies, en 2000, considère ainsi que « la RSE consiste pour les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales dans les domaines des droits de

² La conférence a permis la réalisation du document « L'avenir que nous voulons » disponible à l'adresse <http://www.un.org/fr/sustainablefuture/>

l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la corruption » (citation reprises dans (Bouyoud, 2010)). Dans le livre vert de 2001 (Commission Européenne, 2001), l'union européenne la définit comme « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Selon, l'AFNOR, elle correspond à la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui (AFNOR, 2010) :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Selon Carroll (Carroll, 1979), la RSE est constituée de quatre types de responsabilités : les responsabilités économiques, légales, éthiques et philanthropiques (Figure 1.2).

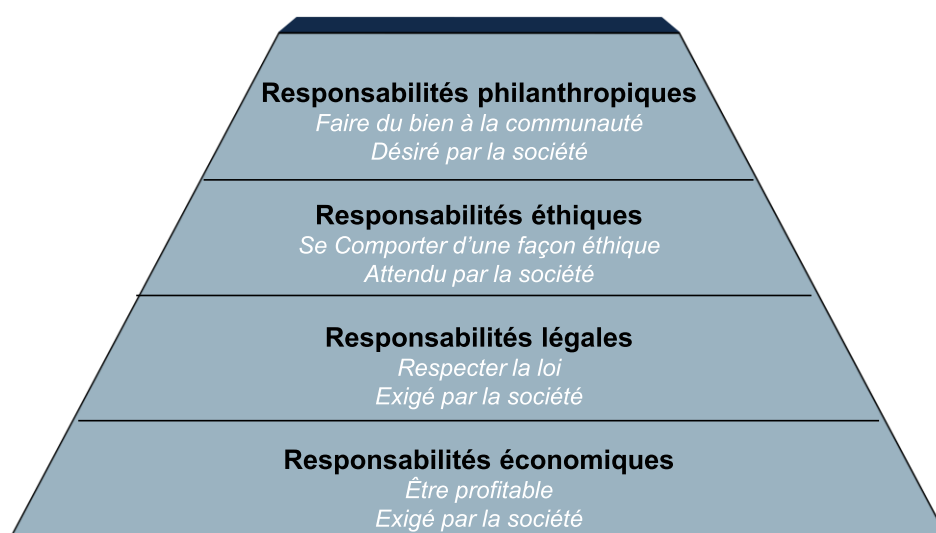


Figure 1.2 : La pyramide de la RSE selon (Carroll, 1991)

La responsabilité économique consiste à produire les biens et services réclamés par la société afin d'en tirer profit. La responsabilité légale s'attache à la conformité aux lois en vigueur tandis que la responsabilité éthique concerne les actions non codifiées juridiquement mais attendues par la société. Enfin, la responsabilité philanthropique est laissée à la libre appréciation du manager. Cela suggère que la RSE est présente dans les opérations visant la conformité avec les exigences réglementaires, comme dans les opérations volontaires visant les bénéfices sociaux non stipulés par la loi. La RSE se doit donc d'être à la fois volontaire et encadrée par la loi. La responsabilité sociale des entreprises commence quand la loi finit et elle doit rester du domaine du volontariat (Walden & Schwartz, 1997). L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE, 2004)³ écrit également que la RSE est une démarche totalement volontaire et qu'elle repose sur des attentes sociétales non inscrites dans une réglementation : « on attend des entreprises qu'elles respectent les différentes lois qui leur sont applicables et, dans la pratique, elles doivent souvent répondre à des attentes sociétales qui ne sont pas consignées dans les textes de loi ». C'est donc de cette

³ OCDE, en anglais Organisation for Economic Cooperation and Development, (OECD) est une organisation internationale d'études économiques. Elle joue essentiellement un rôle d'assemblée consultative entre les pays membres.

imprécision que naît l'obligation de chacun d'approfondir le sens du concept (Capron & Quairel-Lanoizelee, 2007).

1.1.3. La nécessaire prise en compte des parties prenantes

Dans les précédentes définitions, nous avons évoqué le terme « parties prenantes ». Ce dernier et le concept de responsabilité sociétale des entreprises sont en effet des notions indissociables et conceptuellement liées : les chercheurs utilisent souvent une notion pour en expliquer l'autre car on ne peut parler de responsabilité sans faire référence à un individu ou un groupe envers lequel on se sent responsable » (Gendre-Aegerter, 2008). Le Tableau 1.1 retrace un historique des principales définitions associées à la notion de partie prenante (Tableau 1.1).

Tableau 1.1 : Définitions liées à la notion de parties prenantes (inspiré de Gond et Mercier, 2004)

Auteurs	Définition proposée
(Stanford Research Institute, 1963)	« groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par (Freeman, 1984), p. 31)
(Rhenman & Stymne, 1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par (Carroll & Näsi, 1997), p. 50)
(Sturdivant, 1979)	« individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
(Mitroff, 1983)	« groupes d'intérêt, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectées par les actions, comportements et politiques de l'entreprise »
(Freeman & Reed, 1983)	« groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p. 89) « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91)
(Freeman, 1984)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
(Savage et al., 1991)	« individus, groupes et autres organisations qui ont un intérêt dans les actions de l'organisation et ont la capacité de les influencer »
(Hill & Jones, 1992)	« participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
(Evan & Freeman, 1993)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
(Clarkson, 1994)	« personnes ou groupes qui ont ou revendiquent une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
(Donaldson & Preston, 1995)	« tous ceux qui ont un intérêt légitime dans l'organisation »
(Mitchell et al., 1997)	« parties qui possèdent au moins un de ces trois attributs : pouvoir, légitimité et urgence »
(Charreaux & Desbrières, 1998)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
(Mercier, 1999)	« ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne

	santé de l'entreprise constituent des enjeux importants »
(Kochan & Rubinstein, 2000)	« groupe d'acteurs qui apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
(Post et al., 2002)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »
SD21000 (AFNOR, 2003)	« individu ou groupe pouvant affecter, directement ou indirectement, dans le court terme comme dans le long terme, par les stratégies, les actions, les messages (et leurs conséquences) que l'entreprise met en œuvre pour atteindre ses objectifs »
ISO26000 (AFNOR, 2010)	« individu ou groupe ayant un intérêt dans les activités ou décisions d'une organisation »

En accord avec ces différentes définitions, nous considérerons pour la suite que toute personne ou groupe directement ou indirectement affecté par les activités d'une entreprise et trouvant des intérêts dans les activités ou décisions de cette entreprise constitue une partie prenante de celle-ci. Toute partie prenante peut donc avoir la capacité d'influencer, positivement ou négativement, tout ou parties des activités de l'entreprise. Les parties prenantes sont de natures diverses et variées, et peuvent être internes et / ou externes à l'entreprise : salariés, syndicats, fournisseurs, actionnaires, clients, citoyens, associations, etc. Chacune échange des données et informations spécifiques avec l'entreprise (Figure 1.3) et a ses propres attentes sur les dimensions économiques, sociales et environnementales (Tableau 1.2).

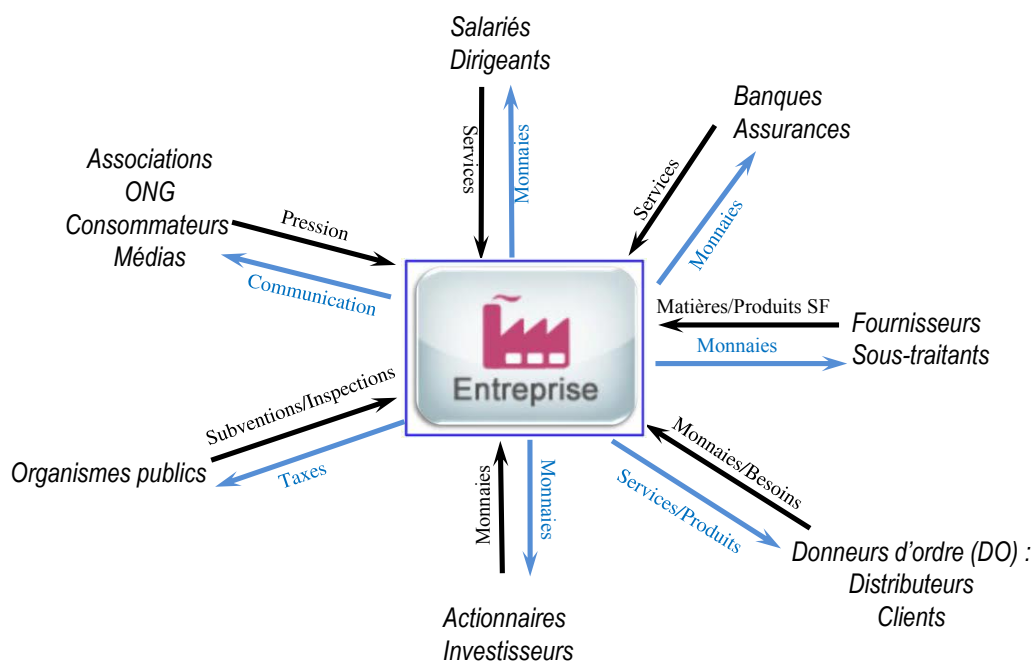


Figure 1.3 : Relations entre l'entreprise et ses parties prenantes

Tableau 1.2 : Identification des attentes en fonction des parties prenantes Guide SD21000, FDX30-021 (AFNOR, 2003)

Parties prenantes	Attentes du point de vue économique	Attentes du point de vue environnement	Attentes du point de vue social
Actionnaires	Résultats financiers	Ethique, maîtrise des risques, anticipation et transparence	Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise
Pouvoirs publics	Contribution à la richesse nationale et locale	Respect réglementation	Respect droit du travail
Financiers /Banques	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers	Anticipation sur les besoins de reclassement afin d'en limiter les coûts
Assureurs	Charges de réparation	Maitrise des risques	Accidents du travail
Employés et Syndicats	Equité sociale, rémunération	Respect de l'environnement local	Respect des conditions de travail, consultation interne, formation, développement de l'employabilité
Clients	Garantie, qualité	Consommation de ressources	Ethique, déontologie, commerce équitable
Fournisseurs	Relations de partenariat à long terme	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
Sous-traitants	Rémunération équitable, informations des perspectives de développement, pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences environnementales sur les produits et les processus	Formalisation des exigences en matière de conditions de production et des modes de contrôle et d'audit
Distributeurs	Maîtrise des marges et des coûts de production	Réduction des déchets d'emballage des transports. Prise en compte des aspects environnementaux	Développement de produits éthiques
Consommateurs	Juste prix	Respect de l'environnement et information	Respect du droit social
Concurrents	Benchmark	Respect des règles de production	Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social
ONG	Absence de blanchiment d'argent, de corruption, de pots de vin	Engagement dans la réduction des impacts environnementaux	Respect des droits de l'Homme et des traités internationaux + transparence
Communautés locales et territoriales	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence, réduction des nuisances	Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale

1.2. Normes et standards pour la responsabilité sociétale des entreprises

Les systèmes de management de la qualité (SMQ) type ISO 9000⁴ permettent d'améliorer la qualité de produit ou de service d'une entreprise (pour une performance essentiellement économique) tandis que les systèmes de management environnemental (SME) type ISO 14001 préconisent un certain nombre d'actions à mettre en œuvre pour améliorer la performance environnementale d'une entreprise. Enfin, les standards type SA 8000⁵ (CEPPA, 1997) et OHSAS 18001⁶ règlementent les entreprises afin d'assurer la sécurité et le bien-être de leurs salariés. En dehors de ces systèmes de management et certifications, bon nombres de référentiels ont été développés afin de sensibiliser et former les industriels autour de la responsabilité sociale dans les entreprises. Les lignes directrices de ces référentiels offrent à l'entreprise l'occasion d'internaliser certaines attentes liées à la RSE, y compris la protection de l'environnement, la santé et la sécurité, le développement communautaire et présentent des recommandations et des domaines d'actions. Nous présentons ci-après les principaux référentiels du domaine et détaillons plus précisément l'ISO 26000, référence incontournable.

L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) a rédigé dès 1976 (pour la première version) des recommandations faites par les gouvernements aux entreprises multinationales afin de favoriser une conduite raisonnable de ces entreprises dans les domaines des relations professionnelles, des droits de l'homme, de l'environnement, de la fiscalité, de la publication d'informations, de la lutte contre la corruption, des intérêts des consommateurs, de la science et de la technologie, et de la concurrence (OECD, 2008).

La Global Reporting Initiative (GRI) a été créé en 1997 par collaboration entre le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES). C'est une initiative internationale à laquelle ont participé diverses parties prenantes (entreprises, ONG, cabinets de consultants et universités). L'objectif de cette initiative est de donner des lignes directrices reconnues à l'échelle internationale pour l'établissement de rapports de développement durable présentant des actions qui intègrent les aspects sociaux, environnementaux et économiques⁷. Aucune version de ces directives n'est qualifiée de « définitive », celles-ci devant évoluer en permanence pour s'adapter aux changements des différentes dimensions de développement durable. Des mises à jour régulières doivent donc être effectuées. La GRI (GRI, 2013) est à l'origine du reporting de la responsabilité sociale des entreprises qui se définit comme la publication régulière d'informations sur les trois dimensions économique, sociale et environnementale. Notons que ces informations peuvent être intégrées au rapport financier de l'entreprise, ou publiées séparément dans un rapport exclusivement dédié au développement durable (ce qui semble être de plus en plus le cas, notamment pour les grandes entreprises qui publient systématiquement leur rapport de développement durable ou d'engagement responsable sur leur site internet). La transparence constitue dès lors la vertu primordiale du reporting.

Le Global Compact⁸ (en français Pacte Mondial) a été initié en 1999 par le septième Secrétaire-Général des Nations Unies, monsieur Kofi Annan, et a été opérationnalisé en 2000.

⁴ L'ISO 9000 traite du management de la qualité, ce terme recouvrant tout ce que l'organisme réalise pour améliorer la satisfaction des clients en répondant à leurs exigences et aux exigences réglementaires applicables et en améliorant à cet égard continuellement ses performances.

⁵ La norme SA8000 porte sur le travail des enfants et le travail forcé, l'hygiène et la sécurité, la liberté d'association et le droit à la négociation collective, l'interdiction de la discrimination en matière de rémunération, la formation, le licenciement et la retraite, le temps de travail, la rémunération et le système de gestion ou management.

⁶ OHSAS 18 001 (Occupational Health and Safety Assessment Series) - Système de gestion de la santé et de la sécurité

⁷ <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-G4-Part-One.pdf>

⁸ web <http://www.emlv.fr/global-compact-lemlv-adhere-au-pacte-mondial-des-nations-unies/>

C'est une initiative volontaire d'entreprises responsables qui a pour objectif de permettre à tous les peuples de la planète de bénéficier des avantages de la mondialisation et d'ancrer les marchés mondiaux avec des valeurs et pratiques indispensables pour répondre aux besoins socio-économiques. Il s'agit d'un code de conduite que les entreprises qui y adhèrent s'engagent à respecter, en alignant leurs opérations et stratégies sur dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'homme, les droits du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Les principes, classés par catégorie, sont les suivants (Nations Unies, 2008) :

« Droits de l'homme » :

- 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 (1) ;
- Les entreprises sont invitées à veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme (2) ;

« Droit du travail » :

- Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective (3) ;
- Les entreprises sont invitées à éliminer toutes les formes de travail forcé ou obligatoire (4) ;
- Les entreprises sont invitées à abolir le travail des enfants (5) ;
- Les entreprises sont invitées à éliminer la discrimination en matière d'emploi et de profession (6) ;

« Environnement » :

- Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement (7) ;
- Les entreprises sont invitées à entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement (8) ;
- Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement (9) ;

« 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 (10).

En France, l'article 116 de la loi sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE) de 2001 oblige les entreprises cotées de droit français à fournir des informations environnementales et sociales dans leurs rapports annuels⁹. Cette loi a pour objectif de réduire les effets néfastes des dysfonctionnements internes et de la mondialisation. Elle est fondée sur une exigence de transparence de l'information.

Le guide SD 21000, publié en France en mai 2003 par l'AFNOR, est destiné aux entreprises souhaitant s'engager dans une démarche de développement durable et voulant mettre en place une véritable stratégie de responsabilité sociale (AFNOR, 2003). Ce document est le fruit d'un travail d'une équipe de 80 personnes représentant l'ensemble du monde économique (patronat, syndicats, associations, pouvoirs publics), sur une période de 3 ans. Ce guide

⁹ <http://www.cfie.net/texte%20de%20la%20loi%20NRE.pdf>

méthodologique s'adresse aux responsables et décideurs d'entreprises, et se décompose en deux parties :

- la première partie apporte une aide à la réflexion initiale lors de l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ;
- la deuxième partie porte sur la mise en œuvre de la démarche et vise à aider l'entreprise à fixer ses objectifs. Elle apporte aussi des éléments plus opérationnels à intégrer dans le management et la mise en œuvre des moyens de l'entreprise pour atteindre ses objectifs.

Le guide SD 21000 définit les bases des enjeux significatifs à prendre en compte. Pour chacune des entreprises, ces enjeux sont différents et varient en fonction de leurs activités, de leurs situations géographiques et des acteurs socio-économiques qui gravitent autour d'elles.

Les Nations Unies, de leur côté, ont lancé en 2006 les « Principes for Responsible Investment¹⁰ » (PRI) qui constituent un ensemble d'engagements volontaires destinés au secteur des services financiers et qui incitent les investisseurs à intégrer les problématiques environnementales, sociales et de gouvernance dans la gestion des portefeuilles d'investissement. En France, ce mouvement est appelé « l'Investissement Socialement Responsable » (ISR).

Depuis 2005, l'organisation internationale de certification (ISO) travaille sur une norme pour la Responsabilité Sociale d'Entreprise nommée ISO 26000. Cette dernière a finalement vu le jour en novembre 2010¹¹ (AFNOR, 2010). Cette norme est l'unique à l'échelle internationale qui vise à fournir aux organisations des lignes directrices pour la responsabilité sociétale. Ces lignes décrivent les principes et thèmes que recouvre la RSE et proposent une méthode d'appropriation et de mise en œuvre dans une organisation. Ce référentiel permet de cadrer tous les concepts relatifs à la RSE. Il permet de s'interroger sur les enjeux et les responsabilités envers le développement durable et de construire et d'orienter une stratégie dite « durable ». La présente norme n'est pas appropriée à des fins de certification et n'est en aucun cas réglementaire. Elle est par définition volontaire et donc non contraignante. Elle explique et donne des compléments d'information dans un cadre de comportement destiné à tout type d'organisation (entreprises, ONG, collectivités, etc.), quelle que soit sa taille et ses domaines d'actions. Elle respecte les grands textes fondateurs internationaux comme la déclaration universelle des Droits de l'Homme, les conventions adoptées par les Nations Unies et ses institutions spécialisées, en général, et par l'Organisation Internationale du Travail (OIT), en particulier. Son objectif principal est de guider les organisations dans la mise en œuvre de bonnes pratiques en matière de responsabilité sociétale. Afin d'identifier les domaines d'actions et de fixer les priorités dans l'organisation, les lignes directrices de cette norme traitent sept questions centrales (Figure 1.4). Chacune de ces questions centrales comprend un éventail de domaines d'action de responsabilité sociétale :

- La gouvernance de l'organisation : C'est le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. Elle présente les modalités des prises de décision, de leur mise en œuvre et de leur suivi ;
- Les droits de l'Homme : Ce sont les droits fondamentaux auxquels tous les êtres humains ont droit. Ils prennent en compte les droits civiques et politiques tels que le droit à la vie et à la liberté, l'égalité et la liberté d'expression, mais aussi les droits économiques et sociaux comme le droit au travail, le droit à la nourriture, le droit à l'éducation, etc. ;

¹⁰ <http://www.unpri.org/>

¹¹ En France, l'AFNOR a associé plus de 100 organisations à sa rédaction

- Les relations et conditions de travail : Elles englobent toutes les pratiques liées au travail réalisé pour le compte d'une organisation. Elles couvrent tous les procédures de discipline et les politiques de recrutement et de promotion des travailleurs. Elles couvrent également toute politique ou pratique affectant les conditions de travail, tels que le dialogue social, les relations employeur – employé, la formation et le développement des compétences, la santé, l'hygiène et la sécurité, le temps passé au travail et la rémunération ;
- L'environnement : Il s'agit de l'engagement de l'organisation à respecter son environnement en limitant ou réduisant l'impact de ses activités et en prenant en compte les implications directes et indirectes de ses décisions et activités d'un point de vue environnemental (prévention de la pollution, utilisation durable des ressources, atténuation des changements climatiques) ;
- La loyauté des pratiques : Elle présente un engagement de politique responsable. Elle concerne la conduite éthique des transactions entre organisations, permettant à celles-ci d'obtenir des résultats positifs tout en étant exemplaires (lutte contre la corruption, implication responsable dans le domaine public, concurrence loyale et comportement responsable) ;
- Les questions relatives aux consommateurs : Il s'agit de la responsabilité d'une organisation vis-à-vis de ses consommateurs et clients pour la santé, la sécurité, et l'information de ces derniers, dans le sens d'une société de consommation durable. Il est ici question d'informations relatives à la commercialisation des produits et / ou services, et à la mise en œuvre de processus contractuels honnêtes, transparents et efficaces ;
- Les communautés et le développement local : Les actions liées à cette question reposent sur une implication auprès des communautés afin de contribuer à leur développement dans le cadre de l'amélioration des biens publics et de la société civile (création d'emploi et développement de compétences, création de richesses et revenus, éducation et culture, développement des technologies et accès à la technologie). Il s'agit donc d'un travail proactif de proximité des organisations auprès des communautés visant à favoriser les partenariats de sorte à impliquer l'organisation dans la société civile locale. Cette implication oblige de facto l'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles afin d'identifier leurs attentes. Il s'agit d'un processus à long terme pouvant impliquer des intérêts différents, voire conflictuels.



Figure 1.4 : Les sept questions centrales de l'ISO 26000 (AFNOR, 2010)

La norme ISO 26000 constitue un guide précieux permettant d'aider tout organisme à prendre en charge ses responsabilités. Il permet en effet de rendre opérationnelle la responsabilité sociétale, d'identifier et d'engager ses parties prenantes, et enfin de crédibiliser sa démarche. Il n'existe aucune certification relative à la norme ISO 26000, mais une « évaluation » est possible, qui identifie le niveau de maturité d'une organisation en termes de responsabilité sociétale (voir Chapitre 3).

Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons fait un rappel théorique sur les définitions du développement durable et de responsabilité sociétale des entreprises, et avons analysé l'évolution de ces notions au cours du temps. Il en ressort que la Responsabilité Sociétale des Entreprises est la contribution volontaire des entreprises au développement durable : il s'agit donc pour les entreprises de démontrer leur prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux dans leurs activités économiques en lien avec leurs parties prenantes, en respectant les attentes de celles-ci. La multiplicité des parties prenantes et l'hétérogénéité de leurs attentes respectives rend cependant la tâche lourde et particulièrement complexe. Nous sommes alors revenus sur les principaux référentiels existants dans le domaine du développement durable qui décrivent les grandes lignes directrices à mettre en œuvre au sein d'une organisation, afin de rendre celle-ci socialement responsable. Les lignes directrices de ces référentiels offrent à toute organisation l'occasion d'internaliser certaines attentes liées à la RSE, y compris la protection de l'environnement, la santé et la sécurité, et le développement communautaire. L'ISO 26000 ne fournit pas de recommandations concernant les rapports de performance en matière de responsabilité sociétale mais elle couvre un ensemble de domaines très similaires à ceux des lignes directrices du GRI pour le reporting. Ainsi, les recommandations de l'ISO fournissent aux entreprises une structure leur permettant d'organiser leurs activités, ce qui peut influencer sur leur processus de reporting¹². Plusieurs bénéfices liés à

¹² <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/French-How-To-Use-the-GRI-Guidelines-In-Conjunction-With-ISO26000.pdf>

la mise en œuvre de la RSE incitent de plus en plus les entreprises à intégrer celle-ci dans leur stratégie (amélioration des performances économiques, sociales et environnementales, amélioration de l'image globale de l'entreprise, mise en place d'un dialogue fructueux avec les parties prenantes, renforcement de la confiance des collaborateurs, etc.). En ce sens, les lignes directrices des différents référentiels proposent des recommandations et des domaines d'actions, mais l'aspect mise en œuvre et méthode reste très souvent implicite. Ainsi, comment intégrer pratiquement les différents enjeux du développement durable entre eux ? Plutôt que de traiter les responsabilités économiques, sociales et environnementales l'une après l'autre, il s'agit en effet ici de les envisager de manière simultanée et comme s'enrichissant mutuellement. L'identification des parties prenantes d'une organisation est également un processus très délicat et, une fois celles-ci répertoriées, se pose encore la question de l'arbitrage et de la hiérarchisation entre leurs attentes respectives. Qui satisfaire en priorité ? Qui tenir informé ? En conséquence, le chapitre suivant dresse un état des lieux sur l'intégration effective des concepts du développement durable par les entreprises, au cœur de leur stratégie. La théorie des parties prenantes est également étudiée, afin de comprendre comment cartographier les différentes parties prenantes au sein d'un réseau, et ainsi faciliter le déploiement d'une démarche socialement responsable.

2. La Responsabilité Sociétale des Entreprises au cœur de leur stratégie : principes de gouvernance

INTRODUCTION.....	30
2.1. PRISE EN COMPTE DES PRINCIPES DE DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE RESPONSABILITE SOCIETALE PAR LES ENTREPRISES	31
2.1.1. <i>Etat des lieux</i>	31
2.1.2. <i>Les enjeux liés à la responsabilité sociétale des entreprises</i>	33
2.1.3. <i>Modes d'intégration du développement durable dans les stratégies d'entreprise.</i>	34
2.1.4. <i>La fonction « Animateur RSE » ou « Animateur Développement Durable ».....</i>	38
2.2. CARACTERISATION DES PARTIES PRENANTES.....	39
CONCLUSION.....	44

Introduction

Le Développement Durable s'est imposé ces dernières années comme cadre de référence à l'ensemble de la planète, contraignant les processus de décision dans l'entreprise et prenant désormais une place centrale dans leurs stratégies. Dès 1990, une cinquantaine de chefs d'entreprise du monde entier se réunissait pour créer le Conseil mondial des entreprises pour le développement durable (World Business Council for Sustainable Development : WBCSD). Cette initiative visait à rassembler des entreprises internationales autour d'un engagement commun, pour un projet de management qualifié de durable. L'implication des entreprises dans ce domaine s'explique aujourd'hui par, entre autres, une grande mobilisation des ONG et associations de consommateurs souhaitant plus de transparence dans la gestion des entreprises, mais aussi et surtout par la croissance des standards et réglementations contribuant à la prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises. L'engagement de l'entreprise dans un projet de responsabilité sociétale peut conduire celle-ci à respecter de nouvelles exigences sociales et / ou environnementales, et donc modifier tout ou partie de son organisation et de ses modes de travail, en gardant l'idée de croissance et de compétitivité. Un tel changement nécessite des investissements, des objectifs clairs, des tâches ou des actions de réalisation, des étapes d'évaluation, une date de début et de fin : il s'agit là d'une conduite de projet. La gestion de projet implique implicitement un mode de management où l'ensemble des acteurs du projet sont en interaction sous la direction d'un chef d'orchestre (chef projet), avec une obligation de résultat (Brodhag et al., 2011). Brodhag définit la gouvernance, dans le contexte du développement durable, comme étant « un processus de décision collectif n'imposant pas systématiquement une situation d'autorité ». Il explique ainsi que dans un système complexe et incertain, plusieurs enjeux sont interdépendants (ici les enjeux économiques, sociaux et environnementaux), et aucun des acteurs ne dispose de toute l'information et de toute l'autorité pour mener à bien une stratégie d'ensemble inscrite dans le long terme. A cet effet, une coopération entre les différentes parties intéressées, dans laquelle chacune exerce ses responsabilités et ses compétences, est primordiale pour réussir une stratégie de développement durable (Brodhag C., 1999). Ainsi, si l'on considère que le management concerne essentiellement la gestion optimale des ressources d'un organisme afin que celui-ci assure sa finalité sociétale et qu'il atteigne les objectifs qu'il s'est fixés, en termes de responsabilité sociétale, on parlera plutôt de gouvernance avec la définition suivante (ISO 26000 (AFNOR, 2010)) : « La gouvernance d'une organisation est le système par lequel cette organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs. » La gouvernance assure donc la responsabilité des impacts de l'organisme sur les parties prenantes. Ce chapitre s'intéresse à l'intégration des principes de développement durable dans la stratégie des entreprises, et donc à la gouvernance mise en œuvre. Pour ce faire, nous effectuons tout d'abord un état des lieux afin de vérifier si oui ou non les entreprises intègrent aujourd'hui la responsabilité sociétale dans leurs activités, et, le cas échéant, étudions leurs motivations. Nous analysons ensuite les enjeux relatifs à la mise en place de la responsabilité sociétale au cœur des entreprises, étudions les différents modes d'intégration que celles-ci instaurent, et focalisons sur la nouvelle fonction « d'animateur développement durable », de plus en plus présente dans les organigrammes. Enfin, nous dédions un paragraphe complet à la théorie des parties prenantes, qui permet d'identifier les besoins et intérêts des différentes parties intéressées, et présentons les divers modes de classement ou hiérarchisation préconisés de celles-ci.

2.1. Prise en compte des principes de développement durable et de responsabilité sociétale par les entreprises

2.1.1. Etat des lieux

Le monde de l'entreprise a un rôle fondamental à jouer dans la contribution au développement durable, telles que les grandes industries IBM, Shell ou encore Procter & Gamble qui ont intégré très tôt ce concept et encouragé leurs homologues sur le territoire français (Suez, Total, Areva, etc.). Les grandes entreprises publiques françaises (SNCF, RATP, EDF, etc.) ont pour leur part signé une charte pour le développement durable en 2000 (Comité 21¹³). Par ailleurs, de nouvelles réglementations obligent, de plus en plus, à s'engager dans des démarches de management « environnementale » (ISO 14001), certifiant que la fabrication de produits ou services n'endommage pas l'environnement, ou à mettre en œuvre des démarches de management de la santé et de la sécurité au travail (OHSAS 18001). L'engagement des entreprises est donc initialement dû à la volonté de ses dirigeants et à certaines réglementations, mais ce n'est aujourd'hui plus la seule justification. Des travaux en sciences de gestion ont ainsi étudié la corrélation entre la responsabilité sociétale des entreprises et le profit à long terme (Cruz & Wakolbinger, 2008) (Godfrey, 2005). Malgré les difficultés empiriques et théoriques à dégager un lien immédiat et direct entre le profit et la mise en œuvre de la responsabilité sociétale, celle-ci apparaît ainsi, pour les grandes entreprises, comme un mécanisme de couverture contre le risque de réputation (Cazal et al., 2011). De manière générale, l'entreprise peut améliorer ses profits et sa rentabilité via une amélioration de l'image qu'elle véhicule (McWilliams et al., 2006) (AFNOR, 2010). La RSE peut donc être perçue comme une sorte « d'assurance » (Klein & Dawar, 2004), même si un retour sur investissements est à prévoir sur le long terme.

Avec un peu de recul et les premiers retours d'expérience des grandes entreprises, des justifications économiques ont effectivement vu le jour, telles que la réduction des frais généraux (énergie, eau, gaz), de consommation de matières premières, de déchets, etc. Bien évidemment, chaque entreprise ou chaque secteur d'activités a ses propres objectifs. A titre d'exemple, pour la dimension environnementale, le secteur automobile s'implique à travers des actions visant à produire des voitures qui consommeront peu et limiteront la pollution atmosphérique et les gaz à effet de serre (GES), tandis que le secteur de la grande distribution s'attache à limiter le nombre de ses déchets. Les motivations des entreprises peuvent également être liées à l'effet d'image, la conquête de nouveaux marchés par le développement de produits innovants, la volonté de répondre à des appels d'offre de donneurs d'ordre intégrant le développement durable dans leur cahier des charges, etc. Une enquête nationale sur les enjeux du développement durable, « Les Enjeux 2013 de la RSE et du Développement Durable », menée par BDO¹⁴, Malakoff Médéric¹⁵ et l'ORSE¹⁶ a été publiée en 2013 sur le site de BDO (Vermot-Desroches, et al., 2013). Les résultats de cette étude montrent que 34% des entreprises interrogées sont motivées à l'idée d'instaurer une stratégie de développement durable dans le but d'améliorer leur performance globale, 13% dans le but de communiquer une image positive, 11% pour répondre aux enjeux sociaux, 10% pour se conformer à la réglementation, 9% pour se différencier, 8% pour protéger l'environnement, 6% pour innover et enfin 5% pour maîtriser les risques. Une enquête parallèle à cette étude, intitulée « Les décideurs face aux nouveaux défis de société » a été réalisée par le groupe Generali et le groupe CSA en novembre 2013 (CSA, 2013). Celle-ci indique que les dirigeants sont motivés à l'idée de mettre en place des actions de développement durable dans le but principal de

¹³ http://www.comite21.org/docs/guides/guide_entreprise_dev_durable.pdf

¹⁴ BDO est un cabinet d'audit, d'expertise-comptable et de conseil qui s'appuie sur un réseau international pluridisciplinaire. <http://www.bdo.fr/>

¹⁵ Le groupe Malakoff Médéric est un groupe paritaire, mutualiste et à but non lucratif de protection sociale <http://www.malakoffmederic.com/groupe/nous-connaitre/notre-organisation/notre-gouvernance.html>

¹⁶ Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises : <http://www.orse.org/>

répondre aux attentes des clients (88%). Ils ont cependant largement pris conscience que de telles initiatives pourraient augmenter la performance économique de leur entreprise (80%) et réduire leurs coûts de fonctionnement (74%). La réduction et la prévention des risques ainsi que l'amélioration de l'image constituent également des motivations très importantes pour 7 dirigeants sur 10. Enfin, un peu plus de 40% des dirigeants ont souligné une motivation liée à l'anticipation d'une obligation réglementaire et entre 25% et 40% une motivation liée à la réponse aux attentes des investisseurs, à l'acquisition d'une certification ou d'un label ou encore au fait de s'aligner sur les concurrents (Figure 2.1).

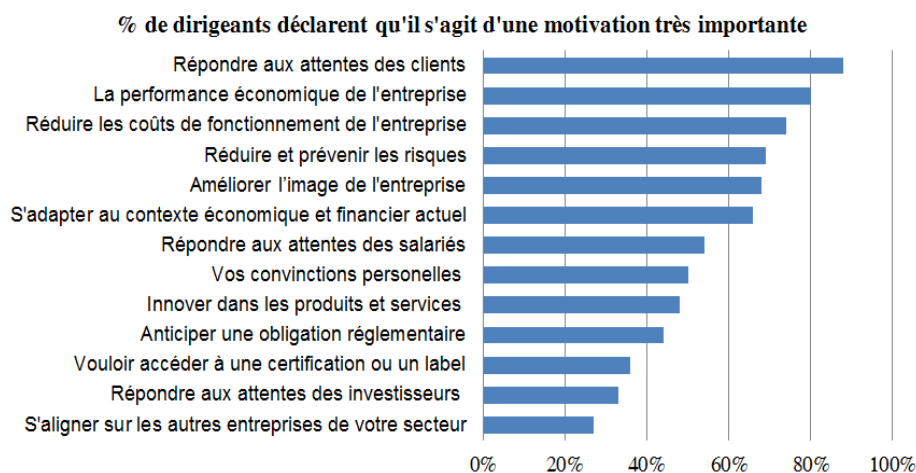


Figure 2.1 : Principales motivations pour mettre en place une stratégie de développement durable (adapté à l'enquête de Generali CSA, 2013)

La plupart des entreprises a ainsi bien identifié le fait que le développement durable et sa mise en œuvre, via les principes de responsabilité sociétale, peuvent représenter un levier de rentabilité et de performance, même s'il s'agit le plus souvent de projets à long terme. Enfin, les politiques, législations et priorités d'investissement peuvent varier d'un pays à l'autre et d'une culture à l'autre. A titre d'exemple, une étude de 2007 portant sur 171 entreprises chinoises du secteur automobile a démontré que les principales motivations des entreprises se lançant dans une stratégie de responsabilité sociétale (logistique verte dans ce cas) étaient dues aux pressions réglementaires et à la forte concurrence de ce secteur (Zhu et al., 2007). Une autre étude de 2009, portant cette fois-ci sur des entreprises américaines, a démontré que les pratiques de responsabilité sociétale les plus couramment mises en place étaient liées aux attentes des employés, consommateurs et fournisseurs, loin devant les pratiques philanthropiques et environnementales (Lindgreen et al., 2009). « La stratégie nationale d'un pays doit être conçue de façon à aider à traduire les questions environnementales sur le plan politique. Plus largement, elle doit coordonner les politiques locales avec les questions mondiales, et intégrer les connaissances scientifiques dans les politiques et la planification du développement » (Brodhag, 2004). En France, l'Etat, en tant qu'acteur principal du développement durable, a notamment mis en place des subventions et aides spécifiques pour les entreprises engagées dans le développement durable. A titre d'exemple, notons également la manifestation intitulée les « Trophées RSE », qui vise d'une part à récompenser des entreprises dites « responsables », et d'autre part à mener des actions d'information, de sensibilisation et de formation sur le sujet. Les trophées RSE Aquitaine de l'édition 2013 ont ainsi récompensé cinq entreprises pour leur engagement et leur capacité à intégrer des enjeux sociaux, environnementaux et économiques dans leurs activités¹⁷. Cet événement se déroule en partenariat avec le Conseil régional d'Aquitaine, la Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) et la préfecture de la région Aquitaine, avec l'appui d'acteurs du développement économique tels que le MEDEF (Mouvement des entreprises de France), la CGPME

¹⁷<http://www.aquitaine.developpement-durable.gouv.fr/les-trophees-aquitains-de-l-entreprise-responsable-a1445.html>

(Confédération générale du patronat des petites et moyennes entreprises), la CFDT (Confédération française démocratique du travail), l'AFNOR et le Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprises (CJD). Un tel investissement, de la part de ces différentes structures, prouve ici l'envie de tous d'avancer, ensemble, pour intégrer les enjeux du développement durable au sein des entreprises.

2.1.2. Les enjeux liés à la responsabilité sociétale des entreprises

Certaines idées reçues affirment que la responsabilité sociétale des entreprises est l'affaire des grandes entreprises. C'est vrai que les grandes entreprises ont été les premières, en France, sous l'impulsion de la loi de 2001 sur les Nouvelles Régulations Economiques (NRE), à intégrer des démarches de responsabilité sociétale, mais avec l'évolution de ce concept au cours du temps et l'apparition de la norme ISO26000, les PME se sentent désormais de plus en plus concernées et s'impliquent davantage. Les principaux enjeux relatifs à la mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale s'expriment en termes d'amélioration de la compétitivité, et concernent tout particulièrement, dans le domaine stratégique, l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses relations avec les différents acteurs de la société (ACFCI, 2006). Ces enjeux nécessitent un « triple bilan » ou « triple bottom line » (Elkington, 1998) : l'entreprise socialement responsable doit être performante dans les trois dimensions que sont l'économique, le social / sociétal et l'environnemental, pour assurer une équité sociale, un respect envers l'environnement (au sens écologie) et une rentabilité économique :

- Le développement environnemental ou la nécessité de protéger les équilibres écologiques pour préserver nos sociétés et la vie sur Terre : pour les entreprises, les enjeux relatifs à ce développement consistent à utiliser de façon optimale et efficace les ressources naturelles, veiller à limiter le gaspillage, privilégier l'utilisation de ressources renouvelables et de matériaux recyclables, limiter la production aux quantités nécessaires, etc. ;
- Le développement social ou la nécessité d'assurer le bien-être de tous les salariés : pour les entreprises, les enjeux associés à ce développement consistent à instaurer une politique sociale avancée en garantissant de bonnes conditions de travail, en favorisant la formation, en intéressant et motivant les salariés, etc. ;
- Le développement économique ou la nécessité de dégager des bénéfices afin d'assurer sa pérennité et de conquérir de nouveaux clients : pour les entreprises, les enjeux correspondant à ce développement consistent à réduire les coûts de consommation d'eau, d'énergie et de matières premières, faire la chasse aux gaspillages, mettre en œuvre de nouvelles pratiques de production à long terme telles que l'économie circulaire (réduire, récupérer, recycler, réparer au lieu de produire).

A ces trois dimensions s'ajoutent ensuite les développements vivable, viable et équitable, à savoir les zones d'intersections ou interdépendances entre elles :

- Le développement vivable (interface environnement/social) ou la prise en compte simultanée des facteurs environnementaux et sociaux, afin d'assurer un cadre de vie acceptable. Pour les entreprises, les enjeux associés à ce développement concernent l'hygiène, la sécurité, la santé et les risques professionnels, mais aussi le fait de travailler avec des acteurs locaux (collectivités, associations, fournisseurs) et donc de favoriser les produits et savoir-faire locaux ;
- Le développement viable (interface environnement/économique) ou la prise en compte simultanée des facteurs économiques et environnementaux, afin de permettre à long terme et de façon autosuffisante une croissance économique basée sur les ressources renouvelables (écologie industrielle et éco-efficience). Pour les entreprises, les enjeux relatifs à ce développement consistent à optimiser les transports (personnes,

prestations, biens matériels), favoriser l'utilisation de produits et d'espèces végétales de saison, favoriser le tri, le recyclage et la valorisation des déchets ;

- Le développement équitable (interface économique/social) ou la prise en compte simultanée des facteurs sociaux et économiques, i.e. le fait d'allier la croissance économique tout en respectant les droits de l'Homme, afin de parvenir à une plus grande équité. Pour les entreprises, les enjeux correspondant à ce développement consistent à mettre en place une politique d'aide à la réinsertion professionnelle, développer des projets ciblés pour limiter les disparités (égalité Homme – Femme, nivellement des salaires, accessibilité pour tous), sélectionner des produits issus du commerce équitable, etc.

La Figure 2.2 récapitule les principaux enjeux associés à chacune de ces dimensions et intersections.

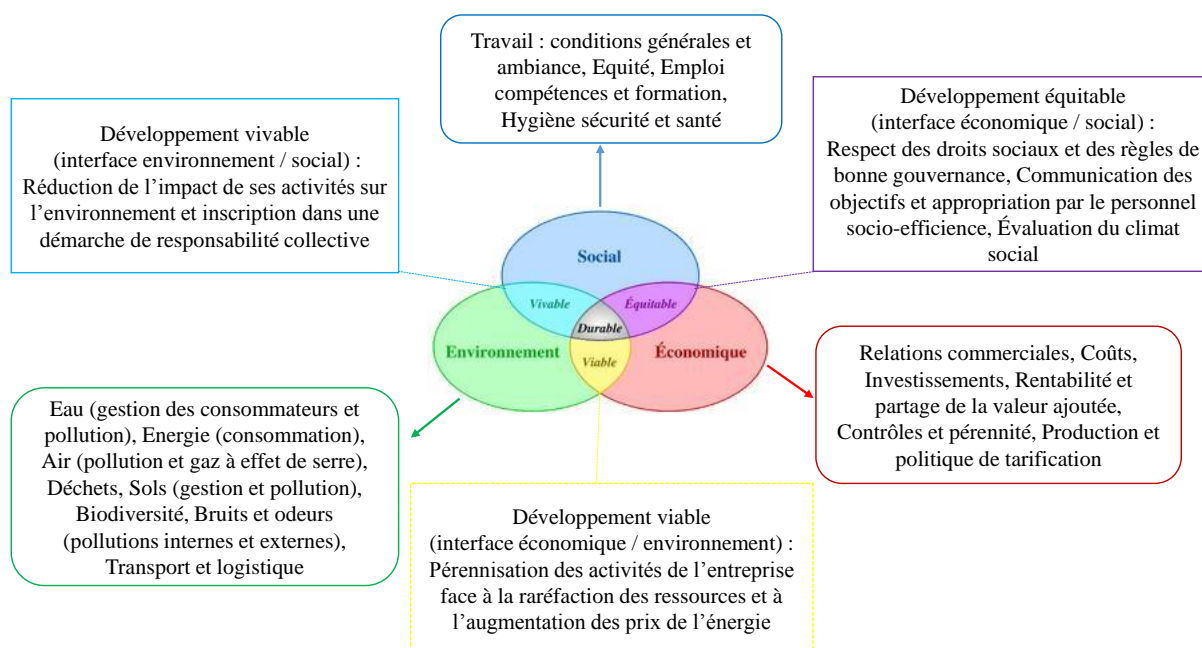


Figure 2.2 : Triptyque et enjeux du DD/RSE (Mabrouk et al., 2012)

2.1.3. Modes d'intégration du développement durable dans les stratégies d'entreprise

« Le management stratégique est l'art de maîtriser le destin, de choisir plutôt que de subir. Il permet une survie compétitive à long terme et la rentabilité des fonds propres, et permet de décrypter l'environnement et de remettre en question ses activités de façon à ce que l'entreprise se batte sur des créneaux où elle ait des atouts par rapport à ses concurrents » (Gelinier, 1986). La réflexion stratégique est une démarche à la fois analytique et prospective, faite de rigueur, mais aussi d'imagination. Elle doit, pour être efficace, s'accompagner d'une synthèse qui vérifie la cohérence de toutes les hypothèses et qui corrige en cas de besoin la stratégie imaginée au départ, dans un but d'optimisation (Quarre, 1987). D'une manière explicite, Romon (Romon, 2008) propose une démarche générale de gestion stratégique en six étapes : (i) observer et prévoir, (ii) se connaître soi-même, (iii) analyser et comprendre, (iv) choisir et décider, (v) faire-faire, (vi) contrôler. L'auteur précise que des itérations sont non seulement possibles mais encore souhaitables entre ces différentes étapes.

Engager une entreprise dans une démarche de responsabilité sociétale est une décision portée par la direction, à son plus haut niveau. Son implication forte et constante est essentielle à la réussite de cette nouvelle orientation et doit être connue de l'ensemble des salariés : « Mettre en œuvre une démarche de responsabilité sociétale revient à faire évoluer la conception et la

pratique d'un métier. Cette évolution de la culture d'entreprise, inscrite dans la durée, doit s'appuyer sur une prise de conscience à la fois collective et individuelle. Elle doit ainsi être préparée par une mobilisation générale, depuis les équipes de direction, jusqu'aux opérationnels » (Novethic, 2009). La mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale représente un défi majeur du fait de la complexité de la stratégie à développer, nécessairement transversale à tous les services (quels objectifs identifier afin de tendre vers un équilibre économique, social et environnemental) et des possibles changements organisationnels qui en découlent. Une stratégie de développement durable peut en effet toucher tout ou partie de l'organisation de l'entreprise, et peut amener à revoir l'ensemble de ses activités et services. A titre d'exemple, pour les achats, il peut s'agir de modifier ses sources d'approvisionnements afin d'intégrer des produits et services respectueux de l'environnement, et inciter les fournisseurs à adopter une démarche vertueuse. Pour les services marketing et communication, il s'agit de communiquer au sujet de l'engagement de l'entreprise vers l'extérieur, vis-à-vis de ses clients et de ses partenaires, mais aussi auprès de ses collaborateurs et salariés par des actions concrètes et des investissements venant confirmer ces engagements. Pour les services logistiques, de nouveaux modes de gestion font leur apparition, telles que la « logistique verte / durable » ou la « logistique inverse ». Enfin, même les systèmes d'information peuvent être impactés, puisqu'ils représentent une source de consommation énergétique significative (notion de « Green IT » ou encore « d'informatique écoresponsable »). En définitive, « les principes de la RSE dirigent le management stratégique, tandis que le management stratégique contribue à la mettre en place » (Figure 2.3).

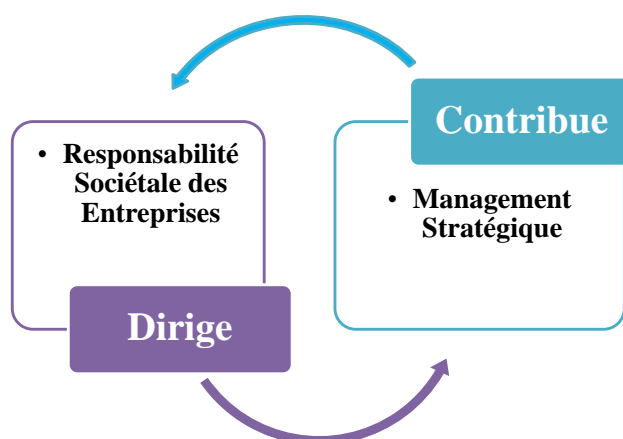


Figure 2.3 : Lien entre RSE et Management Stratégique (Bouyoud, 2010)

Il est important de noter qu'une démarche de responsabilité sociétale ne se limite pas à l'intégration de nouveaux outils et / ou modes opératoires, en interne, car elle cherche également à faire évoluer les pratiques de l'ensemble de ses parties prenantes. La place de la communication durable et responsable, en interne comme en externe, est donc primordiale et permet d'évoluer vers une démarche volontaire, créatrice de valeurs dans tous les sens du terme. Le développement et la mise en route d'un programme de RSE apparaît comme un processus gagnant-gagnant pour l'organisation et la communauté. Il contribue en effet au développement économique tout en améliorant la qualité de vie des employés, mais aussi la communauté locale et la société au sens large (Lindgreen et al., 2009). Le tableau suivant (Tableau 2.1) détaille les comportements attendus d'une entreprise « bonne élève » en matière de responsabilité sociétale (Pluchart, 2011). Il est cependant important de noter, à nouveau, que ces comportements reposent sur des actions portant leurs fruits le plus souvent à long terme.

Tableau 2.1 : Les comportements attendus des Entreprises Socialement Responsables (ESR) par (Pluchart, 2011)

Dimension de Responsabilité Sociétale	Comportement attendu
Code de conduite (ou charte éthique)	L'entreprise définit et formalise ses valeurs et règles de conduite en s'inspirant des préconisations ou recommandations de l'OIT, l'OCDE et l'ONU. Ensuite, il apparaît nécessaire que ces valeurs et règles soient diffusées auprès des parties prenantes, en interne comme en externe.
Gouvernement d'entreprise	L'entreprise prend des mesures en matière de gouvernance d'entreprise, notamment la publication d'informations financières et non-financières, la promotion de l'actionnariat des salariés, l'existence d'un comité spécialisé de contrôle, le renforcement de l'indépendance des administrateurs.
Normes fondamentales du travail (ou politique en Ressources Humaines)	L'entreprise définit des politiques efficaces en matière d'emploi, de formation, de conditions de travail et de relations professionnelles.
Protection de l'environnement et de l'atmosphère	L'entreprise inscrit, dans sa stratégie, des actions en faveur de la protection de l'environnement et de l'atmosphère
Comportement exemplaire sur le marché	<p>L'entreprise définit des politiques efficaces en matière de gestion des relations client/consommateurs et fournisseurs/sous-traitants, et invite ces acteurs à intégrer les principes de RSE.</p> <p>Elle prend des mesures pour éviter toute forme de concurrence déloyale.</p> <p>Elle prend des mesures afin que ses pratiques commerciales ne soient pas entachées de corruption.</p> <p>Elle intègre la discipline fiscale dans sa culture.</p>
Engagement sociétal	L'entreprise entreprend des actions en faveur du développement de la communauté locale.
Respect et promotion des droits de l'Homme dans le monde du travail	<p>L'entreprise prend des mesures pour promouvoir et faire respecter la protection internationale des droits de l'Homme au sein de sa sphère d'influence.</p> <p>Elle veille à ce que sa propre organisation ne se rende pas complice de violation des droits des travailleurs.</p>
Sciences et Technologies	L'entreprise est invitée à diffuser les fruits de ses activités de recherche et développement dans le pays où elle opère, de façon à contribuer au renforcement des capacités d'innovation de ces pays d'accueil.

Il existe différents types de comportements stratégiques de l'entreprise en matière de responsabilité sociétale, qui peuvent être distingués les uns des autres par le degré de prise en

compte des préoccupations du développement durable. La réactivité de l'intégration de ces préoccupations dans la stratégie d'entreprise peut varier sur un continuum allant d'aucune réponse (ne rien faire et ne rien mettre en place) à une réponse proactive (faire beaucoup) (Carroll, 1979). Ces deux extrêmes correspondent respectivement à une vision de la responsabilité des entreprises, limitée à l'augmentation du bénéfice (Friedman, 1970). De manière synthétique, Acquier sépare les « figures libres » des « figures imposées » : c'est-à-dire soit les entreprises adoptent une stratégie de responsabilité sociétale à travers un choix lié à l'innovation pour se démarquer au sein du marché, soit les entreprises se limitent au respect des règles s'appliquant de manière transversale à l'ensemble des entreprises (Acquier & Aggeri, 2008). Dans le même esprit, une typologie des stratégies RSE des entreprises a été proposée par Novethic dans son étude « Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises » (Novethic, 2002). Cette étude est établie sur deux critères : la pression imposée à l'entreprise (par les futures législations, par ses partenaires ou par ses clients, etc.), et l'attitude de l'entreprise qui peut choisir d'anticiper ses actions en faveur d'un développement durable, ou évoluer seulement face à la contrainte. Six modes d'intégration du développement durable dans la stratégie globale des grandes entreprises ont ainsi été définis (Figure 2.4) :

- Les stratèges : soumises à une forte pression des parties prenantes, ces entreprises font du développement durable une opportunité intégrée dans la stratégie globale de l'entreprise (ex : BP, DaimlerChrysler) ;
- Les engagées : face à une pression externe modérée, l'adéquation du développement durable avec leurs valeurs permet à ces entreprises de construire une politique globale de responsabilité sociétale, inscrite dans leur stratégie (ex : ST Microelectronics, Sony) ;
- Les concernées : en réaction aux pressions de leur environnement, ces entreprises perçoivent le développement durable d'abord à travers les opportunités de marché qu'il offre, autour de grandes priorités (ex : Danone, Philip Morris) ;
- Les proactives : l'anticipation des attentes des parties prenantes, et notamment des clients, oriente une partie de l'activité autour d'un positionnement développement durable (ex : Deutsche Bank, Monoprix) ;
- Les cibles idéales : une pression très forte conduit ces entreprises à réagir par des programmes d'actions visant à éviter les risques de mise en cause (ex : Nike, Mattel) ;
- Les entrantes : face à une pression encore limitée, ces entreprises ont mis en œuvre des démarches d'adaptation aux nouvelles normes implicites de responsabilité sociale et environnementale (ex : Société Générale, France Telecom).

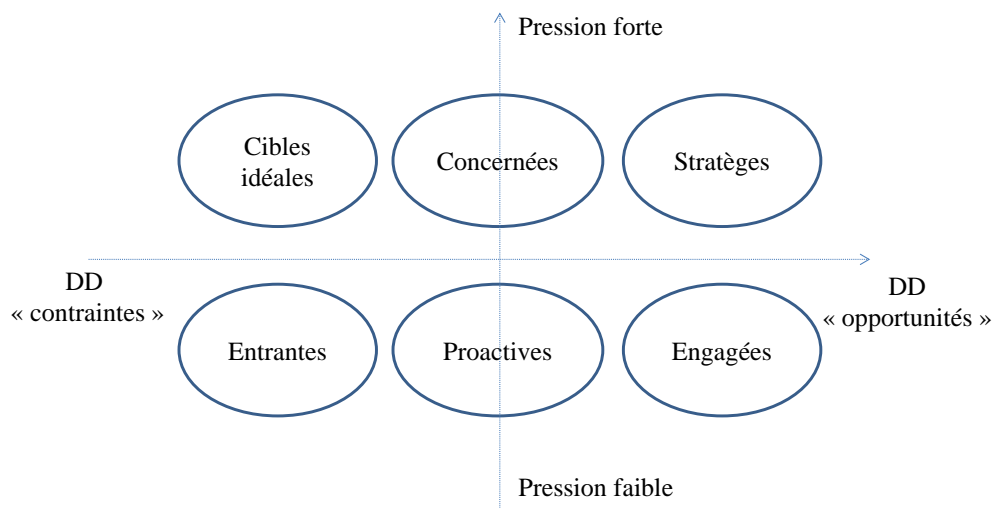


Figure 2.4 : Modes d'intégration du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises (Novethic, 2002)

2.1.4. La fonction « Animateur RSE » ou « Animateur Développement Durable »

L'unité de Recherche « Entreprises » du CEPS/INSTEAD¹⁸, avec le soutien de l'Institut pour le Mouvement Sociétal (IMS) de Luxembourg, a réalisé une enquête sur la mise en œuvre de la RSE dans les entreprises luxembourgeoises, durant le dernier trimestre de l'année 2008. Celle-ci indique que 12% de ces entreprises disposent d'un département RSE et possèdent un budget exclusivement dédié à cette fonction (Poussing, 2011). Cette étude montre aussi que 70% des entreprises ont fait l'effort d'identifier leurs parties prenantes (les salariés et les clients étant majoritairement représentés, respectivement 93% et 75%). Les entreprises luxembourgeoises, dans 73 % des cas, identifient entre 2 et 4 parties prenantes (73%), et 51% de ces entreprises sont rentrés en contact avec leurs parties prenantes avant de commencer une démarche de responsabilité sociétale. La gouvernance de ce type de projets est dédiée au directeur de l'entreprise dans 80% des cas, au directeur des ressources humaines dans 30% des cas, et au directeur du département RSE dans seulement 4% des cas. Malgré tout, l'enquête montre que 46% des entreprises déclarent ne pas avoir le temps nécessaire pour cet engagement, 35% évoquent un coût de mise en œuvre trop important, et 13% mettent en avant un manque de compétences lié au domaine. Une autre étude, menée par le cabinet ERNST&YOUNG en 2008 sur le déploiement des démarches de responsabilité sociétale dans de grandes entreprises françaises et britanniques, dresse un état des lieux des pratiques de gouvernance dans ces entreprises, sur une période de quatre mois (ERNST&YOUNG, 2008). L'étude montre que « seulement » 73% des entreprises françaises interrogées avaient mis en place un comité RSE, contre 94% pour les britanniques, ce comité étant le plus souvent transverse à plusieurs fonctions et services de l'entreprise. Dans le cas des entreprises françaises, il regroupait majoritairement les fonctions de Ressources Humaines, d'Hygiène, Sécurité et Environnement et de communication, alors que dans le cas des entreprises britanniques, ce comité se composait des fonctions Ressources Humaines, achats, HSE et audits internes. Les entreprises des deux pays s'accordaient pourtant sur l'importance de l'implication des dirigeants, de la communication et de l'implication du personnel en tant que facteurs clés de succès pour la mise place d'une démarche de responsabilité sociétale. Enfin, les trois quarts des entreprises françaises interrogées déclaraient gérer plus de 10 indicateurs de performance relativement à ces projets (taux de fréquence des accidents de travail, consommation d'eau et d'énergie, etc.), ces indicateurs figurant cependant rarement dans les tableaux de bord de pilotage de la direction.

¹⁸ Centre d'Etudes de Populations, de pauvreté et de politiques socio-économiques / International networks for studies in technology, environment, alternatives, development

Plus récemment, en 2011, plus de 50 entreprises des secteurs privé et public ont été questionnées sur la fonction RSE par le cabinet Cleveor¹⁹. Les résultats de cette enquête montrent une tendance forte des entreprises à rattacher la fonction RSE - ou développement durable - à leur direction générale (44% des sondées), à une autre direction (26%), tandis que 17% des entreprises déclarent ne pas avoir de fonction dédiée ou assimilée. Capron et Quairel expliquent dans leur ouvrage que la mise en œuvre de la RSE nécessite des modifications dans l'organisation, ainsi que la création d'une fonction « développement durable » (Capron & Quairel-Lanoizelee, 2007). Ils rajoutent qu'une démarche de responsabilité sociétale peut être tournée vers l'extérieur (développement des relations avec les parties prenantes) et / ou orientée vers la recherche d'opportunités stratégiques à l'intérieur même de l'entreprise afin d'intégrer localement des objectifs de développement durable. Cependant, malgré les travaux et sondages existants, il est difficile de dessiner un véritable modèle organisationnel de référence de la fonction RSE. Seule certitude, il s'agit d'une fonction stratégique au cœur de l'entreprise, reliant plusieurs fonctions de cette entreprise et nécessitant un dialogue entre elles (Figure 2.5) :

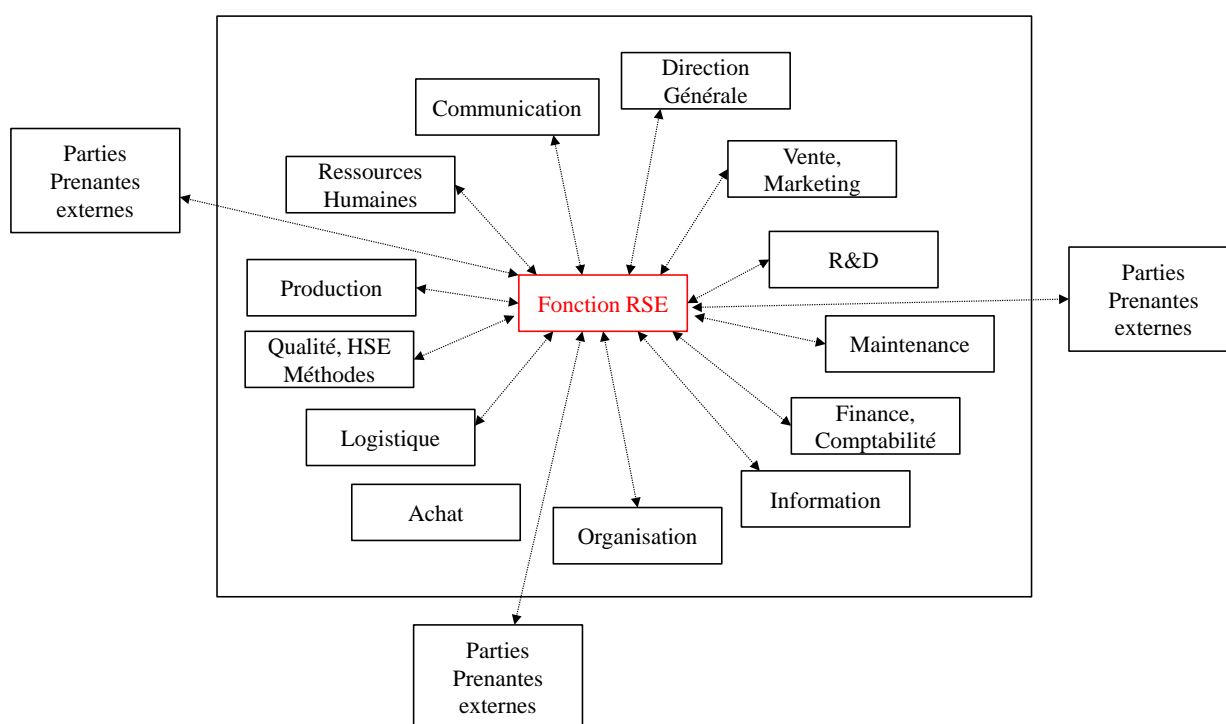


Figure 2.5 : La fonction RSE au cœur de l'entreprise

Des managers associés à la direction contrôlent et exercent cette fonction en collaboration avec l'ensemble des chefs de services. Ensuite, un ou plusieurs animateurs se chargent de la mise en œuvre des plans d'actions et des aspects communication auprès de l'ensemble du personnel (sensibilisation et formation). Un réseau de correspondants peut ainsi être défini dans chaque service, afin d'assurer le suivi quotidien.

2.2. Caractérisation des parties prenantes

Afin d'intégrer une démarche de responsabilité sociétale, une entreprise doit avoir une bonne connaissance de l'ensemble des acteurs qui gravitent dans sa sphère d'activités. Il est donc

¹⁹ Cabinet de conseil en Organisation et Management. « RSE ET MANAGEMENT DURABLE LE ROLE DE LA FONCTION RH ». Document accessible sur le lien http://www.cleveor.com/index.php?option=com_content&view=article&id=191:publication-specimen-bloquee-2&catid=16&Itemid=179&lang=fr

important de caractériser ces acteurs selon leurs attentes, leurs zones géographiques, leurs impacts sur l'activité de l'entreprise et réciproquement. Il s'agit donc d'identifier les attentes et le pouvoir de chaque groupe d'ayants droit, ce qui permet d'établir des priorités politiques tout en ayant une vision d'ensemble des interactions possibles entre ceux-ci. La zone de priorité identifiée est appelée Sphère d'Influence (SI). L'élaboration d'une cartographie des Parties Prenantes (PP) ou « Analyse des jeux d'acteurs » est une opération particulièrement complexe à réaliser. En effet, les stratégies, méthodologies et outils associés ne sont pas clairement définis, et plusieurs débats persistent : Qui considérer comme un acteur (qui est acteur et qui ne l'est pas) ? Et quel doit être le périmètre de l'exercice et quelles bornes fixer dans l'environnement de l'entreprise ? Différentes méthodes de classement des parties prenantes sont appliquées dans l'industrie. Les parties prenantes peuvent être internes ou externes à l'entreprise, directes ou indirectes, contractuelles ou non contractuelles, et appartenant respectivement aux sphères sociale, publique, économique, industrielle et scientifique. L'identification des attentes et des enjeux des parties prenantes peut être faite par questionnements, confrontations, dialogues, ou dans le cadre d'engagements contractuels (Dubigeon, 2009). Par exemple, Danone qualifie ses parties prenantes selon 4 grandes sphères²⁰ :

- la sphère sociale (salariés, consommateurs et associations de consommateurs) ;
- la sphère publique (pouvoirs publics, associations et ONG sociales et environnementales, organismes de promotion de la responsabilité sociale, médias) ;
- la sphère économique (actionnaires, communauté financière et agence de notation sociale et environnementale, distributeurs) ;
- la sphère industrielle et scientifique (organisations professionnelles).

Suez représente sa cartographie de Parties Prenantes sous la forme de trois cercles concentriques au sein desquels elle exerce son activité : le premier cercle contient les actionnaires, filiales et collaborateurs ; le deuxième cercle regroupe les clients, fournisseurs et concurrents ; et enfin un troisième cercle plus large regroupe l'environnement humain, la communauté, le naturel et la planète. Finalement, quelque soient les représentations utilisées, ces différentes cartographies permettent aux entreprises de définir et structurer au mieux les relations entretenues avec l'ensemble de leurs parties prenantes. Scientifiquement, les premiers débats autour des principes de cartographie des Parties Prenantes remontent aux années 80, plus précisément en 1984 avec l'apparition de la théorie des Parties Prenantes (Freeman & Reed, 1983) (Freeman, 1984). Cette théorie s'articule autour des différentes manières de concevoir le rôle de l'entreprise et ses relations avec les autres acteurs gravitant autour d'elle, et sur la capacité de ces acteurs à influencer ou à être influencés par les activités de l'entreprise. Les gestionnaires furent les premiers à s'intéresser à cette théorie, pour le management des organisations. Les chercheurs en sciences de l'ingénieur ont ensuite intégré ces questions d'interactions entre organisations via la modélisation d'entreprises, par une approche systémique (Le Moigne, 1977). Cet aspect multidisciplinaire et évolutif de la théorie des parties prenantes justifie son importance. Le tableau suivant (Tableau 2.2) synthétise quelques études relatives à la classification – ou cartographie – des Parties prenantes d'une organisation.

²⁰ <http://www.danone.com/Rapport-DevDurable10/>

Tableau 2.2 : Différentes cartographies de Parties Prenantes

Auteur	Type de classement des PP	Attributs	Définitions	Caractère
(Carroll, 1989)	Primaires / Secondaire	Contrats explicites Contrats implicites	<p>PP primaires : elles sont impliquées directement dans le processus de l'entreprise par des contrats explicites (employés, clients, fournisseurs, etc.).</p> <p>PP secondaires : elles ont un contrat implicite avec l'entreprise (médias, gouvernements, concurrents, etc.)</p>	Statique et subjectif
(Clarkson, 1995)	Volontaires / Involontaires		<p>PP volontaires : ce sont les parties prenantes qui acceptent, en général, contractuellement, d'être exposées à un risque.</p> <p>PP involontaires : ce sont les parties qui subissent ce risque sans avoir de relation avec l'entreprise.</p>	Statique et subjectif
(Mitchell et al., 1997)	Dormantes / Discrétionnaires / En demande / Dominantes / Dépendantes / Dangereuses / Définitives / Les non PP	Pouvoir Légitimité Etat d'urgence des demandes	<p>Le pouvoir d'une PP se manifeste quand celle-ci est capable de conduire un autre acteur à faire quelque chose qu'elle n'aurait pas réalisé autrement.</p> <p>La légitimité peut se définir comme une affirmation généralisée ou un processus volontaire, obligé et systématique permettant aux actions d'une entité d'être désirables et appropriées, et de correspondre au système socialement construits de normes, de valeurs et de croyances (Schumann, 1995).</p> <p>L'état d'urgence est représenté par le degré selon lequel les revendications des PP exigent une prise en compte immédiate par l'entreprise.</p>	Vers une approche dynamique
(Commission Européenne, 2002)	Internes / Externes		<p>PP Internes : elles regroupent les actionnaires et les salariés.</p> <p>PP Externes : elles regroupent les clients, les fournisseurs, le gouvernement, les médias, etc.</p>	Statique
(Girard et Sobczak, 2010)	Passives / Engagées / Alliées / Militantes	Engagement organisationnel Engagement sociétal	<p>Les PP passives se caractérisent par de faibles degrés d'engagement organisationnel et sociétal. Elles ne pourront que difficilement être impliquées dans une démarche de responsabilité sociétale sans autre effort de la part des dirigeants.</p> <p>Les PP engagées combinent au contraire un fort degré d'engagement organisationnel et un fort degré d'engagement sociétal. Elles constituent pour les dirigeants de l'entreprise des vecteurs importants, voire des moteurs de leur démarche de responsabilité globale.</p>	Dynamique (si mise à jour régulière)

			<p>Les deux autres groupes présentent un déséquilibre entre les deux types d'engagement. Les PP alliées ont un fort degré d'engagement organisationnel, mais un faible degré d'engagement sociétal, alors que les PP militantes ont un fort degré d'engagement sociétal mais un faible degré d'engagement organisationnel.</p>	
<p>Guide publié par le programme de sécurité alimentaire²¹</p>	<p>Public primaire / Public secondaire</p>	<p>Pouvoir Intérêt</p>	<p>Le pouvoir mesure le degré de capacité à aider ou à avoir un impact sur les activités d'un projet. L'intérêt mesure le degré de soutien ou d'opposition aux buts et objectifs d'un projet. Le public primaire représente les PP ayant à la fois un pouvoir et des intérêts élevés. Elles sont d'importance critique pour atteindre l'objectif. Le public secondaire représente les PP ayant un intérêt élevé mais un faible pouvoir ou un pouvoir élevé mais un faible intérêt. Elles doivent être maintenues informées et satisfaites.</p>	<p>Statique</p>

²¹ http://www.kstoolkit.org/file/view/TR_StakeHolder_fr.pdf

La cartographie faisant référence dans la littérature managériale est celle de (Mitchell et al., 1997), car elle fournit une vision évolutive et opérationnelle par rapport aux autres typologies (Mullenbach-Servayre, 2007), (Magness, 2008). Cette approche distingue trois attributs, comme vu dans le tableau ci-dessus : le pouvoir, la légitimité et l'état d'urgence des demandes d'une Partie Prenante. Les auteurs expliquent que si la légitimité est stable dans le temps, le pouvoir et l'urgence évoluent en fonction du temps et peuvent être acquis ou perdus au cours du temps. La figure suivante identifie huit « familles » de Parties Prenantes, en fonction de leur place au sein du triptyque Pouvoir – Légitimité - Urgence : les Parties Prenantes dormantes, discrétionnaires, revendicatrices, dominantes, dangereuses, dépendantes, définitives et les non Parties Prenantes (Figure 2.6).

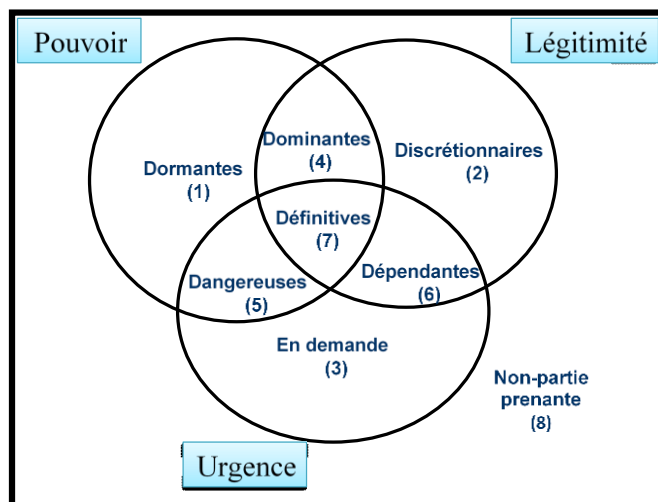


Figure 2.6 : Typologie de Parties Prenantes selon Mitchell (Mitchell et al., 1997)

Ces huit familles sont ensuite regroupées au sein de quatre catégories :

- Les Parties Prenantes « latentes » : cette catégorie prend en compte les Parties Prenantes possédant un seul attribut, soit les Parties Prenantes dormantes (1), discrétionnaires (2) et en demande (3) ;
- Les Parties Prenantes « en attente » ou « expectant stakeholders » : cette catégorie prend en compte les Parties Prenantes possédant deux des trois attributs, soit les Parties Prenantes dominantes (4), dangereuses (5) et dépendantes (6) ;
- Les Parties Prenantes « définitives » ou « definitive stakeholder » (7) possédant les trois attributs : les demandes effectuées par ces Parties prenantes seront prioritaires ;
- Les parties prenantes ne possédant aucun de ces attributs : elles sont considérées comme non-parties prenantes ou parties prenantes potentielles (8).

Cette typologie référence est également intéressante au vu de la variété des familles de Parties Prenantes qu'elle prend en compte. Elle permet d'orienter en priorité les actions du dirigeant vers les Parties Prenantes possédant le plus grand nombre d'attributs ou présentant une combinaison d'attributs nécessitant une attention particulière. Néanmoins, ce modèle se concentre sur les relations entre une organisation donnée et ses Parties Prenantes, mais ne permet pas de tenir compte des relations pouvant exister entre les Parties Prenantes elles-mêmes (Bougllet, 2005) (Gond & Mercier, 2004). Malgré son succès, elle est ainsi critiquée sur les principes de son utilisation (Frooman, 1999) ainsi que sur la nature même de ses attributs (Jonker & Foster, 2002).

Conclusion

Au cours de ce chapitre, nous avons dressé un état des lieux sur la prise en compte des enjeux du développement durable par les entreprises. Il en ressort que la volonté affirmée de l'équipe de direction à se lancer dans un projet de ce type est primordiale, et la gestion relative au projet implique un mode de management où l'ensemble des acteurs du projet sont en interaction et coopèrent. Plusieurs enjeux interdépendants (enjeux économiques, sociaux et environnementaux) doivent en effet être satisfaits, et aucun des acteurs ne dispose de toute l'information et de toute l'autorité pour mener à bien une stratégie d'ensemble inscrite dans le long terme. La mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociétale est avant tout un choix à ne pas prendre à la légère. Si toutes les entreprises reconnaissent aujourd'hui le bienfondé du développement durable, comment expliquer alors la non-implication de nombre d'entre elles ? Les démarches de responsabilité sociétale sont aujourd'hui plus courantes dans les grandes entreprises que dans les PME. En effet, conscientes des conséquences positives pour leur image de marque et pour la qualité de leur communication (en interne, comme en externe), beaucoup de grandes entreprises n'hésitent plus à déployer des moyens humains et financiers conséquents au service de démarches responsables. Concernant les PME, la problématique est moins connue et donc moins systématique. Faute de temps, d'expertise ou de moyens financiers, de nombreuses PME ne considèrent ainsi pas encore la RSE comme un axe stratégique (CGPME, 2005), (Fel, 2010). Pourtant, la mise en place de ces nouvelles orientations possède des avantages certains, tels que la réduction des coûts liés aux déchets, les subventions que l'entreprise peut toucher grâce à cet engagement, la valorisation de son image auprès de ses parties prenantes, l'anticipation des futures réglementations et surtout la possibilité de se différencier de ses concurrents. Malgré tout, force est de constater qu'il existe également des inconvénients liés à l'instauration de nouvelles pratiques (changements organisationnels et modification des modes opératoires) et à l'investissement nécessaire pour la sensibilisation et l'accompagnement. Aussi, l'un des facteurs qui freine les dirigeants vient certainement du fait que les horizons de retours sur investissements liés au développement durable sont variables et souvent très longs. Une démarche de mise en œuvre de responsabilité sociétale est souvent perçue comme lourde et relativement opaque, avec un nombre important de critères à traiter, le plus délicat sans doute étant la prise en compte de l'avis et l'implication des parties prenantes, malgré un certain nombre de modèles de cartographie existants. Enfin, la définition des objectifs associés à la démarche est particulièrement délicate, puisqu'il s'agit de traiter les responsabilités économiques, sociales et environnementales non pas l'une après l'autre, mais de manière simultanée, en vue d'une performance globale de l'organisation. Pour ce faire, nous revenons dans le chapitre suivant sur cette notion de performance globale afin d'identifier à quoi elle correspond, comment elle se définit et quels outils et / ou méthodes permettent de la mettre en œuvre et de la mesurer.

3. La performance globale : définitions et limites des outils d'évaluation

INTRODUCTION.....	46
3.1. LA NOTION DE LA PERFORMANCE GLOBALE.....	47
3.1.1. <i>La Performance économique et / ou financière</i>	48
3.1.2. <i>La performance sociale / sociétale</i>	48
3.1.3. <i>La performance environnementale</i>	51
3.2. L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE	53
3.2.1. <i>Principes d'évaluation</i>	53
3.2.2. <i>Méthodes et outils d'évaluation de la performance globale</i>	54
CONCLUSION.....	61

Introduction

La performance est la mesure des résultats obtenus par un groupe ou un individu. Il est important pour une organisation de pouvoir la mesurer, et ce, à plusieurs niveaux : au niveau individuel (l'individu, le salarié), au niveau collectif (un groupe de salariés, une équipe) et au niveau organisationnel (l'entreprise). La performance est un mot « valise » qui a reçu et reçoit toujours de nombreuses acceptations (Saulquin & Schier, 2007). Pesqueux note que le mot performance est en quelque sorte un « attrape tout » dans la mesure où il comprend à la fois l'idée d'action (performing) et d'état (performance comme étape franchie) (Pesqueux, 2004). Il indique également que dans son acception gestionnaire, la performance contient l'idée de (Bourguignon, 1997) :

- Performance « résultat » qui doit être rapprochée d'un référentiel (l'objectif) : la performance représente « le niveau de réalisation des objectifs » (Burlaud et al., 1995) ;
- Performance « action » qui permet de distinguer la compétence (capacité d'agir, de réaliser une production) du résultat (production réelle). Il y aurait performance dès qu'il serait possible de constater le passage d'une potentialité à une réalisation. Cette acceptation de la performance relèverait ainsi du processus et non du seul résultat ;
- Performance « succès », le succès n'étant pas immédiatement l'attribut de la performance car il faut tenir compte du caractère plus ou moins ambitieux de l'objectif fixé et des conditions sociales d'appréciation d'un succès et donc introduire les catégories d'un jugement d'évaluation au regard d'un référentiel. Une performance n'est pas bonne ou mauvaise en soi. Un même résultat peut être considéré comme une bonne performance si l'objectif est ambitieux ou une mauvaise performance si l'objectif est modeste (Burlaud, cité par (Pesqueux, 2004)). D'où l'importance qui est alors accordée à la relation d'efficacité compte tenu d'un « environnement » et la dualité d'un objet d'évaluation et d'un sujet évaluateur.

La performance est une question centrale pour toute entreprise. Elle présente donc la volonté de travailler avec efficacité afin d'atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. La performance financière ne suffit aujourd'hui plus à apprécier la performance d'une entreprise. La performance ne peut donc plus se restreindre à une minimisation des coûts et une augmentation du volume de production, et nécessite une démarche globale d'amélioration continue se traduisant par un déploiement des dimensions économique, sociale et environnementale l'entreprise, tel que le préconisent les principes du développement durable et de responsabilité sociétale. La performance de l'entreprise recouvre ainsi plusieurs notions, mobilise de nombreux leviers, implique divers acteurs, est encadrée par plusieurs référentiels et est mesurée par de multiples indicateurs diffusés par différents vecteurs. La performance devient « globale » lorsque l'entreprise s'efforce de répondre aux attentes non seulement de ses investisseurs mais également des autres parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, état, etc.) (Pluchart, 2011). Nous débutons ce chapitre en précisant la notion de performance globale et détaillons les différents critères d'évaluation aux niveaux économique, social et environnemental. Nous présentons ensuite les principaux outils d'évaluation et de pilotage de cette performance globale. Nous concluons enfin en indiquant les limites et faiblesses actuelles de ces outils.

3.1. La notion de la performance globale

Les premiers travaux ayant abordé la notion de la performance globale remontent à l'année 1997, avec Marcel Lepetit la définissant telle une visée (ou un but) multidimensionnelle : économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, concernant aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, et donc autant les salariés que les citoyens²².

Bien que le concept de performance globale tienne une place centrale dans les domaines de l'innovation, du management et de l'ingénierie, ce dernier reste à l'heure actuelle relativement flou. Dans la littérature managériale actuelle, la performance globale permet d'évaluer la mise en œuvre par les entreprises des concepts du développement durable (Capron & Quairel-Lanoizelee, 2005). Cette performance se définit alors comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006) (Reynaud, 2003) (Dohou & Berland, 2007). Une telle agrégation est cependant très difficile à effectuer, au vu de la présence de nombreux facteurs, particulièrement hétérogènes (Figure 3.1), et il n'existe pas d'indicateur global permettant de mesurer de façon synthétique les performances à la fois économiques, sociales et environnementales d'une entreprise.

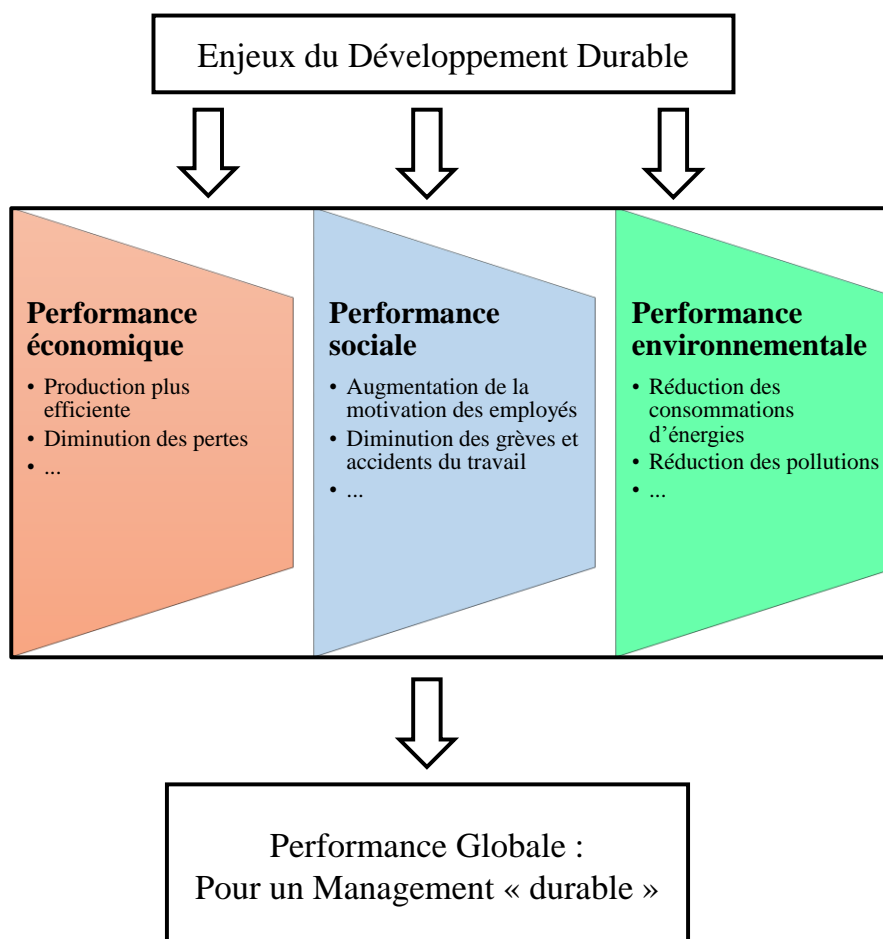


Figure 3.1 : La performance Globale (Mabrouk et al., 2013)

²² Marcel Lepetit, consultant en organisation et expert de comités d'entreprise au Cabinet Développement social et organisation Consultants, a contribué au groupe de travail du Commissariat Général au Plan (CGP) en 1997 sur la performance globale : <http://www.veille.ma/+Responsabilite-Societale-des+.html>

3.1.1. La Performance économique et / ou financière

Dans les années quatre-vingts, Gibert (Gibert, 1980) positionne la notion de performance au centre du triangle appelé « triangle de la performance » (Figure 3.2).

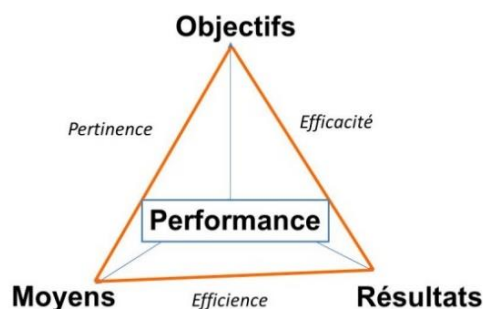


Figure 3.2 : Le triangle de la performance (Gibert, 1980)

Les trois côtés du triangle permettent alors de définir trois concepts :

- l'efficacité (écarts entre objectifs affichés et résultats obtenus) ou la mesure d'atteinte des objectifs fixés ;
- l'efficience (rapport entre résultats et moyens (ressources) mis en œuvre par l'organisation) ou la mesure d'atteinte des objectifs fixés à moindre coût ;
- la pertinence (rapport entre moyens et objectifs) ou la bonne allocation des ressources permettant d'atteindre les objectifs fixés.

La performance selon Bouquin se décompose en efficience, efficacité et économie²³ (Bouquin, 2004). Pour d'autres auteurs, la performance englobe l'efficience, l'efficacité et la productivité²⁴. Les résultats de mesure de la performance sont alors purement économiques et financiers, il s'agit de calculer le profit de l'entreprise. Il existe une multitude de mesure de la performance financière, basées sur le marché et / ou sur la comptabilité (Aupperle et al., 1985) (McGuire et al., 1988) (O'Neill et al., 1989) (Pava & Krausz, 1996) (Balabanis et al., 1998) (Moore, 2001). Les mesures comptables permettent une évaluation de la rentabilité comptable de l'entreprise qui englobe un large éventail d'indicateurs de performance tels que la croissance des ventes / chiffre d'affaire, le rendement des actifs, etc. Les mesures fondées sur le marché font quant à elles référence aux évaluations et aux attentes des investisseurs (rendement total pour les actionnaires, variation du cours des actions, etc.).

3.1.2. La performance sociale / sociétale

Beaucoup d'auteurs parlent des dimensions sociale et sociétale de la performance sans faire la distinction. Une nuance peut cependant être apportée : la performance sociétale renvoie à la prise en compte des différents partenaires externes de l'entreprise, alors que la dimension sociale prend en compte les salariés (Gharbi et al., 2006). En sciences de gestion, les recherches de (Carroll, 1979) et de (Wartick & Cochran, 1985) ont mis en évidence les premiers modèles conceptuels d'évaluation de la Performance Sociétale (PS). Cependant, bien que le modèle de Carroll décrive avec précision la façon dont les managers perçoivent leurs responsabilités sociales, il ne prend pas en compte la complexité des avis des parties prenantes. Dans la continuité de ces travaux, Wood (1991) propose ainsi un modèle intégrant les principes de responsabilité et les motivations sous-jacentes aux actions et aux choix (i), les processus et les pratiques organisationnelles (ii) et les résultats occasionnés par les actions et choix réalisés par l'entreprise (iii).

²³ L'économie consiste à se procurer les ressources à moindre coût.

²⁴ La productivité est le rapport entre une quantité de production et la quantité de travail nécessaire.

Il appréhende l'entreprise comme le lieu des actions ayant des conséquences sur les parties prenantes et la société, ainsi que sur elle-même²⁵. L'entreprise peut être analysée comme le lieu de rencontre des motivations divergentes des acteurs qui participent à son développement. Dès lors, la performance devient un concept multidimensionnel, tous les acteurs n'ayant pas la même perception de la performance. Si l'on introduit les conflits d'intérêts, on s'aperçoit que les comportements des autres participants (salariés, créanciers peuvent influencer la création de valeur (Saulquin & Schier, 2007). La performance sociale peut alors être considérée comme un ensemble de catégories qui décrivent l'activité de l'entreprise, tout en se concentrant sur les impacts et les résultats pour la société, les intervenants et l'entreprise. A ce jour, les méthodes de mesure et d'évaluation de cette performance restent peu étudiées dans la littérature comparativement aux dimensions économiques et environnementales (Baumann, 2011). Ceci s'explique de par la difficulté à quantifier les différents enjeux sociaux / sociétaux auxquels est confrontée une entreprise (conditions de travail, bien-être, qualité de vie, respect des droits de l'homme, respect de la concurrence, etc.). Le tableau suivant (Tableau 3.1) présente différentes approches et définitions de la performance sociétale.

²⁵ Conceptualisation fondée sur les hypothèses de systèmes ouverts, en échange permanent avec leur environnement.

Tableau 3.1 : Différentes approches et définitions de la Performance Sociétale (PS)

Type d'approche	Source	Définition
La PS comme intégration des approches de la RSE	(Wartick & Cochran, 1985)	La PS est « l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociale, le processus de sensibilité sociale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux ».
La PS comme capacité à satisfaire les stakeholders	(Clarkson, 1995)	La PS peut se définir comme la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties prenantes de l'entreprise.
La PS comme une configuration organisationnelle des principes de responsabilité sociale	(Wood D. , 1991, p. 693)	La PS peut se définir comme « une configuration des principes sociaux d'une entreprise, de la réactivité sociale et des politiques, programmes et résultats observables touchant la relation sociale entreprise et société »
La PS comme une synthèse de la responsabilité sociale et environnementale	(Carroll, 1979)	la PS est le croisement de trois dimensions : les principes de responsabilité sociétale (économiques, légaux, éthiques et discrétionnaires), les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux qui se présentent (allant du déni à l'anticipation) et les domaines sociétaux au sein desquels l'entreprise est impliquée.
	(Barney, 1991)	La PS est « une mobilisation des ressources stratégiques de l'entreprise »
	(Ruf et al., 2001)	La PS est « une aptitude à matérialiser ses compétences sociales et environnementales »
	(Gomez, 2003)	La PS permet la « facilité d'établir des liens entre les générations »
	(Aggeri et al., 2005)	La performance sociétale apparaît comme un concept fédérateur, une synthèse conceptuelle et une réconciliation des approches jusqu'alors disjointes au sein du champ de recherche.
La PS comme une mesure de la RSE vis-à-vis de ses salariés	(Pluchart, 2011)	La performance sociale mesure l'exercice de la RSE vis-à-vis ses salariés. Elle reflète l'efficacité de la gestion des ressources humaines de l'entreprise, basée sur le respect des droits de l'homme, des lois, des règlements (internationaux et nationaux) et des normes (OHSAS, SA, ISO...), qui encadrent l'emploi et les conditions de travail.

3.1.3. La performance environnementale

Dans le domaine du management environnemental, la norme ISO 14031 définit la performance environnementale comme « les résultats mesurables du Système de Management Environnemental (SME), en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementales » (AFNOR, 1999, p. 2). Jusqu'au début des années 2000, la performance environnementale était essentiellement orientée sur la prévention de la pollution. Cette performance est aujourd'hui multi-objective et peut viser six objectifs différents : le respect des lois, la prévention de la pollution, l'éco-efficacité, l'éco-innovation, l'éco-éthique et la durabilité (Dias-Sardinha et al., 2002). L'évolution des approches de la performance environnementale voit donc apparaître des approches intégrant des contraintes environnementales dès la phase de conception. Par exemple, l'analyse du cycle de vie (ACV) est un moyen systémique d'évaluation des impacts environnementaux globaux d'un produit (ou service, entreprise, procédé). Son but, en suivant la logique de « cycle de vie », est de connaître et de pouvoir comparer la pression d'un produit sur les ressources et l'environnement tout au long de son cycle de vie, de l'extraction des matières premières jusqu'à son traitement en fin de vie (mise en décharge, recyclage, etc.) en passant par les ressources naturelles utilisées.

Certains auteurs proposent d'évaluer la performance environnementale pour des secteurs d'activités particuliers, tels que (Jung et al., 2001) pour l'industrie pétrolière, (Tam et al., 2004) pour la construction, (Klein-Vielhauer, 2009) pour le tourisme et (Olugu et al., 2011) pour l'automobile. Chacun de ces modèles développe bien évidemment des spécificités particulières liées aux caractéristiques du secteur abordé. Pluchart étudie la performance environnementale d'une manière synthétique et écrit que celle-ci résulte de l'effort de rationalisation, au sein de l'entreprise et de sa filière, des consommations de matières premières, d'énergie et d'utilités, de limitation des risques liées aux atteintes à l'environnement (notamment les émissions de gaz à effet de serre) et de valorisation des déchets (par réduction et recyclage) (Pluchart, 2011). Cette définition met en valeur l'aspect global de la performance environnementale et souligne la nécessité pour toute entreprise de protéger l'environnement et les ressources naturelles.

Le modèle Pression-Etat-Réponse (modèle PER) de l'OCDE²⁶ forme un cadre permettant d'élaborer des indicateurs de performance environnementale. Il s'intéresse à la représentation de l'interaction entre la société et l'environnement, et permet la construction d'indicateurs globaux évaluant les effets de cette interaction, en se basant sur le cycle suivant : « les activités humaines exercent des **pressions** sur l'environnement et modifient la qualité et la quantité des ressources naturelles (**état**). La société répond à ces changements en adoptant des mesures de politique d'environnement, économique et sectorielle (**réponses** de la société). Ces dernières agissent rétroactivement sur les pressions par le biais des activités humaines » (OCDE, 1993). La Figure 3.3 présente un modèle PER adapté à l'échelle de l'entreprise, i.e. proposant une évaluation des effets sur l'environnement dus à l'activité de l'entreprise et non de la société dans son ensemble (Personne, 1998).

²⁶ L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE, en anglais *Organisation for Economic Co-operation and Development*, OECD) est une organisation internationale d'études économiques.

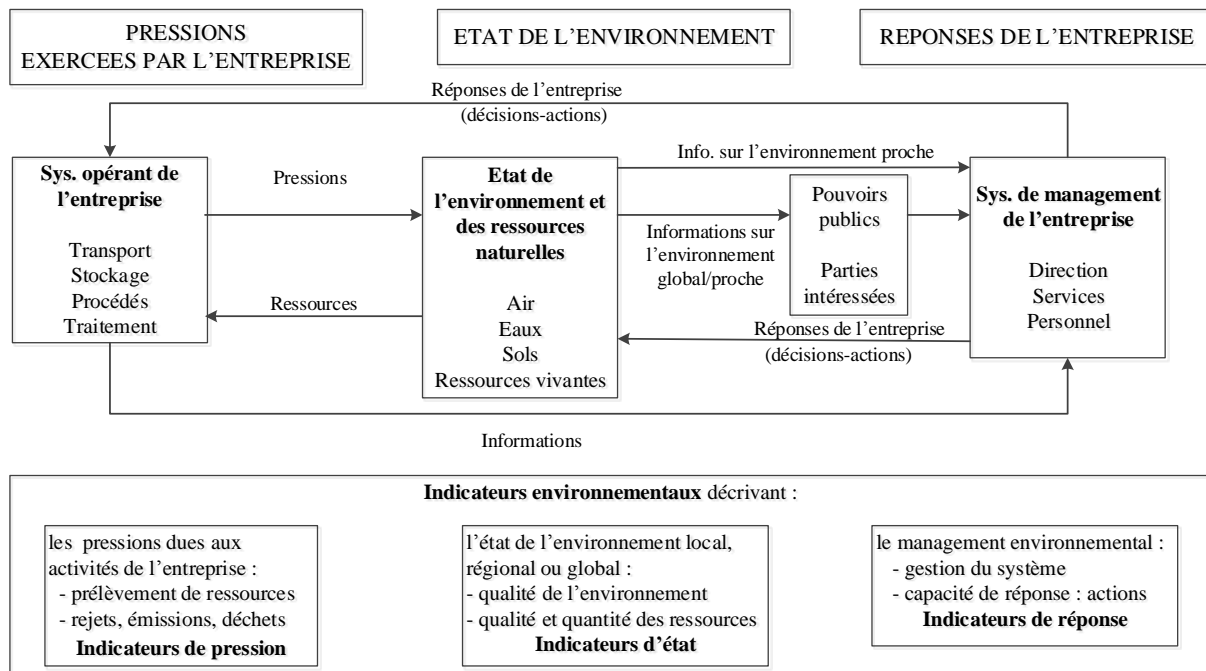


Figure 3.3 : Modèle PER adapté à l'entreprise (Personne, 1998)

Le cycle considéré est cette fois un peu plus complexe : l'activité de l'entreprise exerce des **pressions** sur l'environnement et modifie la qualité et la quantité des ressources naturelles (**état** de l'environnement). La société répond à ces changements par des actions (**réponses** de la société), dont certaines s'appliquent directement aux entreprises : politiques de régulation, diverses pressions locales, économiques, financières, etc. En réponse, l'entreprise programme des actions (**réponses** de l'entreprise) qui modifient les pressions exercées sur l'environnement par son activité (par exemple réduction des flux de polluants).

On retrouve trois types d'indicateurs, ciblés sur l'entreprise :

- les indicateurs de pression : directs, ils évaluent les pressions que l'entreprise exerce sur l'environnement (prélèvement de matière et rejets, nuisances). Indirects, ils évaluent la maîtrise des activités de l'entreprise, susceptibles d'être à l'origine de pressions directes ;
- les indicateurs de réponse de l'entreprise : ils évaluent la capacité de l'entreprise à répondre à ses problèmes environnementaux (proposition d'actions, efficacité des actions programmées) ;
- les indicateurs d'état : ils traduisent l'état de l'environnement et son évolution. Leur mesure n'est généralement pas de la responsabilité de l'entreprise. On notera simplement que, lorsque l'entreprise rejette des quantités importantes de certaines substances toxiques (leur nature et les seuils de quantité sont définis par la réglementation), elle est astreinte à un contrôle de la qualité de l'eau ou de l'air dans son environnement proche.

En guise de synthèse, la Figure 3.4 présente un panorama des méthodes et outils existants pour l'amélioration et le suivi de la performance environnementale.

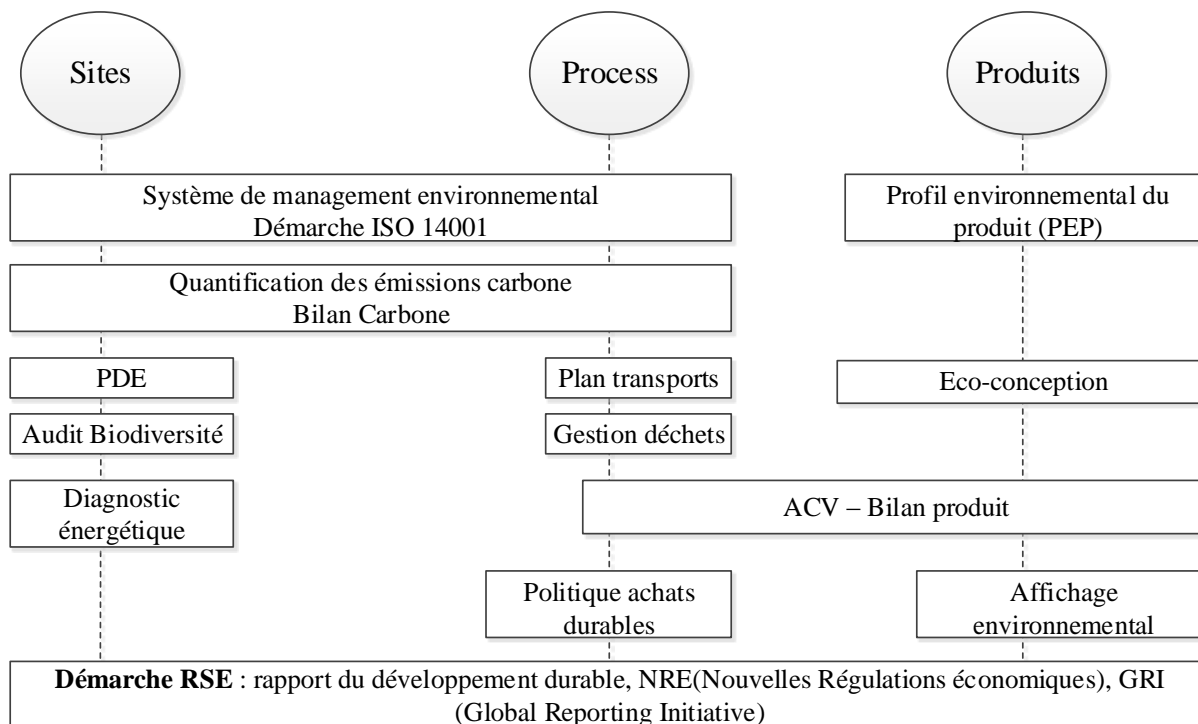


Figure 3.4 : Panorama des méthodes et outils disponibles pour l'amélioration et le suivi de la performance environnementale²⁷

3.2. L'évaluation de la performance globale

3.2.1. Principes d'évaluation

Si l'on accepte l'hypothèse de divergences des objectifs des participants à une organisation, on conçoit mieux la difficulté à évaluer la performance globale. On perçoit également les nombreux conflits qui peuvent naître de la définition des critères de performance : sur quels critères s'accorder ? Comment les mesurer ? Quelles seront les conséquences collectives ou individuelles des résultats obtenus (Saulquin & Schier, 2007) ? Le concept possède ainsi autant de significations qu'il existe d'individus ou de groupes qui l'utilisent (voir Chapitre 1, Tableau 1.2). Pour un dirigeant ou un actionnaire, la performance portera essentiellement sur la rentabilité ou la compétitivité de son entreprise ; pour un employé, elle pourra porter sur le climat et les conditions de travail ; pour un client elle pourra porter sur la qualité des services rendus ; etc.

La performance globale est multidimensionnelle. Sa complexité résulte de la difficulté à intégrer les trois dimensions du développement durable. A l'heure actuelle, les dispositifs d'évaluation utilisés par les entreprises évaluent les performances de manière indépendante en considérant un seul domaine. Au mieux trouve-t-on des outils permettant de croiser les performances de deux domaines. Plusieurs questions se posent alors sur la démarche à adopter pour mesurer et évaluer cette performance : doit-on mesurer chaque dimension séparément ? Doit-on élaborer un indice global qui comprend toutes les dimensions ? Si oui, quelles méthodes d'agrégation adopter ? Le paragraphe suivant propose un état des lieux sur les méthodes et outils existants pour l'évaluation de la performance globale. La liste présentée est non exhaustive, mais se veut tout de même représentative.

²⁷ <http://www.ladiagonaledelabiche.fr/>

3.2.2. Méthodes et outils d'évaluation de la performance globale

Le modèle d'évaluation « Balanced Scorecard » (en français : tableau de bord équilibré) a été développé en réponse aux critiques des systèmes classiques de gestion axés seulement sur des indicateurs financiers et fondés sur la comptabilité (Kaplan & Norton, 1992), (Kaplan & Norton, 1993), (Kaplan & Norton, 1998). Le balanced Scorecard a ainsi été élaboré selon deux dimensions :

- La chaîne de valeur se composant des facteurs clés de succès ou indicateurs stratégiques ordonnés selon une logique déterminée et qui est le miroir des spécificités de l'entreprise, de sa structure et de ses hommes (Porter, 1985);
- La dimension stratégique dont le socle est constitué par la vision des manager (direction générale).

Il se compose d'indicateurs regroupés au sein de quatre axes stratégiques ayant les uns envers les autres des liens de causalité (Figure 3.5). Cette chaîne causale suit le parcours suivant (Wegmann, 1999) :

- En premier lieu, elle part des indicateurs contenus dans l'axe organisationnel : l'axe apprentissage organisationnel s'intéresse à la dimension humaine et sociale (implication des salariés, conditions du travail, etc.) ;
- Ensuite, elle se dirige vers des indicateurs contenus dans l'axe processus interne et innovation qui permet la mesure de la performance de tous les processus contributifs (support, production, commercialisation, R&D, etc.) ;
- Puis elle se dirige vers ceux contenus dans l'axe stratégique clients qui s'intéresse à la satisfaction des clients : il permet d'évaluer l'appréciation des prestations par le client ainsi que de cadrer la capacité des processus commerciaux à satisfaire les attentes et besoins dudit client ;
- Enfin, elle aboutit aux indicateurs contenus dans l'axe financier dédié aux actionnaires (identification des indicateurs de rentabilité, de marge, etc.).

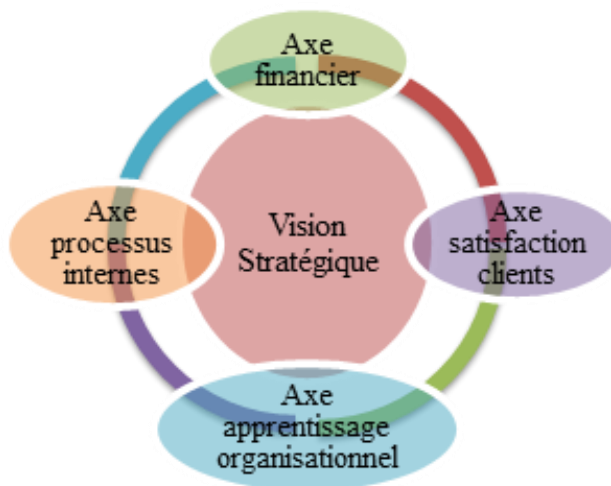


Figure 3.5 : The Balanced Scorecard (BSC) (Kaplan & Norton, 1992)

Une telle approche cherche à atteindre, d'une part, l'équilibre entre les indicateurs financiers et non financiers pour évaluer une véritable performance de l'entreprise, et, d'autre part, à trouver des explications aux écarts entre les résultats réels et les objectifs affichés. De nombreux auteurs ont proposé d'adapter le BSC dans une perspective de mesure de la performance globale. Bieker a ainsi développé le « Sustainability Balanced Scorecard » (SBSC), extension du BSC initial composé en partie d'indicateurs mesurant les performances environnementale et sociale des entreprises (Bieker, 2002). Ce même auteur propose d'ajouter

un autre axe au « balanced scorecard », à savoir l'axe sociétal, mais n'apporte toutefois pas de précisions quant à l'architecture d'ensemble du système de mesure de la performance. L'accent a également été mis sur l'importance d'autres parties prenantes que les clients avec la suggestion d'étendre l'axe clients à tous les partenaires de l'entreprise (Kaplan & Norton, 2001). Ainsi, en 2002, Supizet (Supizet, 2002) a proposé un « Total Balanced Scorecard » (TBSC) dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes. Il part du principe que l'entreprise se doit de satisfaire sept « clients » : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité. Tous ces modèles de BSC soulignent le fait que l'aspect social de la performance est bel et bien considéré et pris en compte – tout du moins en théorie - par les entreprises. Pourtant, les relations entre les parties prenantes évoquées par (Supizet, 2002) demeurent sujettes à caution car d'autres travaux montrent que les entreprises les plus attentives à leurs clients et à leurs fournisseurs encourent des pertes financières plus importantes, notamment en période de récession : « considérer qu'une organisation se comportant en entreprise citoyenne influencera favorablement sa valeur actionnariale, tel que le supposent Kaplan et Norton, constitue, pour le moins, une assertion restant à démontrer » (Germain & Trébuq, 2004). Malgré l'évocation de certains auteurs autour de l'importance des parties prenantes autre que les clients, le modèle BSC reste un outil utilisé principalement par un manager (décideur) pour mettre en place des stratégies et mesures propres à son entreprise, en interne. En pratique, aucune implication réelle d'autres parties prenantes n'est considérée si elle ne contribue pas à une amélioration de la performance économique. Les modèles théoriques du Balanced Scorecard ne constituent donc pas un dispositif permettant d'évaluer et de piloter une performance globale : ils élargissent le pilotage économique de l'entreprise aux dimensions sociétales relatives aux parties prenantes mais excluent tous les autres facteurs de performance environnementale ou sociale qui ne participent pas à l'amélioration de la performance économique de l'entreprise (Quairel, 2006). Dans certains cas, la performance sociétale reste clairement subordonnée à la performance financière (Hockerts, 2001). Finalement, les pratiques restent très focalisées sur des indicateurs quantitatifs relatifs aux enjeux monétaires et économiques, les aspects plus qualitatifs étant mal pris en compte (Bieker, 2002) et les liens de causalité peu analysés (Ittner & Lacker, 2003).

La « Triple Bottom Line » (TBL) développée par John Elkington en 1998 est une nouvelle vision de la mesure traditionnelle du profit économique, qui introduit les dimensions sociale et environnementale (Elkington, 1998). Cette vision sert à calculer un triple résultat ou triple P : « People, Planet, Profit » :

- Le « People » représente le volet social : il prend en compte le respect des fondamentaux sociaux et humains quels que soient l'activité et la localisation de l'entreprise ou l'organisation ;
- Le « Planet » représente le volet environnemental : il prend en compte le respect des écosystèmes (contrôle des émissions du gaz à effet de serre, gestion active des ressources naturelles, traitement des déchets, etc.) ;
- Le « Profit » représente le volet économique : il prend en compte les règles de saine concurrence, le rejet de la corruption, la création de l'emploi, etc.

La Triple Bottom Line capture l'essence du développement durable en mesurant l'impact des activités d'une entreprise dans le monde autant en termes de rentabilité et de valeur pour les actionnaires qu'en termes de capital social, humain et environnemental (Andrew, 2006). Une telle approche permet à l'entreprise de minimiser tout dommage provenant de son activité tout en prenant en compte les besoins de ses parties prenantes. Cependant, la Triple Bottom Line, tout comme le Balanced Scorecard, n'échappe pas à une vision segmentée de la performance globale. En pratique, elle dresse en effet un bilan indépendant de l'économique, du social et

de l'environnemental, sans tenir compte des corrélations entre ces domaines. Il manque alors une notion d'intégration et de transversalité très importante, qui permet d'exprimer la relation existant entre la performance de l'entreprise et le bilan global pour la société (Dubigeon, 2002).

En 1996, le CJDES (Centre des Jeunes Dirigeants et des acteurs de l'Economie Sociale) a développé le bilan sociétal²⁸ pour permettre aux entreprises de prendre en compte et évaluer la mise en pratique des valeurs autres que financières. Ce bilan sociétal est considéré comme étant un outil participatif d'évaluation en vue de l'amélioration des performances économique, sociale et environnementale, ainsi qu'un support de dialogue entre les différentes parties prenantes. Ce bilan est construit autour d'un questionnaire d'environ 400 questions dont 150 destinées aux parties prenantes internes et une quarantaine destinées aux parties prenantes externes. La méthode utilisée est le principe de l'autoévaluation croisée, autrement dit chaque groupe d'acteurs (salariés, élus locaux, clients, fournisseurs, etc.) est amené à répondre séparément au questionnaire, puis la synthèse des points de vue est assurée par un consultant. Le bilan sociétal étudie neuf domaines selon les trois piliers du développement durable (Tableau 3.2). Cet outil ne propose pas de note ou d'évaluation quantitative des résultats. Il a toutefois été identifié en 2009 comme le meilleur outil de diagnostic pour les entreprises industrielles désireuses de mettre en œuvre un plan d'action opérationnel par le CIRIDD²⁹.

Tableau 3.2 : Domaines d'études du bilan sociétal³⁰

Les 3 piliers du développement durable	Les 9 Domaines de l'entreprise, étudiés par le Bilan Sociétal
I. Activité économique	1. Activités, produits et relations clients/utilisateurs
	2. Gestion économique
	3. Anticipation - Innovation - Prospective
II. Travail et relations sociales	4. Production – Organisation du travail
	5. Ressources humaines.
	6. Acteurs internes - Citoyens de l'entreprise
III. Environnement naturel et communautaire	7. Environnement humain, Social et Institutionnel
	8. Environnement biophysique
	9. Finalités – Valeurs

Par ailleurs, le Centre des Jeunes Dirigeants³¹ a expérimenté sur 1 000 entreprises adhérentes un outil de mesure de leur performance globale³² définie dans une logique de développement durable, comme « une recherche d'équilibre entre l'économique, le social et l'environnemental » (CJD, 2004). Le dirigeant réalise un diagnostic à l'aide d'un questionnaire de 100 questions réparties sur six thèmes (actionnaires, clients, fournisseurs, salariés, environnement, société civile) et quatre enjeux transversaux (stratégie, performance

²⁸ http://www.cjdes.org/1093-BILAN_SOCIETAL

²⁹ Centre International de Ressources et d'Innovation pour le Développement Durable
<http://www.ciridd.org/>

³⁰ Source CJDES Le bilan Sociétal : S'évaluer ensemble pour progresser ensemble

³¹ www.cjd.net

³² <http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/le-guide-de-la-performance-globale-9782708130739>

économique, innovation, valeurs). Le dirigeant réalise seul ce diagnostic ou en associant des salariés, des clients, etc. Une synthèse est réalisée avec un tuteur, c'est-à-dire un autre dirigeant d'entreprise. Le résultat est présenté devant une commission d'adhérents du Centre des jeunes dirigeants qui aide à définir une orientation générale et des priorités d'actions. Le guide de la performance globale est un outil bien adapté aux petites entreprises, mais il accorde une place prédominante au dirigeant d'entreprise.

L'association Alliances³³ fédère des entreprises et des institutions de la région Nord-Pas-de-Calais. Afin de permettre une démarche d'autoévaluation de la responsabilité sociale et environnementale de ses membres, elle a complété et actualisé un guide sur la RSE (le guide « SME Key³⁴ ») conçu par Corporate Social Responsibility (CSR) Europe, un réseau de grandes entreprises engagées dans des démarches de responsabilité sociale comme Danone, Accor, Suez, etc. Le guide CSR Europe - Alliances comporte 300 questions réparties selon plusieurs thèmes : vocation et valeurs ; impact économique (rémunération, distribution de la valeur ajoutée, etc.) ; impact social (relations syndicales, marketing humanitaire, soutien aux fournisseurs locaux, délais de paiement des factures, lutte contre l'exclusion, etc.) ; impact environnemental (consommation d'énergie, conditionnement, transport, etc.) (Habisch & Jonker, 2004). La méthode est simplifiée : après cinq rendez-vous avec le chef d'entreprise ou une personne membre du comité de direction, pendant lesquels le questionnaire est passé en revue, un membre d'Alliances est chargé d'une synthèse et de sa restitution. Des consultants agréés par Alliances accompagnent ensuite l'entreprise volontaire dans la réalisation d'un plan d'actions. La démarche est souple et adaptée aux petites entreprises, mais fonctionne sur la seule parole des dirigeants, sans implication des autres parties prenantes. En 2011, cet outil était utilisable par des entreprises du Nord-Pas-de-Calais et de la région Rhône-Alpes³⁵. D'autres démarches du même type sont proposées par des agences de notation, avec à chaque fois l'idée de soumettre les activités de l'entreprise à un certain nombre de critères et de questionnements portant sur les enjeux du développement durable, et donnant lieu au final à une notation pouvant ensuite être exploitée par l'entreprise dans sa communication interne ou externe. Les agences de notation « extra-financière » sont des entreprises indépendantes qui évaluent et notent les pratiques des entreprises cotées en bourse. Leurs évaluations portent sur les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance. L'objectif est de fournir à leurs clients une évaluation portant sur leurs performances en matière de RSE, une telle évaluation pouvant s'avérer nécessaire pour convaincre les investisseurs responsables d'acheter des actions de l'entreprise. A titre d'exemple, VIGEO, fondée en 2002, est la première agence de notation extra-financière en Europe. Notons cependant que les PME / PMI n'ont pas toujours les moyens suffisants pour se faire évaluer par un organisme extérieur, le coût d'une évaluation nécessitant souvent de lourds investissements.

Depuis 2005, la méthode FAR/DD³⁶ a été élaborée par la « Fédération des Associations Régionales du Mouvement Français pour la Qualité » (MFQ) afin d'aider les PME/TPE à intégrer le développement durable dans leurs activités, à travers la prise en compte des aspirations des parties prenantes constituant leur marché et l'adaptation des politiques, des modes de production et des systèmes de management au développement durable. A partir de 2008, une deuxième puis une troisième version de cette méthode ont été développées pour une meilleure prise en compte de la responsabilité sociétale de l'entreprise. Cette dernière version appelée « FAR/RS³⁷ » présente une check-list informatisée comportant deux parties et

³³ www.alliances-asso.org

³⁴ www.smekey.org

³⁵ http://www.alternatives-economiques.fr/evaluer-sa-responsabilite-sociale-et-environnementale_fr_art_350_28044.html

³⁶ <http://www.mfqm.fr/>

³⁷ <http://securite-sanitaire.cnam.fr/recherche/publications/methode-far-rs/presentation-de-la-methode-far-rs-196855.kjsp>

permettant la réalisation de l'état des lieux de l'organisme face à son marché (partie A) et son analyse (partie B). Les réponses issues des deux parties sont ensuite évaluées selon trois indicateurs ou indices : « l'indice d'écoute », « l'indice d'adaptabilité » et « l'indice de résultats ».

L'Alambic³⁸ est une méthode de diagnostic développée par le Mouvement Français pour la Qualité (MFQ) de Franche-Comté pour guider les premiers pas d'une organisation dans une démarche de développement durable. Elle permet de fournir aux chefs d'entreprises les supports d'une méthodologie large mais simple pour comprendre, diagnostiquer, définir des priorités et des améliorations. Le diagnostic général est composé de 15 questions clés (Comment prenez-vous en compte les attentes de vos clients ? Comment vos réclamations clients deviennent-elles source de progrès ? Etablissez-vous des partenariats mutuellement bénéfiques avec vos fournisseurs ? Comment votre politique d'achat prend-elle en compte les critères sociaux et environnementaux ? Etc.). Pour chaque question, l'entreprise doit dans un premier temps déterminer si la réponse est :

- Très satisfaisante si le point abordé est proche de la perfection ou si l'entreprise en éprouve une très grande fierté ;
- Plutôt satisfaisante si le point abordé peut être amélioré ou si l'entreprise parle de ce point avec plaisir ;
- Peu satisfaisante si le point abordé est négligé ou si l'entreprise évite d'aborder le sujet ;
- Pas satisfaisante si le point abordé est oublié ou si le sujet n'est abordé qu'exceptionnellement.

Ensuite, l'entreprise doit déterminer si la réponse est :

- Très importante si elle considère le point abordé comme indispensable ou obligatoire ;
- Plutôt importante si elle considère que le point abordé est un atout et que ne pas le considérer comme tel serait une erreur ;
- Peu importante si elle considère que le point abordé est intéressant mais sans plus ;
- Moins important si elle considère que le point abordé n'est pas indispensable ou en tout cas non prioritaire pour l'instant.

Une comparaison entre la satisfaction et l'importance accordées est effectuée, et un classement suivant quatre familles de résultats permet de prioriser les actions à mener.

- Famille 1 : Là où la situation est jugée plutôt insatisfaisante et plutôt importante dans l'entreprise → Voici des pistes d'amélioration ;
- Famille 2 : Là où la situation est plutôt satisfaisante et également jugée très importante dans l'entreprise → Il s'agit de maintenir ces performances ;
- Famille 3 : Là où la situation est plutôt satisfaisante et jugée peu importante → Combien cela consomme-t-il de temps et d'argent ? Doit-on s'en préoccuper ?
- Famille 4 : Là où la situation est insatisfaisante et jugée peu importante → Ne pas chercher de priorités pour l'instant.

Des grilles de questions spécifiques associées au diagnostic général permettent d'approfondir certains points de la grille générale, en fonction des priorités de l'entreprise (Familles 1 et 2 pour le maintien et l'amélioration des performances) :

- Grille G1 : Relations avec les clients ;

³⁸ <http://www.mfq-mipy.org/fichiers/documents/Diaporama-Alambic-DD-FC-Mode-de-compatibilite-.pdf>

- Grille G2 : Relations avec les fournisseurs et les sous-traitants ;
- Grille G3 : Engagement dans la vie des produits ;
- Grille G4 : Aptitude à gérer les hommes, les conditions de travail ;
- Grille G5 : Relations avec la société ;
- Grille G6 : Performances ;
- Grille G7 : Résultats.

Les questions des grilles étudiées sont examinées dans un objectif d'amélioration possible selon trois critères : efficacité (l'amélioration de ce point laisse-t-elle prévoir des résultats optimistes ?), facilité (l'amélioration de ce point semble-t-elle plus ou moins facile à mettre en œuvre ?) et coût (l'amélioration de ce point implique-t-elle peu ou beaucoup de moyens en temps et en euros ?). Finalement, cette dernière étude permet de hiérarchiser les priorités d'actions, pour chaque grille.

L'outil DIAG 26000³⁹ a été lancé en novembre 2011 par Centrale Ethique (un groupement de l'association des anciens élèves de l'Ecole Centrale Paris) et a été développé autour de la norme ISO 26000. Il permet à chaque organisation de réaliser un premier diagnostic vis-à-vis de la norme et donc de se positionner en termes de responsabilité sociétale. DIAG 26000 se résume en une grille de 44 affirmations autour des sept questions centrales de la norme (Gouvernance, Droits de l'Homme, Relations et Conditions de travail, Environnement, Loyauté des Pratiques, Questions relatives aux Consommateurs, Communauté et Développement local). Cette grille a été conçue pour être utilisée par des personnes ne connaissant pas nécessairement le contenu de la norme et / ou se trouvant dans le début de leur engagement. Ce diagnostic permet à l'entité de connaître son profil en matière de RSE. Il est en utilisation libre et propose un réseau de partenariats en cas d'un besoin d'accompagnement pour l'identification des points faibles et des points forts et la proposition de plans d'actions.

AFAQ 26000 est une méthode d'évaluation de la responsabilité sociétale proposée par AFNOR Certification, selon les critères de la norme ISO 26000. L'existence de cette méthode est due au fait que la norme ISO 26000, contrairement à la plupart des autres normes, ne fixe pas des exigences, mais seulement des lignes directrices. La méthode détermine à quel point une entreprise intègre les recommandations définies par la norme ISO 26000 dans sa stratégie, son organisation et ses activités. L'évaluation AFAQ 26000 permet à une organisation de mettre en évidence, vis-à-vis de ses parties prenantes, les efforts qu'elle déploie en faveur du développement durable et identifie les points à pérenniser et les axes d'amélioration. Elle permet ainsi d'adresser un signal fort : celui d'une entreprise qui assume les impacts de ses décisions et activités et s'engage pour un développement durable de son activité. La méthode évalue la maturité des pratiques (voir Tableau 3.3 pour le principe de notation) pour les points suivants⁴⁰ :

- vision en termes de responsabilité sociétale et de gouvernance ;
- mise en œuvre : intégration de la responsabilité sociétale et communication ;
- ressources humaines, relations et conditions de travail ;
- modes de production, de consommations durables et questions relatives aux consommateurs ;
- ancrage territorial : communautés et développement local.

³⁹ <http://diag26000.eu/>

⁴⁰ <http://www.ddline.fr/wp-content/uploads/2012/11/GuideEvaluationAFAQ26000.pdf>

Tableau 3.3 : Notation des pratiques par AFAQ 26000

0%	Non mis en œuvre ou bien mis en œuvre de manière anecdotique ; et / ou non pertinent par rapport aux enjeux de RS et au contexte de l'entreprise
25%	Mis en œuvre de manière évidente, mais ponctuellement ou par opportunités plutôt que de manière systématique ; et / ou pratique trop empirique sans gage de pérennité par rapport aux enjeux de RS et au contexte de l'entreprise
50%	Mis en œuvre méthodiquement et systématiquement dans tous les domaines et pour toutes les personnes concernées, avec un début d'évaluation a posteriori de la pertinence et de l'efficacité
75%	Pertinent et mis en œuvre de manière méthodique et systématique ; évalué et amélioré régulièrement et de manière factuelle sur la base de mesures et / ou de retours d'expérience
100%	Mis en œuvre, évalué et amélioré méthodiquement et systématiquement, à partir des résultats obtenus et par comparaison avec les meilleures pratiques externes (benchmarking)

Elle évalue également les résultats (voir Tableau 3.4 pour le principe de notation) relatifs aux trois piliers du développement durable :

- résultats environnementaux ;
- résultats sociaux ;
- résultats économiques.

Tableau 3.4 : Notation des résultats par AFAQ 26000

0%	Aucun résultat, information anecdotique ou indicateurs couvrant des champs / périmètres non pertinents par rapport aux enjeux
25%	Des résultats sont partiellement collectés et reportés au gré d'indicateurs pertinents
50%	Les tendances sont favorables et les cibles atteintes. Les indicateurs sont pertinents et les résultats sont segmentés de manière appropriée
75%	Des éléments de comparaison existent et les relations de causes à effet sont correctement établies
100%	Toutes les comparaisons sont favorables par rapport aux organisations les plus performantes dans les différents domaines

L'évaluateur cherche finalement à obtenir les liens entre les pratiques et les résultats obtenus. L'évaluation aboutit sur une note de 1000 points, qui permet à l'entreprise de se situer sur l'un des quatre niveaux de maturité suivants :

- De 0 à 200 points : Engagement
- De 201 à 400 points : Progression
- De 401 à 700 points : Maturité
- Plus de 700 points : Exemplarité

Conclusion

La performance globale permet d'évaluer la mise en œuvre par les entreprises des concepts du développement durable. Cependant, si la contribution du social ou de l'environnement à la dimension économique peut être mesurée par des ratios de productivité (chiffre d'affaires par employé pour la mesure de la socio-efficacité ou quantité d'émissions par unité de vente pour la mesure de l'éco-efficacité), les contributions du social à l'environnement ou inversement restent peu, voire pas mesurées. Leurs caractères parfois qualitatif et subjectif ou la présence de nombreuses données hétérogènes rend en effet la tâche particulièrement difficile. Les critères sociaux et environnementaux sont alors mesurés indépendamment, et rarement agrégés communément. Malgré l'existence de nombreux outils, que nous avons pu présenter dans le paragraphe précédent⁴¹, peu d'entre eux permettent d'accompagner l'entreprise dans sa démarche de développement durable, du pré-diagnostic jusqu'à la mesure et l'évaluation des résultats. La plupart permettent en effet de dresser un diagnostic initial et préconisent des pistes d'action, sans aller jusqu'au bout de la démarche par une mesure concrète des performances économique, sociale et environnementale de l'entreprise (Tableau 3.5).

Tableau 3.5 : Synthèse des outils de sensibilisation et d'évaluation de la RSE

Nom de l'outil ou de l'approche	Source / Auteur	Outil			Format		Participation / implication		
		Pré-diag. / Diagnostic	Accompagnement / Mise en œuvre	Mesure et évaluation des résultats	Méthode / Guide	Questionnaire	Equipe direction	R.H	PP externes
Balanced Scorecard	Kaplan & Norton			x	x		x	x	x
Triple Bottom Line	John Elkington			x	x		x	x	x
CSR Europe : SME Key	CSR Europe	x			x	x	x	x	
Performance globale	CJD	x			x	x	x	x	x
Bilan sociétal	CJDES	x		x	x	x	x	x	x
Méthode FAR/DD	MFQ	x	x	x	x	x	x		
Alambic	MFQ	x				x	x		
DIAG26000	AFNOR	x				x	x		
AFAQ26000	AFNOR	x		x			x		

⁴¹ La liste proposée est bien évidemment non exhaustive.

Si la notion de dispositifs d'évaluation a été et est toujours l'objet de nombreuses publications, les systèmes de mesure de performances mis en œuvre en interne par l'entreprise pour accompagner le déploiement d'une stratégie globale de développement durable restent très peu, voire pas étudiés dans la littérature (Baumann, 2011) (Singh et al., 2011). La prise en compte des parties prenantes externes à l'entreprise constitue également un défi majeur : c'est en effet très souvent l'entreprise elle-même qui indique sa position vis-à-vis de ses parties prenantes, mais ces dernières restent rarement interrogées. Quand elles le sont, elles ne sont alors plus consultées au moment d'établir des plans d'actions et pistes de progrès.

Dans les chapitres suivants, nous nous proposons d'élaborer un cadre méthodologique pour le pilotage d'un projet de développement durable au sein d'une entreprise, depuis l'étude du positionnement de l'entreprise relativement aux enjeux du développement durable, jusqu'à la mise en place d'actions concrètes, la mesure des résultats et des progrès accomplis. La méthodologie se compose d'un modèle de référence pour l'évaluation de la performance globale (Chapitre 4), d'une démarche associée pour l'accompagnement tout au long du cycle de vie du projet (Chapitre 5), et d'un outil informatique facilitant la mise en œuvre de l'ensemble. Le Chapitre 6 propose un cas d'étude, inspiré d'un cas réel, afin de vérifier l'applicabilité de la méthodologie.

4. Cadre méthodologique pour la mise en œuvre et l'évaluation des performances d'un projet de développement durable

INTRODUCTION.....	64
4.1. MODELE DE REFERENCE POUR L'EVALUATION DE LA PERFORMANCE GLOBALE.....	64
4.1.1. <i>Identification des objectifs de durabilité (niveau 2 du modèle OCBP).....</i>	66
4.1.2. <i>Identification des critères de durabilité (niveau 3 du modèle OCBP).....</i>	70
4.1.3. <i>Identification des Bonnes Pratiques à mettre en œuvre en vue d'un développement durable (niveau 4 du modèle OCBP).....</i>	74
4.2. OUTIL DE CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UN PROJET DE DEVELOPPEMENT DURABLE	82
4.2.1. <i>Analyse des relations entre toutes les parties prenantes d'un projet.....</i>	83
4.2.2. <i>Analyse des positions de chaque partie prenante envers le projet</i>	85
4.2.3. <i>Cartographie des Parties Prenantes et identification de la Sphère d'Influence</i>	87
CONCLUSION.....	88

Introduction

L'objet de ce chapitre est de poser le cadre méthodologique pour l'aide à la décision dans la mise en œuvre et l'évaluation de la performance globale d'un projet de développement durable. L'objectif est d'aider les décideurs ou chefs de projet en leur fournissant toutes les informations qui leur permettront de mettre en place des résultats de suivi, nécessaires pour la réalisation de plans de progrès. En d'autres termes, il s'agit d'intégrer tous les enseignements provenant des décisions passées afin de faciliter les futures prises de décision. Pour ce faire, la méthodologie doit s'appuyer sur un modèle de référence, des formalismes graphiques et une démarche structurée (Vallespir & Doumeignts, 2002). En ce sens, nous développons dans un premier temps un modèle de référence ayant pour but d'évaluer la performance globale d'un projet, i.e. les performances économique, sociale et environnementale de ce projet. Par ailleurs, dans un contexte de responsabilité sociétale, l'entreprise est sensée considérer l'avis de ses parties prenantes via un dialogue constructif et rendre compte de ses évolutions auprès d'elles. Afin d'aider à l'identification des parties prenantes « critiques » ou « prépondérantes » nécessitant pour l'entreprise une attention particulière, nous proposons alors un outil permettant de cartographier l'ensemble des parties prenantes prenant part au projet, en précisant leur position vis-à-vis du projet. Une telle approche permet ainsi pour l'entreprise porteuse du projet de se positionner par rapport à ces dernières, de valider les orientations qu'elle souhaite donner au projet et de partager les leçons à retenir pour un apprentissage collectif.

La démarche structurée associée à ce modèle et cet outil fait l'objet du chapitre suivant.

4.1. Modèle de référence pour l'évaluation de la performance globale

Afin de soutenir la méthodologie, nous proposons un modèle d'évaluation de la performance reposant sur les trois piliers du développement durable et s'appuyant, d'une part, sur les grands textes normatifs Qualité Hygiène Sécurité Environnement, et, d'autre part, sur un guide de bonnes pratiques pour la mise en œuvre du développement durable. Une bonne pratique est en principe une pratique qui a fait ses preuves et a permis d'obtenir de bons résultats, et qui est dès lors recommandée comme un modèle. C'est une expérience réussie, testée et validée, au sens large, répétée, qui mérite d'être partagée afin qu'un plus grand nombre de personnes se l'approprient. L'essence de l'identification et du partage de bonnes pratiques est d'apprendre des autres et de réutiliser le savoir existant : les bénéfices croissent ainsi que l'accumulation des expériences⁴². En ce sens, un guide de bonnes pratiques et d'application des principes du développement durable est un document évolutif, d'application volontaire, qui désigne un ensemble de comportements faisant consensus et étant considérés comme indispensables par la plupart des professionnels du domaine. Ils peuvent se limiter aux obligations légales, ou les dépasser. Le modèle proposé permet de mesurer le niveau de satisfaction actuel des enjeux du développement durable au sein d'un projet, selon plusieurs niveaux de granularités (Figure 4.1).

⁴² <http://www.fao.org/capacitydevelopment/goodpractices/gp-definitionsandcriteria/fr/>

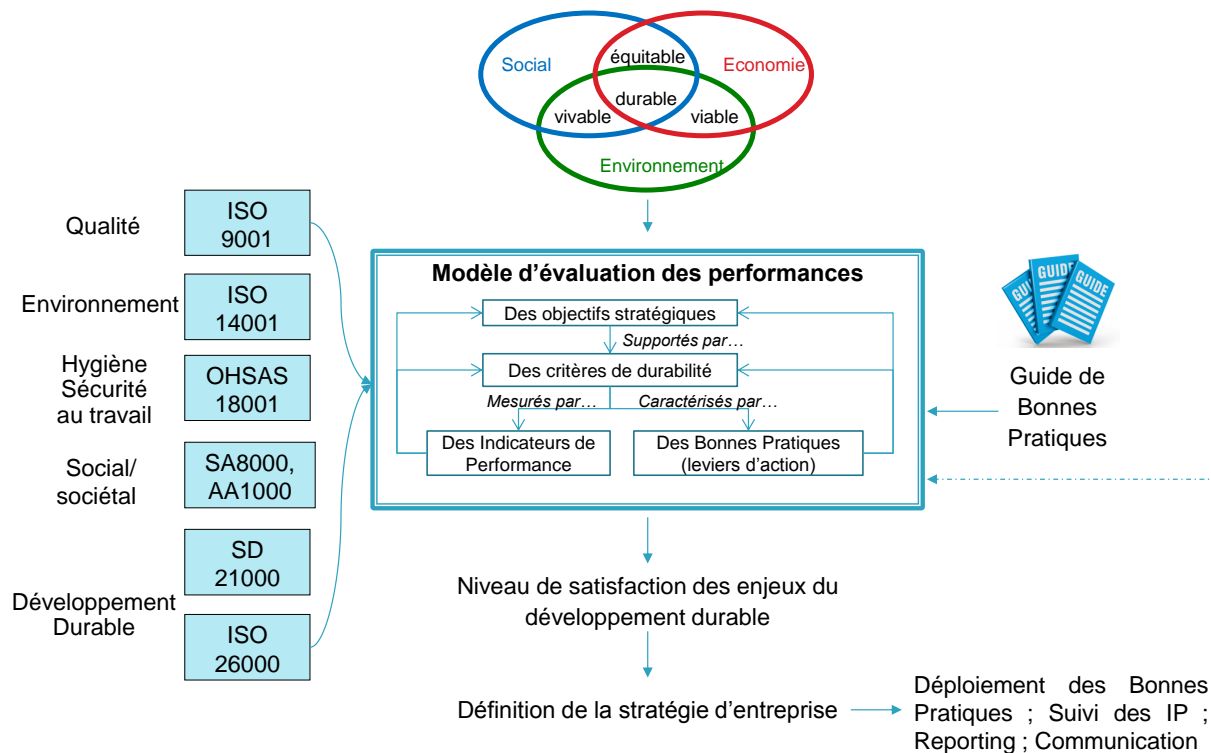


Figure 4.1 : Fondements du modèle de référence

Notre modèle de référence repose sur une arborescence de quatre niveaux d'évaluation (Figure 4.2) :

- Le niveau 1, le plus agrégé, propose une évaluation globale et macroscopique de chaque pilier du développement durable et de leurs intersections : social, vivable, environnemental, viable, économique et équitable ;
- Le niveau 2 propose la déclinaison d'une stratégie en terme de développement durable de manière synthétique en structurant, autour de quelques orientations, les objectifs qui la concrétisent : nous identifions 16 objectifs de « durabilité », représentatifs des différents piliers du développement durable et de leurs intersections ;
- Le niveau 3 propose l'évaluation de préoccupations élémentaires ou critères du développement durable telle que la rentabilité, la pollution air / eau / sol, la prévention et la sécurité, l'égalité des chances, etc. : nous identifions 33 critères « de durabilité », issus des objectifs du niveau 2, pouvant être assimilés à des résultats d'évaluation intermédiaires ;
- Le niveau 4 propose l'évaluation des éléments racines de notre modèle, à savoir les bonnes pratiques (leviers d'action) pour la mise en œuvre des différents critères de durabilité : nous identifions 111 bonnes pratiques, variables d'entrée du modèle, qui seront renseignées par des indicateurs de performance spécifiques⁴³.

Nous nommons notre modèle de référence modèle OCBP, en reprenant les initiales des niveaux 2, 3 et 4 (Objectifs – Critères – Bonnes Pratiques).

⁴³ Voir Chapitre 5 pour l'identification des indicateurs de performance que nous nommerons Indicateurs De Durabilité (IDD).

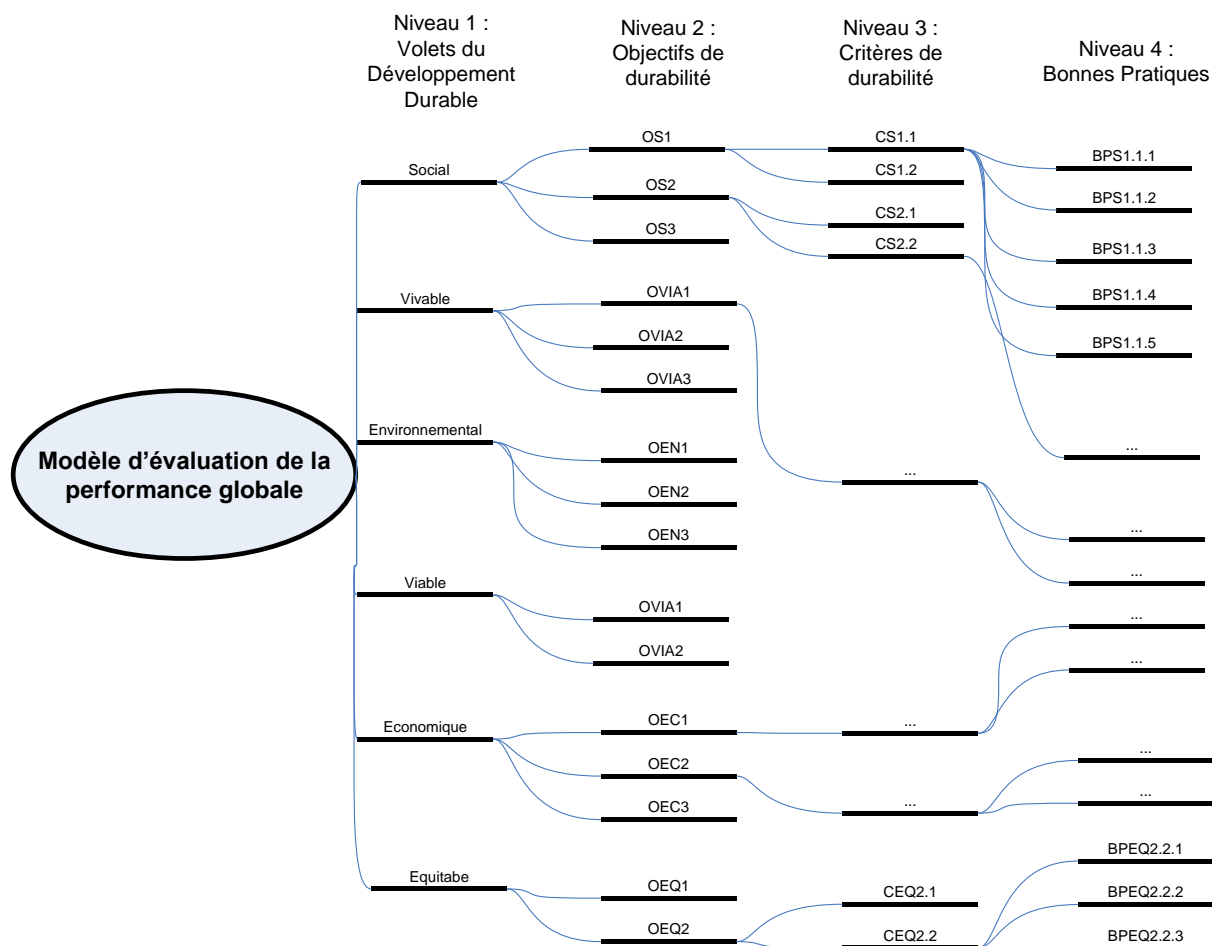


Figure 4.2 : Structure générale du modèle OCBP pour une évaluation multicritère de la performance d'un projet de développement durable

4.1.1. Identification des objectifs de durabilité (niveau 2 du modèle OCBP)

Quelles que soient les organisations, les objectifs de durabilité sont définis dans un cadre contraint à la fois par les ressources dont elles disposent, qui conditionnent le champ des actions possibles, et par les caractéristiques de l'environnement de ces organisations. Afin de définir de manière rigoureuse les différents objectifs de durabilité, nous nous appuyons ici sur le GRI (Global Reporting Initiative) dans sa dernière version (G4 : lignes directrices et guide de mise en œuvre du développement durable), l'ISO 26000 et la norme SA 8000 (mise en œuvre de la Responsabilité Sociétale des Entreprises), le guide SD 21000 pour la prise en compte du développement durable dans l'entreprise, l'ISO 9001 (management de la qualité), l'ISO 14001 (management de l'environnement) et l'OHSAS 18001 (management de la santé et de la sécurité au travail). A travers une synthèse de ces normes et références représentatives de tout ou partie du développement durable, nous effectuons un panorama des grands axes et thèmes abordés (Tableau 4.1). Nous y intégrons l'ISO 31000 (management du risque), essentielle selon nous, puisque les risques auxquels sont confrontées les organisations peuvent avoir des conséquences en terme de performance économique mais également au niveau de l'environnement, de la sécurité et de la société.

Tableau 4.1 : Synthèse bibliographique : grands thèmes du développement durable

Références	Grands Questions/Thèmes : Domaines relatifs	Thème principal
<p>GRI, G4 (GRI, 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Economie • Environnement • Droits de l'Homme • Relations sociales et travail décent • Responsabilité vis-à-vis des produits • Société 	<p>Processus de rédaction des rapports et dialogue avec parties prenantes</p>
<p>SA 8000 (CEPPA, 1997)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Travail des enfants et travail forcé • Hygiène et sécurité • Liberté d'association et droit à la négociation collective • Discrimination • Pratiques disciplinaires • Temps de travail • Système de gestion 	<p>Une démarche Sociétale</p>
<p>ISO 14001 (AFNOR, 2004)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anticipation des risques et conformité avec la réglementation environnementale • Optimisation des coûts et des ressources • Diminution des déchets, des rejets et des nuisances • Amélioration de l'image de l'entreprise 	<p>Protection et management de l'environnement</p>
<p>ISO 26000 (AFNOR, 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernance de l'organisation • Droits de l'Homme • Relations et conditions de travail • Loyauté des pratiques • Questions relatives aux Consommateurs • Communautés et développement local • Impacts sur l'environnement de l'ensemble de la chaîne de valeur (cycle de vie de l'activité/produit/service) 	<p>Responsabilité sociétale des Entreprises</p>
<p>ISO 9001 Version 2008 (AFNOR, 2008)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation client • "Leadership" ou engagement de la direction • Implication du personnel • Approche processus : raccourcissement des cycles de production, optimisation des ressources, rationalisation des modes opératoires, ... • Approche système du management : garantie de cohérence, maîtrise interprocessus • Amélioration continue • Analyse factuelle : orientation des choix et des décisions, prise de décision basée sur des analyses logiques, des données et des informations • Synergie des partenaires : interdépendance des relations entre clients et fournisseurs pour leurs bénéfices mutuels 	<p>Satisfaction client</p>

<p>OHSAS 18001⁴⁴ (BSI, 1999)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planification pour l'identification des dangers, ainsi que l'évaluation et la gestion des risques • Programme de gestion OHSAS • Structure et responsabilité • Formation, présentation et compétence • Consultation et communication • Gestion opérationnelle • Préparation aux situations d'urgence et solutions • Mesure, suivi et amélioration des performances 	<p>Sécurité et santé au travail : Droit des collaborateurs</p>
<p>SD21000 : FD X 30-021 (AFNOR, 2003)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Performance économique : relations commerciales ; rentabilité et partage de la valeur ajoutée ; contrôles et pérennité... • Performance sociétale : travail, conditions générales et ambiance ; équité ; emploi, compétences, formation ; hygiène, sécurité, santé... • Performance environnementale : l'eau, gestion des consommations ; l'eau, pollution ; l'énergie, consommation ; l'air, pollution et gaz à effet de serre ; les déchets ; les sols, gestion et pollution ; la biodiversité • Manière de diriger l'entreprise (gouvernance) : engagement de la direction ; stratégie, politique et objectifs, questions sur les parties prenantes 	<p>Développement Durable</p>
<p>ISO 31000 (AFNOR, 2009)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Création de valeur • Intégration aux processus organisationnels • Intégration aux processus de prise de décision • Traitement de l'incertitude • Fonctionnement de manière systématique et structurée • Adaptation au contexte • Prise en compte des facteurs humains et culturels • Transparence et participation • Fonctionnement de manière dynamique, itérative et réactive • Facilitation de l'amélioration continue 	<p>Management des risques</p>

Le management par les objectifs préconise la démarche SMART : celle-ci définit les caractéristiques d'un objectif acceptable.

- Specific : spécifique ;
- Measurable : mesurable ;
- Achievable : atteignable ;
- Realistic : réaliste ;
- Time-related : borné en temps.

⁴⁴ La norme OHSAS 18001 définit les exigences relatives aux systèmes de management SST. Elle a été développée par la BSI en 1999 puis révisée en 2007

Par ailleurs, un bon objectif est un objectif qui recueille le plein assentiment du décideur ou de l'équipe en charge de l'appliquer. Alain Fernandez (Fernandez, 2013) précise ainsi que pour qu'un objectif soit effectivement suivi dans la durée, il faut que tous les acteurs, donc tous ceux qui sont chargés de l'action sur le terrain, aient directement participé à son choix et y adhèrent à 100%. C'est le seul et unique moyen de bien canaliser les décisions et les actions dans le sens collectivement choisi, et ce, quels que soient les imprévus, obstacles et opportunités rencontrés au quotidien sur le terrain. Il propose alors de revisiter le modèle SMART comme proposé dans la méthode Gimsi⁴⁵. Un bon objectif doit ainsi être :

- Mesurable : l'objectif s'exprime en fonction d'une unité de mesure ;
- Borné : l'objectif est impérativement défini dans une dimension de temps ;
- Réaliste : la Méthode pour l'atteindre est tout à fait plausible ;
- Accessible : les moyens sont disponibles, les risques limités ;
- Fédérateur : l'objectif recueille l'adhésion de la majorité ;
- Constructif : l'objectif contribue à la démarche de progrès.

Tenant compte de ces indications et toujours avec l'idée de bien représenter les différents thèmes et grandes questions identifiées dans le tableau précédent, mais en étant le plus synthétique possible et en évitant d'éventuelles redondances, nous identifions les objectifs de durabilité comme suit (Tableau 4.2). Les objectifs représentatifs des intersections des dimensions du développement durable (aspects vivable, viable et équitable) représentent l'aspect « ouverture du système » et la volonté de l'entreprise à dialoguer et à prendre en compte l'avis des différentes parties prenantes.

Chaque objectif est noté *OK_i*

Avec :

K la dimension ou intersection étudiée : S pour Social, VIV pour Vivable, EN pour Environnement, VIA pour Viable, EC pour Economique, EQ pour Equitable,

i le numéro de l'objectif associé à une dimension ou une intersection.

⁴⁵ www.piloter.org

Tableau 4.2 : Objectifs de durabilité du modèle OCBP

Dimensions et intersections	Objectifs de durabilité	Notation
Sociale	Améliorer le bien-être et la sécurité des salariés	OS ₁
	Faciliter la participation et lutter contre l'absentéisme	OS ₂
	Instaurer une implication et une communication sociales de l'entreprise	OS ₃
Vivable ∩ Sociale / Environnementale	Favoriser le développement local	OVIV ₁
	S'inscrire dans une démarche de responsabilité collective	OVIV ₂
	Respecter de bonnes pratiques avec les PP externes	OVIV ₃
Environnementale	Préserver les ressources naturelles	OEN ₁
	Réduire et limiter les impacts environnementaux	OEN ₂
	S'impliquer et communiquer sur la gestion de l'environnement	OEN ₃
Viable ∩ Environnementale /Economique	Optimiser les moyens de transport	OVI _{A1}
	Sensibiliser à de nouveaux modes de consommation	OVI _{A2}
Economique	Garantir la satisfaction client	OEC ₁
	Garantir une performance économique en étant plus flexible et réactif	OEC ₂
	S'impliquer et communiquer sur la gestion de l'organisation	OEC ₃
Equitable ∩ Economique/Sociale	Assurer une accessibilité et une mixité sociale au travail	OEQ ₁
	Assurer un équilibre socio-économique	OEQ ₂

4.1.2. Identification des critères de durabilité (niveau 3 du modèle OCBP)

A chaque objectif identifié, il faut maintenant associer les différentes préoccupations élémentaires ou critères de durabilité qui le composent. Encore une fois, il semble judicieux de choisir parmi les critères déjà existants dans la littérature (Tableau 4.3). Nous affinons alors notre analyse et nous nous basons sur la version (G4) du GRI (GRI, 2013) et de l'ISO 26000 (AFNOR, 2010) ainsi que sur la thèse de Baumann portant sur l'évaluation de la performance globale dans la chaîne logistique, qui présente une étude bibliographique très importante (voir § 3.3.5).

Tableau 4.3 : Synthèse bibliographique : principales préoccupations élémentaires du développement durable

Volet Référence	Social	Environnemental	Economique
<p>GRI : G4 (GRI, 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiques d'investissement et d'achat • Non-discrimination • Liberté syndicale et droit de négociation collective • Interdiction du travail des enfants • Abolition du travail forcé ou obligatoire • Sécurité • Droits des populations autochtones • Emploi • Relations entre la direction et les salariés • Santé et sécurité au travail • Formation et Éducation • Diversité et égalité des chances • Santé et sécurité des consommateurs • Etiquetage des produits et des services • Communication marketing • Respect de la vie privée • Communauté • Corruption • Politiques publiques • Comportement anti-concurrentiel • Respect des textes 	<ul style="list-style-type: none"> • Matières • Énergie • Eau • Biodiversité • Emissions, effluents et déchets • Produits et services • Respect des textes • Transport • Généralités 	<ul style="list-style-type: none"> • Performance économique • Présence sur le marché • Impacts économiques indirects
<p>(Baumann, 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relations de travail • Droits fondamentaux au travail • Engagement sociétal • Consommateurs • Pratiques d'affaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Management environnemental • Ressources • Pollutions • Dangers des matières • Environnement naturel 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilité • Réactivité • Flexibilité • Performance financière • Qualité

<p>ISO 26000 (AFNOR, 2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Devoir de vigilance • Situations présentant un risque pour les droits de l'Homme • Prévention de la complicité • Remédier aux atteintes aux droits de l'Homme • Discrimination et groupes vulnérables • Droits civils et politiques • Droits économiques, sociaux et culturels • Principes fondamentaux et droits au travail • Emploi et relations employeur/employé • Conditions de travail et protection sociale • Dialogue social • Santé et sécurité au travail • Développement du capital humain • Lutte contre la corruption • Engagement politique responsable • Concurrence loyale • Promotion de la responsabilité sociétale dans la chaîne de valeur • Respect des droits de propriété • Pratiques loyales en matière de commercialisation, d'informations et de contrats • Protection de la santé et de la sécurité des consommateurs • Consommation durable • Service après-vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs • Protection des données et de la vie privée des consommateurs • Accès aux services essentiels • Éducation et sensibilisation • Implication auprès des communautés • Éducation et culture • Création d'emplois et développement des compétences • Développement des technologies et accès à la technologie • Création de richesses et de revenus • Santé • Investissement dans la société 	<ul style="list-style-type: none"> • Prévention de la pollution • Utilisation durable des ressources • Atténuation des changements climatiques et adaptation • Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels 	<p>La dimension économique n'apparaît pas comme une question centrale car elle est considérée comme transversale et devant être intégrée dans chacune des grands axes de l'ISO 26000 lors de la mise en œuvre de sa démarche.</p>
---	---	--	---

Nous retenons et reformulons des critères explicites, en adéquation avec les objectifs du modèle OCBP. La liste finale se compose alors de 33 critères, comme suit (Tableau 4.4).

Chaque critère est noté $CK_{i,j}$

Avec :

K la dimension ou intersection étudiée : S pour Social, VIV pour Vivable, EN pour Environnement, VIA pour Viable, EC pour Economique, EQ pour Equitable,

i le numéro de l'objectif associé à une dimension ou une intersection, et j le numéro du critère associé à un objectif.

Tableau 4.4 : Critères de durabilité du modèle OCBP

Objectifs	Critères	Notations	Cible
Volet Social			
OS1	Prévention et Sécurité	$CS_{1,1}$	MAX
OS1	Bien-être	$CS_{1,2}$	MAX
OS2	Absentéisme et Retards	$CS_{2,1}$	MIN
OS2	Motivation et participation	$CS_{2,2}$	MAX
OS3	Engagement et certification Hygiène et Sécurité (SA8000, OHSAS18000...)	$CS_{3,1}$	MAX
OS3	Communication sociale	$CS_{3,2}$	MAX
Volet Vivable			
OVIV1	Partenariats locaux	$CVIV_{1,1}$	MAX
OVIV1	Ressources et consommations locales	$CVIV_{1,2}$	MAX
OVIV2	Communication	$CVIV_{2,1}$	MAX
OVIV2	Implication et investissements	$CVIV_{2,2}$	MAX
OVIV3	Respect des droits de l'homme	$CVIV_{3,1}$	MAX
OVIV3	Nuisances	$CVIV_{3,2}$	MIN
OVIV3	Corruption	$CVIV_{3,3}$	MIN
Volet Environnemental			
OEN1	Veille / Consommation des ressources naturelles	$CEN_{1,1}$	MIN
OEN1	Réutilisation des ressources	$CEN_{1,2}$	MAX
OEN2	Pollution Air/Eau/Sol	$CEN_{2,1}$	MIN
OEN2	Déchets	$CEN_{2,2}$	MIN
OEN3	Implication et engagement pour une conformité environnementale (certification, investissement...)	$CEN_{3,1}$	MAX
OEN3	Communication en termes de gestion de l'Environnement	$CEN_{3,2}$	MAX
Volet Viable			
OVIA1	Veille, utilisation et entretien des moyens de transport	$CVIA_{1,1}$	MAX
OVIA1	Modes de déplacement	$CVIA_{1,2}$	MAX
OVIA2	Maîtrise des consommations en énergies traditionnelles	$CVIA_{2,1}$	MAX
OVIA2	Recyclage et énergies renouvelables	$CVIA_{2,2}$	MAX
Volet Economique			
OEC1	Qualité du produit et/ou de service	$CEC_{1,1}$	MAX
OEC1	Fidélisation du client	$CEC_{1,2}$	MAX
OEC2	Réactivité et Flexibilité	$CEC_{2,1}$	MAX
OEC2	Rentabilité	$CEC_{2,2}$	MAX
OEC3	Engagement/Certification	$CEC_{3,1}$	MAX
OEC3	Communication sur les aspects économiques	$CEC_{3,2}$	MAX
Volet Equitable			
OEQ1	Egalité des chances	$CEQ_{1,1}$	MAX
OEQ1	Accessibilité au travail	$CEQ_{1,2}$	MAX
OEQ2	Contribution, Maintien et création d'emplois	$CEQ_{2,1}$	MAX
OEQ2	Evolution des RH	$CEQ_{2,2}$	MAX

4.1.3. Identification des Bonnes Pratiques à mettre en œuvre en vue d'un développement durable (niveau 4 du modèle OCBP)

Plusieurs organismes et entreprises de conseils tentent d'améliorer leurs performances et celles de leurs clients en identifiant et en mettant en œuvre des pratiques de gestion appelées « Bonnes Pratiques ». De nombreux auteurs, dans la littérature, insistent sur la nécessité de faire la différence entre règles et bonnes pratiques. Les règles sont généralement décrites dans l'entreprise sous la forme de procédures (autrement dit ce sont des actions d'application prédéfinies, leurs applications se limitant à ce cadre très précis), tandis que les bonnes pratiques (savoir, savoir-faire), après avoir fait la preuve de leur efficacité dans un contexte donné, peuvent devenir des modèles pour des situations plus ou moins similaires (Prax, 2000). Une bonne pratique peut être vue comme étant un processus, une technique, l'utilisation innovante d'une technologie, un équipement ou une ressource ayant généré une amélioration significative en termes de coût, qualité, performance, sécurité, environnement ou tout autre facteur mesurable impactant l'organisation (Bronet, 2006). Toute bonne pratique doit être formalisée (sa formalisation prend souvent la forme de fiche), efficace (son efficacité doit se mesurer pour l'ensemble des critères d'évaluation), et enfin réutilisable (une bonne pratique est appelée à être reproduite dans un autre contexte). Il faut toutefois être conscient que les bonnes pratiques ne sont pas toujours universelles mais parfois limitées, et doivent ajustées selon l'environnement opérationnel ou le type de produits. Aussi, avant de préconiser telle ou telle bonne pratique, il faut s'assurer que l'on se trouve bien dans le cas où la bonne pratique permettrait d'améliorer les processus de l'entreprise : vouloir appliquer la gestion d'une production automobile à une production artisanale est par exemple discutable voire fortement déconseillé⁴⁶. Tenant compte de ce fait, nous souhaitons ici identifier des bonnes pratiques suffisamment génériques afin d'être prises en compte par tout type de structure, quels que soient le secteur d'activité ou la taille de ladite structure. Pour ce faire, nous nous basons sur une sélection de bonnes pratiques couramment mises en place dans le domaine du développement durable *via* :

- les modèles SCOR (Supply Chain Operations Reference) / GREENSCOR (SCC, 2008) et ASLOG (Association Française pour la logistique) (ASLOG, 2006) spécialisés dans les chaînes logistiques,
- le modèle EVALOG (Evaluation Logistique), destiné à l'industrie automobile mais relativement générique et très utilisé en Europe (EVALOG, 2006),
- le guide pratique « Cap vers la RSE » du MEDEF (Mouvement des entreprises de France) (MEDEF, 2012),
- les recommandations du groupe AFNOR pour le management d'un projet (AFNOR, 2005), le développement durable (AFNOR, 2003) et le management de la santé et de la sécurité au travail (OHSAS 18001).

Nous formulons alors une liste de bonnes pratiques applicables à tout secteur d'activité, en cohérence avec les critères de durabilité précédemment définis (Tableau 4.5).

⁴⁶ Interview de Bertrand Godde, consultant dans les domaines de la Supply Chain et des Systèmes d'Information : <http://supplychainmagazine.fr>

Chaque bonne pratique est notée $BK_{i,j,m}$

Avec :

K la dimension ou intersection étudiée : S pour Social, VIV pour Vivable, EN pour Environnement, VIA pour Viable, EC pour Economique, EQ pour Equitable,

i le numéro de l'objectif associé à une dimension ou une intersection, j le numéro du critère associé à un objectif, et m le numéro de la pratique associé à un critère.

Par exemple, la bonne pratique BPS1.2.3 « Instaurer un plan de mesure anti-pénibilité : investir dans des équipements type sièges assis-debout, repose pieds, etc. » correspond à la troisième bonne pratique à mettre en œuvre pour améliorer le critère « Bien-Etre », issu de l'objectif « Améliorer le bien-être et la sécurité des employés » (Figure 4.3).

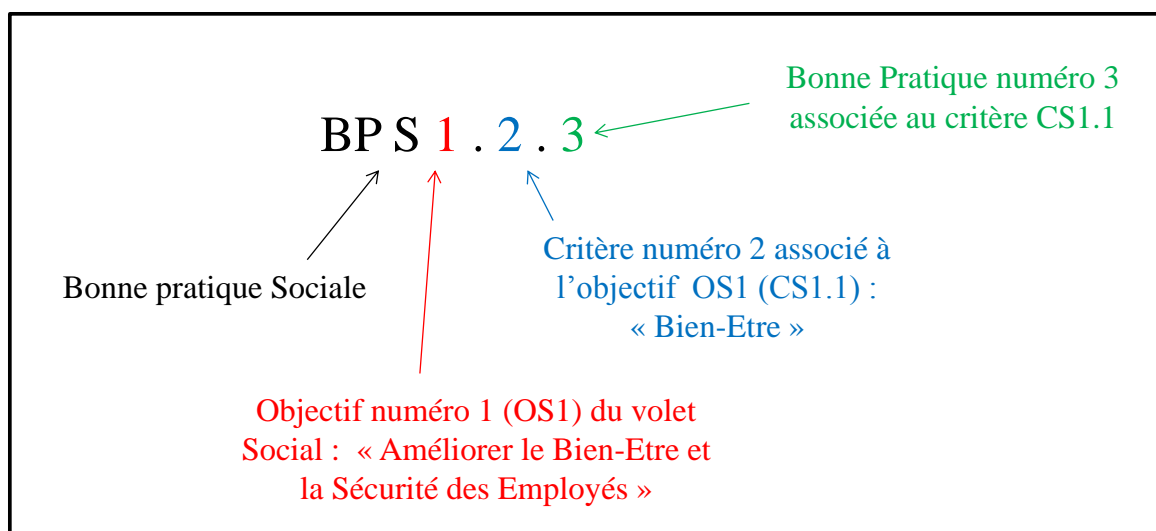


Figure 4.3 : Exemple de notation d'une bonne pratique

Tableau 4.5 : Bonnes Pratiques préconisées dans le modèle OCBP en vue d'un développement durable

Notation	Bonnes pratiques caractérisant le volet social
BPS1.1.1	Proposer un guide d'accueil sur la sécurité remis aux personnels intérimaires et aux saisonniers
BPS1.1.2	Rédiger des consignes de sécurité (Affiches, photos...) aux différents postes de travail
BPS1.1.3	Mettre en place un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHST)
BPS1.1.4	Mettre en place des plans de formation sur la sécurité au travail
BPS1.1.5	Mettre en place des plans de progrès et de mesure de la satisfaction du personnel en se basant sur des référentiels internationaux (OHSAS18001...)
BPS1.1.6	Mettre en place un carnet de correspondance permettant à chacun d'exprimer ce qui ne va pas (même anonymement)
BPS1.1.7	Inciter les achats/Ports des équipements de sécurité (EPI)
BPS1.1.8	Mettre à jour le document unique de manière régulière
BPS1.1.9	Mettre une signalétique sur les lieux d'accidents déjà arrivés
BPS1.1.10	Collaborer avec la médecine du travail
BPS1.2.1	Mettre en place une étude participative sur le confort du personnel (ergonomie-position de travail)
BPS1.2.2	Mettre à disposition une salle de repos non-fumeurs pour les salariés (vestiaire...)
BPS1.2.3	Instaurer un plan de mesure anti-pénibilité : investir dans des équipements type sièges assis-debout, repose pieds,...
BPS1.2.4	Faire intervenir un psychologue du travail : effectuer un plan de prévention psychosocial...
BPS1.2.5	Instaurer des groupes d'échanges
BPS2.1.1	Sensibiliser les salariés aux problèmes qui découlent de l'absentéisme et mettre en place une organisation bis pour les suivre sur ce sujet
BPS2.1.2	Impliquer davantage la hiérarchie intermédiaire (c'est la hiérarchie qui constate au quotidien les différents problèmes)
BPS2.1.3	Mettre en œuvre une grille de poly-compétences formalisée qui permettrait de mieux gérer les absences
BPS2.1.4	Mettre en place une sorte de prime d'implication basée sur le rendement du salarié
BPS2.2.1	Mettre en place des réunions «d'ambiance» sans présence de cadres dirigeants pour recherche de solutions à des problèmes posés dans le service
BPS2.2.2	Organiser des réunions de débriefing de manière hebdomadaire (1fois/semaine)
BPS2.2.3	Organiser des demi-journées pour des activités sportives et culturelles (Yoga...), des ateliers pour renforcer le travail en équipe, la motivation et l'implication dans l'entreprise
BPS2.2.4	Mettre en place un système de primes pour idées neuves (prévention, résolution des problèmes...)
BPS3.1.1	Renforcer la présence salariale dans les orientations stratégiques pour faire tenir compte les permanents des changements dans leur environnement de travail
BPS3.1.2	Rédiger un code éthique affiché et disponible
BPS3.2.1	Créer un support de communication (lettre ou bulletin intranet) à destination des salariés pour les informer sur la vie et la politique de l'entreprise (consignes, encouragements...)
BPS3.2.2	Mettre en place des plans de communication portant sur les actions de l'entreprise sur le respect des conditions de travail et l'environnement interne

Notation	Bonnes pratiques caractérisant le volet vivable
BPVIV1.1.1	Créer une association locale de développement économique : groupement d'employeurs, formations communes
BPVIV1.1.2	Travailler avec des acheteurs locaux (SCOR – best practices P1)
BPVIV1.1.3	Accueillir des industriels locaux pour faire connaître ses activités et développer des projets communs
BPVIV1.2.1	Favoriser le critère de situation géographique « avec préférence locale » dans le choix des fournisseurs
BPVIV1.2.2	Mettre en place des labels pour valoriser les productions locales lorsqu'elles existent (Ex : CERVIA ⁴⁷)
BPVIV2.1.1	Mettre en place un plan de communication auprès des collectivités sur les impacts de l'activité de l'entreprise
BPVIV2.1.2	Sensibiliser le personnel à la protection des informations sensibles
BPVIV2.1.3	Organiser des réunions d'informations avec les collectivités (exp : sensibilisation sur la sécurité routière, la nutrition...)
BPVIV2.1.4	Organiser des échanges réguliers avec les riverains pour évaluer les nuisances générées par les activités de l'entreprise (via une boîte aux lettres, réunions...)
BPVIV2.2.1	Co-financier des projets avec des associations, collectivités...
BPVIV2.2.2	Donner des produits (ou services) aux organisations caritatives d'aide alimentaire
BPVIV2.2.3	S'impliquer dans les Agenda 21 ⁴⁸ locaux
BPVIV3.1.1	Respecter et renforcer les réglementations et les conventions relatives aux droits de l'homme
BPVIV3.1.2	Gérer les conflits grâce à un processus constitutionnel participatif et transparent
BPVIV3.1.3	Lutter contre la contrefaçon
BPVIV3.2.1	Isoler les machines bruyantes par la mise en place de cloisons, panneaux acoustiques, écrans anti-bruit...
BPVIV3.2.2	Mesurer le bruit avec des sonomètres installés sur la chaîne de production : relevés et mesures correctives
BPVIV3.2.3	Etablir et respecter des plages horaires d'émissions importantes de bruits et en informer les riverains
BPVIV3.2.4	Evacuer rapidement les matières malodorantes
BPVIV3.3.1	Mettre en œuvre une convention ou une charte anti-corruption (Convention de l'OCDE...)
BPVIV3.3.2	Effectuer des contrôles réguliers sur les transactions commerciales (Types de contrat, Virements...)

⁴⁷ CERVIA : Centre Régional de Valorisation et d'Innovation Agricole et Alimentaire de Paris-Ile-de-France, est une association loi 1901 créée en 2007. Elle regroupe à la fois les missions d'un Comité de Promotion des produits agricoles et alimentaires et celles d'un Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologies (CRITT). <http://www.saveursparisidf.com/site-professionnel/qui-sommes-nous/decouvrir-le-cervia/>

⁴⁸ Agenda 21 (ou Action 21) est un plan d'action pour le 21^{ème} siècle. Adopté par 178 chefs d'État lors du sommet de la Terre, à Rio de Janeiro, en 1992. Il contient 40 chapitres et décrit les secteurs où le développement durable doit s'appliquer dans le cadre des collectivités territoriales.

<http://www.agenda21france.org/>

<http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/>

Notation	Bonnes pratiques caractérisant le volet environnemental
BPEN1.1.1	Mettre en place des compteurs et des sous-compteurs pour la détection des fuites
BPEN1.1.2	Mettre en place des tableaux de bord de suivi des consommations de ressources
BPEN1.1.3	Sensibiliser le personnel aux abus de consommation des ressources naturelles (eau, gaz, pétrole...)
BPEN1.2.1	Mettre en place un système de traitement de réutilisation des eaux (travail en circuits fermés)
BPEN1.2.2	Installer un système de traitement de l'air et des odeurs (plasma froid, CoverKlear...)
BPEN2.1.1	Souscrire des contrats de maintenance pour les appareils à risque de rejets polluants (chaudières, fours à chaleur indirecte, appareils frigorifiques...)
BPEN2.1.2	Mettre en œuvre un plan d'action pour la gestion des substances dangereuses : suivi de ces substances dans les réseaux et le milieu, démarche de gestion des déchets dangereux (action préventive)
BPEN2.1.3	Mettre en place une bonne gestion de rejets d'eaux usées
BPEN2.1.4	Limiter les émissions de poussières et confiner les lieux de production
BPEN2.1.5	Utiliser des équipements sanitaires de bonne qualité, homologués
BPEN2.2.1	Réduire les suremballages ou les emballages non indispensables (être livré en vrac ou par volumes plus importants)
BPEN2.2.2	Mettre en place une démarche de prévention des déchets (tri sélectif, 0 papier...)
BPEN2.2.3	Éliminer les déchets par l'intermédiaire d'un prestataire agréé : prévoir les traitements spéciaux
BPEN3.1.1	Réaliser des plans de prévention des risques environnementaux
BPEN3.1.2	Mettre en place des systèmes intégrés Qualité-Environnement pour mutualiser les expériences et simplifier les procédures (Stratégies d'actions, Indicateurs de performance...)
BPEN3.1.3	Adhérer à un réseau local d'entreprises « vertes »
BPEN3.1.4	Intégrer des critères environnementaux à l'ensemble du cycle de vie du produit, vers l'écoconception
BPEN3.1.5	Calculer l'empreinte écologique, anticiper et engager un Bilan Carbone
BPEN3.1.6	Engager une démarche de certification environnementale (ISO14001, ISO50001 ⁴⁹ ...)
BPEN3.2.1	Publier un rapport de DD par an afin de communiquer sur la stratégie environnementale de l'entreprise
BPEN3.2.2	Mettre en fonction un animateur (correspondant) « environnement » vers qui toutes les questions seront dirigées

⁴⁹ ISO 50001 est une norme internationale élaborée par l'ISO (Organisation internationale de normalisation) exposant les meilleures pratiques de management pour renforcer l'efficacité énergétique (Exigences et recommandations de mise en œuvre).

http://www.iso.org/iso/fr/iso_50001_energy.pdf

Notation	Bonnes pratiques caractérisant le volet viable
BPVIA1.1.1	Mettre en place un suivi de la consommation des véhicules
BPVIA1.1.2	S'assurer que les véhicules en circulation sont bien entretenus
BPVIA1.1.3	Former les conducteurs, notamment quant à leur comportement.
BPVIA1.2.1	Utiliser les nouvelles technologies de l'information pour une meilleure définition des itinéraires de façon à optimiser le chargement au retour, à regrouper les livraisons, à partager les chargements et la collecte ou la livraison des marchandises avec d'autres entreprises
BPVIA1.2.2	Mettre en place un plan de déplacement du personnel (par site administratif)
BPVIA1.2.3	Privilégier le covoiturage (Parkings de dépôt des voitures, lien intranet pour base de données salariés), les transports en commun et/ou mettre à disposition des vélos pour les salariés.
BPVIA2.1.1	Privilégier l'éclairage naturel en orientant les bureaux et plans de travail à proximité des fenêtres
BPVIA2.1.2	Assurer une veille technique des équipements afin de réduire leur consommation, rallonger leur durée de vie et réduire le taux de pannes.
BPVIA2.1.3	Sensibiliser le personnel aux économies d'eau et d'énergie (éco-gestes : extinction des néons, des ordinateurs, ...)
BPVIA2.1.4	Investir afin de réaliser des économies d'énergie (meilleure isolation, ampoules basse consommation, chaudières à biomasse, thermostats et détecteurs de présence...)
BPVIA2.2.1	Tendre vers l'utilisation d'énergies renouvelables (panneaux solaires, éoliennes...)
BPVIA2.2.2	Mettre en place le tri et la collecte sélective des déchets et des matériels en fin de vie
BPVIA2.2.3	Adhérer et participer à des collectes associatives
BPVIA2.2.4	Favoriser le recyclage de rebuts de fabrication réintroduits dans le processus

Notation	Bonnes pratiques caractérisant le volet économique
BPEC1.1.1	Mesurer la satisfaction clients par des questionnaires et enquêtes
BPEC1.1.2	Mettre en place un service dédié au traitement des réclamations clients (S.A.V...)
BPEC1.2.1	Communiquer sur l'entreprise (Publicité, site internet, salons, phoning...)
BPEC1.2.2	Mettre en place un système de fidélisation des clients (carte, bon de réductions, offres de promotions par catégorie de consommateur : "jeunes" ; "familles nombreuses")
BPEC2.1.1	Anticiper les risques liés aux ruptures des stocks, aux changements de commandes (Benchmarking, veille des marchés...)
BPEC2.1.2	Renforcer la capacité par la mise en place d'heures supplémentaire ou d'intérimaires
BPEC2.1.3	Mettre en place des postes de travail adaptables/ajustables pour une rotation des tâches (polyvalence des compétences)
BPEC2.1.4	Proposer un guide d'accueil décrivant le mode opératoire des postes
BPEC2.1.5	Standardiser les processus, si possible
BPEC2.2.1	Optimiser le niveau des stocks
BPEC2.2.2	Mettre en place une démarche de lean manufacturing (Optimiser les changements de série, réduire les gaspillages, améliorer l'ordonnancement ...)
BPEC2.2.3	Proposer un mode de gestion des non conformités produits (affichages, livret, etc.)
BPEC3.1.1	Mettre en place une démarche de qualité (certification, normes type ISO9001...)
BPEC3.1.2	Cultiver le « feed-back » afin d'identifier les attentes économiques des acteurs autres que les consommateurs
BPEC3.2.1	Expliciter la politique d'investissement sur les nouveaux marchés et/ou nouveaux produits
BPEC3.2.2	Publier un rapport d'activités annuel

Notation	Bonnes pratiques caractérisant le volet équitable
BPEQ1.1.1	Repérer les discriminations pour y mettre fin
BPEQ1.1.2	Signer des chartes en matière d'égalité professionnelle (charte de diversité, charte de la parentalité, label égalité...)
BPEQ1.1.3	Réserver des offres d'emploi pour les personnes handicapées
BPEQ1.2.1	Rattraper les trajectoires professionnelles après les périodes de non activité (maternité, congés parentalité, chômage...)
BPEQ1.2.2	Mettre en place des actions pour accessibilité pour les handicapés (Ascenseurs, places de parking...)
BPEQ2.1.1	Proposer des contrats de générations permettant la transmission des compétences
BPEQ2.1.2	Mettre en place un plan de sauvegarde de l'emploi
BPEQ2.1.3	Créer des partenariats pour monter de nouveaux projets (nouveaux sites, filiales...)
BPEQ2.1.4	Créer des groupements d'employeurs pour notamment fidéliser les saisonniers et intérimaires pour assurer la stabilité des employés
BPEQ2.2.1	Mettre en place un plan de gestion de carrière et de fin de carrière
BPEQ2.2.2	Mettre en place un plan de promotion et de qualifications internes
BPEQ2.2.3	Mettre en place une enquête auprès des salariés pour identifier leurs besoins en formation

NB : Il est bien évident que les bonnes pratiques identifiées doivent évoluer constamment pour « coller » à un environnement lui-même changeant. Comme le note Bertrand Godde, il est de la responsabilité du dirigeant et de tout responsable opérationnel d'engager son entreprise dans une démarche qui vise à se rapprocher constamment de ce qui se fait de mieux, d'optimiser et d'innover, sans jamais penser que l'entreprise est arrivée au bout⁵⁰. De plus, dans un contexte de responsabilité sociétale, l'entreprise est également sensée considérer l'avis de ses parties prenantes via un dialogue constructif et rendre compte de ses évolutions auprès d'elles (communication « transparente »). Pourtant, est-il nécessaire de rendre compte de la même façon auprès de toutes les parties prenantes ? Certaines parties prenantes doivent-elles être plus informées que d'autres ? Afin d'aider à l'identification des parties prenantes « critiques » ou « prépondérantes » nécessitant pour l'entreprise une attention particulière, le paragraphe suivant propose un outil permettant de cartographier l'ensemble de ces parties prenantes en précisant leur position vis-à-vis de l'entreprise et des projets qu'elle envisage de mener.

⁵⁰ Interview de Bertrand Godde, consultant dans les domaines de la Supply Chain et des Systèmes d'Information : <http://supplychainmagazine.fr>

4.2. Outil de cartographie des parties prenantes pour la mise en œuvre d'un projet de développement durable

La sphère d'influence est définie par la norme ISO 26000 comme « un domaine, des relations politiques, contractuelles ou économiques à travers lesquelles une entreprise peut influencer les décisions ou les activités d'autres entreprises ou de personnes individuelles » (AFNOR, 2010). Une entreprise peut donc, dans certaines situations, avoir la capacité d'influencer le comportement d'autres entreprises avec lesquelles elle entretient des relations. Ceci inclut les relations au sein et au-delà de la chaîne de valeur de l'entreprise comme les associations formelles et informelles auxquelles elle participe, les fournisseurs, les concurrents, etc. Cette sphère d'influence est variable d'un projet à l'autre. L'objet de ce paragraphe est, pour un projet donné, d'identifier les influences directes et indirectes que les différentes parties prenantes peuvent exercer les unes sur les autres et de mesurer l'implication de chaque partie prenante envers le projet. In fine, l'objectif est ainsi de construire la sphère d'influence relative au projet, afin de mettre en évidence les parties prenantes déterminantes (voir Chapitre 3), mieux appréhender les relations avec celles-ci au cours du projet et limiter les risques d'une éventuelle mauvaise collaboration. Autrement dit, l'objectif est de fournir à tout acteur porteur d'un projet une aide à la décision pour la mise en place de sa politique d'alliances pour les projets qu'il compte développer. Le processus de construction de la sphère d'influence tel que nous le proposons est présenté ci-dessous (Figure 4.4), détaillé en suivant (§ 4.2.1., 4.2.2. et 4.2.3.) et supporté par un outil informatique développé dans l'annexe B (voir Annexe B).

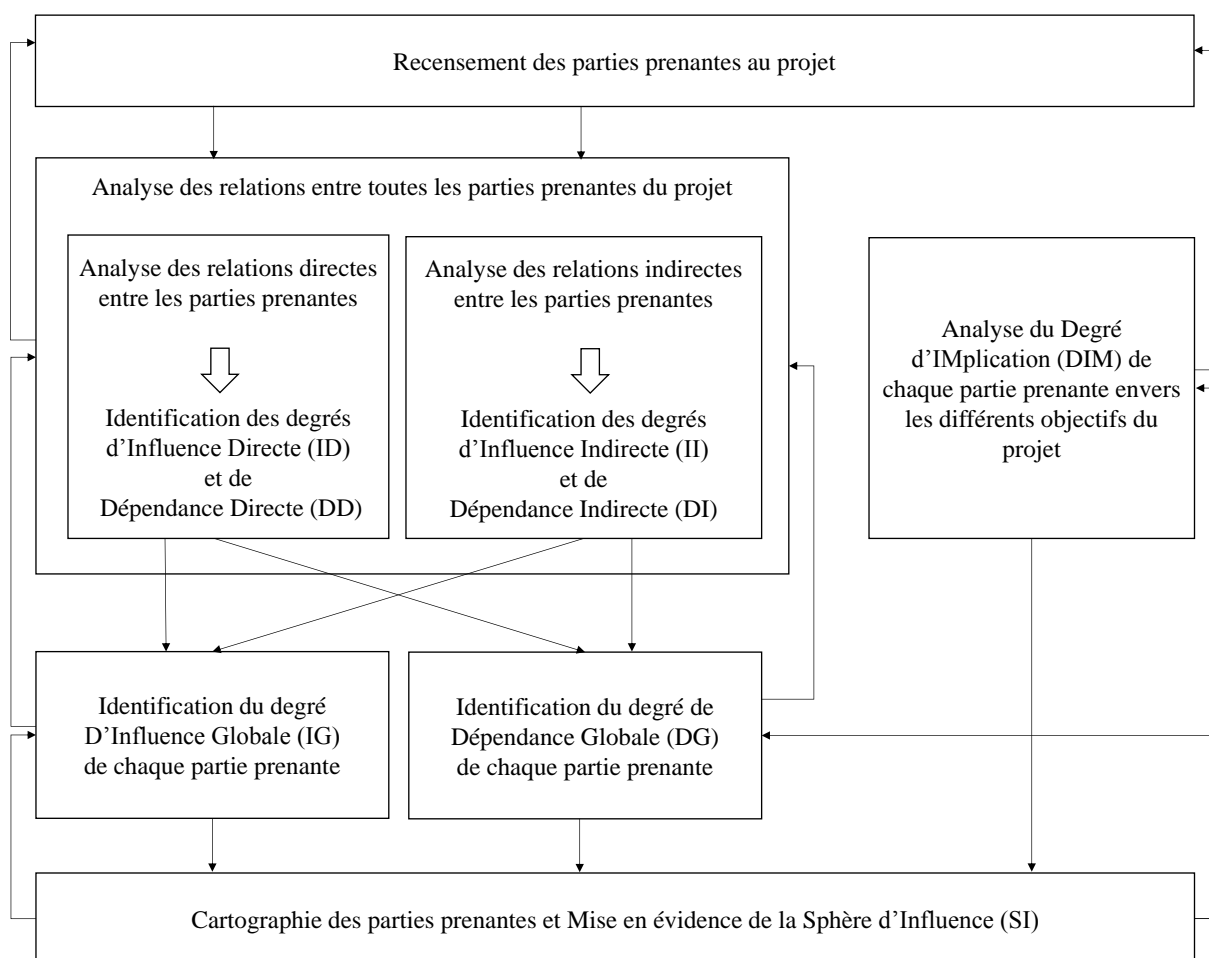


Figure 4.4 : Processus d'identification de la sphère d'influence pour un projet donné

4.2.1. Analyse des relations entre toutes les parties prenantes d'un projet

Dans une vision systémique, une variable n'existe que par les relations qu'elle entretient avec les autres variables. L'analyse structurelle (Godet, 1997) s'attache à repérer ces relations entre variables, en utilisant un tableau à double entrée appelé matrice d'analyse structurelle. Nous décidons d'utiliser les principes de l'analyse structurelle et invitons tout acteur en charge d'un projet à renseigner une première matrice appelée « Matrice des Influences Directes (MID) ». Il s'agit d'une matrice carrée de taille n (Acteurs * Acteurs) recensant les n acteurs ou parties prenantes d'un projet. Chaque cellule $x_{i,j}$ de la matrice permet de renseigner l'influence qu'a l'acteur associé à la ligne i sur l'acteur associé à la colonne j , suivant une échelle qualitative de 0 à 2 :

- 0 si l'acteur i n'a aucune influence sur l'acteur j ,
- 1 si l'acteur i a le pouvoir de remettre en cause les processus opératoires de l'acteur j ,
- 2 si l'acteur i a le pouvoir de remettre en cause les processus décisionnels, voire l'existence de l'acteur j .

Par définition, nous dirons qu'un acteur n'agit pas sur lui-même : toutes les cellules situées sur la diagonale de la matrice auront donc une valeur nulle. Une fois la Matrice des Influences Directes renseignée (Tableau 4.6), il est alors possible de calculer les degrés d'Influence Directe (ID) et de Dépendance Directe (DD) de chaque acteur, de la manière suivante :

$$ID_i = \sum_{j=1}^n x_{i,j} \text{ soit la somme des points attribués sur la ligne correspondant à l'acteur } A_i$$

$$DD_j = \sum_{i=1}^n x_{i,j} \text{ soit la somme des points attribués sur la colonne de l'acteur } A_j$$

Tableau 4.6 : Exemple de Matrice des Influences Directes (MID)

Influence/sur de	A1	A2	A3	A4	A5	A6	ID
A1	0	1	1	1	1	0	4
A2	2	0	0	0	0	1	3
A3	1	2	0	0	2	0	5
A4	0	2	0	0	0	2	4
A5	0	2	0	0	0	1	3
A6	1	1	0	2	1	0	5
DD	4	8	1	3	4	4	

Sur cet exemple, nous pouvons constater que l'acteur A_2 est le plus dépendant, tandis que les acteurs A_3 et A_6 sont les plus influents du réseau. Toutefois, un acteur peut n'avoir que peu d'effet direct sur l'ensemble des acteurs du système, mais un effet indirect très important sur ces mêmes acteurs. Nous invitons ainsi le chargé de projet à renseigner une deuxième matrice appelée Matrice des Influences Indirectes (MII). Celle-ci permet d'analyser l'impact de l'Acteur A_i sur l'Acteur A_j par l'intermédiaire des n autres acteurs.

Prenons l'exemple de l'Acteur A_1 qui possède une influence directe sur l'acteur A_3 d'une valeur $x_{1,3} = 1$, tandis que l'acteur A_3 possède une influence directe sur l'acteur A_2 d'une valeur $x_{3,2} = 2$. Alors, l'acteur A_1 possède une influence indirecte sur l'acteur A_2 , par l'intermédiaire de l'acteur A_3 , d'une valeur égale au minimum des influences directes ($x_{1,3}$;

$x_{3,2}$). Dans ce cas, l'acteur A1 possède ainsi une influence indirecte sur l'acteur A2 de valeur 1 par l'intermédiaire de l'acteur A3. Dans le cas où il existerait plusieurs acteurs intermédiaires entre deux acteurs i et j , le calcul de l'influence indirecte s'effectue comme suit :

$$v_{i,j} = \text{Min}(x_{i,1}; x_{1,j}) + \text{Min}(x_{i,2}; x_{2,j}) + \dots + \text{Min}(x_{i,n}; x_{n,j}) = \sum_{k=1}^n \text{Min}(x_{i,k}; x_{k,j})$$

Avec $k \neq i$, $k \neq j$ et n le nombre d'acteurs intermédiaires entre i et j

Une fois la Matrice des Influences Indirectes renseignée (Tableau 4.7), il est alors possible de calculer les degrés d'Influence Indirecte et (InI) de Dépendance Indirecte (InD) de chaque acteur, de la manière suivante :

$$\text{InI}_i = \sum_{j=1}^n v_{i,j} \text{ soit la somme des points attribués sur la ligne correspondant à l'acteur } A_i$$

$$\text{InD}_j = \sum_{i=1}^n v_{i,j} \text{ soit la somme des points attribués sur la colonne correspondant à l'acteur } A_j$$

Tableau 4.7 : Exemple de Matrice des Influences Indirectes (MII)

Influence Ind/sur de	A1	A2	A3	A4	A5	A6	InI
A1	2	3	0	0	1	3	9
A2	1	2	1	2	2	0	8
A3	2	3	1	1	1	2	10
A4	3	1	0	2	1	1	8
A5	3	1	0	1	1	1	7
A6	1	4	1	1	1	4	12
InD	12	14	3	7	7	11	

Sur cet exemple, l'acteur A2 qui avait été identifié comme le plus dépendant grâce à la Matrice des Influences Indirectes, reste le plus dépendant, même indirectement. L'acteur A6 est celui qui influence le plus les autres acteurs, de manière indirecte.

Finalement, afin d'identifier les acteurs effectivement les plus dépendants et influents pour le projet, il faut maintenant considérer à la fois les influences directes et indirectes de chaque acteur. Pour ce faire, nous calculons les degrés d'Influence Globale (IG) et de Dépendance Globale (DG) de chaque acteur, comme suit :

$$IG_i = ID_i + InI_i \text{ et } DG_j = DD_j + InD_j$$

NB : Des poids peuvent éventuellement être attribués aux différents degrés d'influence et de dépendance directes et indirectes, si le chef de projet souhaite favoriser l'une ou l'autre des relations.

Ces derniers éléments permettent de connaître les différents pouvoirs de chacun des acteurs impliqués dans le projet, ce qui constitue une aide précieuse pour le chef de projet qui va ainsi penser en conséquence la mise en place de sa politique d'alliances et / ou de conflits pour les projets qu'il compte développer. Cependant, l'étude effectuée ne permet pas d'identifier l'intérêt des diverses parties prenantes envers le projet tant que le positionnement de chaque acteur relativement aux objectifs du projet n'est pas clarifié ; il semble ainsi difficile

d'envisager une quelconque alliance. En conséquence, nous proposons dans le prochain paragraphe un outil facilitant l'analyse des positions de chaque acteur relativement aux objectifs d'un projet.

4.2.2. Analyse des positions de chaque partie prenante envers le projet

La méthode MACTOR (Godet, 1997), méthode d'analyse des jeux d'acteurs, cherche à estimer les rapports de force entre acteurs et à étudier leurs convergences et divergences vis-à-vis d'un certain nombre d'enjeux et d'objectifs associés. Il s'agit de connaître l'implication de tous les acteurs associés de près ou de loin à un projet donné, afin de reconnaître celles pouvant aider ou entraver sa réalisation. Comme le préconise la méthode MACTOR, nous construisons la Matrice Acteurs / Objectifs (MAO) : celle-ci permet de recenser tous les acteurs associés à un projet (lignes de la matrice) et tous les objectifs cibles⁵¹ d'un projet (colonnes de la matrice). Il s'agit donc d'une matrice ($A_i \times O_j$). Pour chaque cellule $z_{i,j}$ de la matrice, il faut renseigner les convergences et divergences possibles de chaque acteur relativement aux différents objectifs du projet, suivant une échelle de notation qualitative, comme suit (Tableau 4.8) :

- -1 pour un acteur étant contre la réalisation de l'objectif,
- 0 pour un acteur étant indifférent à la réalisation de l'objectif,
- + 1 pour un acteur étant favorable à la réalisation de l'objectif.

NB : il semble difficile pour un seul et même acteur de renseigner la position des autres acteurs relativement aux objectifs du projet qu'il envisage. Pour ce faire, nous avons élaboré un questionnaire en ligne présentant une interface de dialogue entre l'entreprise porteuse du projet et ses parties prenantes. Ces dernières, à travers l'outil, sont questionnées sur les différents objectifs de durabilité du modèle de référence OCBP, afin d'identifier leurs avis et éventuelles attentes (voir Annexe A).

Tableau 4.8 : Matrice Acteurs / Objectifs MAO

O_j A_i	OS1	OS2	OS3	OVIV1	OVIV2	OEQ2
A1	0	0	-1	0	1	0
A2	0	0	0	0	0	0
A3	0	0	0	1	1	0
A4	1	1	1	1	-1	-1
A5	0	0	1	0	-1	-1
A6	1	-1	0	1	0	1

⁵¹ Pour un projet de développement durable, il s'agira des différents objectifs de durabilité définis § 4.1.1.

Une fois la matrice Acteurs / Objectifs renseignée, il est alors possible de calculer les degrés de soutien (DS) et d'opposition (DOP) de chaque acteur, de la manière suivante :

$$DS_i = \sum_{j=1}^{16} z_{i,j} \quad \text{si } z_{i,j} > 0$$

soit la somme des attitudes positives de l'acteur i envers les différents objectifs du projet

et

$$DOP_i = \sum_{j=1}^{16} z_{i,j} \quad \text{si } z_{i,j} < 0$$

soit la somme des attitudes négatives de l'acteur i envers les différents objectifs du projet

Finalement, le Degré d'Implication (DIM) est défini comme suit :

$$DIM_i = DS_i + |DOP_i|$$

De plus, à titre informatif, il est possible de comptabiliser le nombre d'accords (ACC_j) et de désaccords (DES_j) associés à chaque objectif, en vue de réfléchir à la faisabilité, voire la légitimité de celui-ci :

$$ACC_j = \sum_{i=1}^n z_{i,j} \quad \text{si } z_{i,j} > 0$$

soit la somme des points positifs attribués à l'objectif par les n Acteurs

et

$$DES_j = \sum_{i=1}^n z_{i,j} \quad \text{si } z_{i,j} < 0$$

soit la somme des points négatifs attribués à l'objectif par les n Acteurs

Ainsi, si le nombre d'accords vis-à-vis d'un objectif est important, i.e. si le nombre de parties prenantes adhérant à l'objectif est important, le chef de projet peut éventuellement, si besoin, se rapprocher de ces parties prenantes afin de collaborer en vue de la réalisation dudit objectif. *A contrario*, si le nombre de désaccords vis-à-vis de l'objectif est important, de futurs conflits risquent d'apparaître.

4.2.3. Cartographie des Parties Prenantes et identification de la Sphère d'Influence

Sur la base des matrices précédemment effectuées, nous proposons d'identifier différentes « familles » ou « classes » de parties prenantes (Tableau 4.9) en fonction de trois attributs, à savoir le degré d'Influence Globale (*IG*), le degré de Dépendance Globale (*DG*) et le degré d'implication (*DIM*). Chaque famille sera à considérer différemment au cours du projet et devra être plus ou moins tenue informée de l'avancée dudit projet.

Tableau 4.9 : Cartographie des parties prenantes

Familles de PP	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Attributs								
DIM	—	—	—	—	+	+	+	+
IG	—	—	+	+	—	—	+	+
DG	—	+	—	+	—	+	—	+

- (1) **Les « Dormantes »** : Les parties prenantes associées à cette famille ont une valeur faible pour chacun des trois attributs. Elles ne sont ni influentes, ni dépendantes, ni impliquées. Elles n'ont donc que peu ou pas d'interactions avec l'entreprise porteuse du projet et il n'est pas nécessaire de leur porter une attention particulière : un suivi est néanmoins nécessaire en vue d'une éventuelle autre collaboration et au cas où leur position viendrait à évoluer.
- (2) **Les « Dépendantes »** : Les parties prenantes associées à cette famille ont un niveau élevé de dépendance mais de faibles niveaux d'influence et d'implication. Elles constituent donc des parties suiveuses, sans aucune pression sur l'entreprise. Si elles sont sous contrat avec l'entreprise porteuse du projet, il est nécessaire de les suivre et de les maintenir informées.
- (3) **Les « Influentes »** : Les parties prenantes associées à cette famille ont un degré d'influence élevé mais des degrés d'implication et de dépendance relativement faibles. Elles peuvent, si elles le décident, appliquer une pression particulière sur l'entreprise porteuse du projet. Même si elles sont non impliquées dans le projet, il faut donc les maintenir satisfaites.
- (4) **Les « Influentes et Dépendantes »** : Les parties prenantes associées à cette famille ont des niveaux d'influence et de dépendance importants alors qu'elles ne sont pas impliquées dans le projet. Elles disposent de moyens d'action pour mener à bien leurs propres projets mais sont néanmoins sous l'influence des actions que déploient sur elles les autres entreprises du réseau (Godet, 1997). Une attention particulière de la part de l'entreprise porteuse du projet est donc fortement recommandée, et il est indispensable de les maintenir satisfaites.
- (5) **Les « Intéressées »** : Les parties prenantes associées à cette famille ont un niveau d'implication élevé et sont donc intéressées par le projet, mais n'ont cependant aucun pouvoir pour influencer l'entreprise porteuse du projet. Elles sont autonomes car non dépendantes. Il faut toutefois les maintenir bien informées, car de probables collaborations sont à envisager.
- (6) **Les « Dominées mais impliquées »** : Les parties prenantes associées à cette famille sont à la fois fortement impliquées et dépendantes, mais n'ont pas ou peu d'influence. Elles ne peuvent donc exercer aucune pression sur l'entreprise porteuse du projet,

mais il faut néanmoins les tenir informées de l'état de l'avancement du projet, au vu de leur implication.

(7) **Les « Dominantes et impliquées »** : Les parties prenantes associées à cette famille sont considérées comme dangereuses puisqu'elles sont à la fois influentes et impliquées dans le projet. Elles peuvent ainsi, à tout moment, user de leurs pouvoirs et éventuellement freiner ou entraver la bonne réalisation du projet. Il est donc primordial de leur accorder une grande importance et de réagir rapidement à d'éventuelles demandes de leur part. Ces parties prenantes doivent évidemment être maintenues à la fois informées et satisfaites, tout au long du projet.

(8) **Les « Primordiales »** : Les parties prenantes associées à cette famille ont un niveau élevé des trois attributs. Elles sont donc à la fois influentes, dépendantes et impliquées dans le projet. Il est obligatoire d'établir une relation privilégiée avec celles-ci en veillant à répondre rapidement à leurs demandes et attentes pour satisfaire leurs besoins et assurer leur nécessaire participation : elles sont d'importance critique pour la bonne réalisation du projet.

Finalement, nous considérons que la sphère d'influence propre à un projet doit *a minima* intégrer tous les acteurs intéressés par le projet et pouvant aider à sa réalisation (par les contrats qui les lient avec l'entreprise porteuse du projet ou par leur niveau d'influence). Nous décidons donc de constituer la sphère d'influence à partir des familles (5), (6), (7) et (8). L'entreprise porteuse du projet devra s'assurer d'instaurer un dialogue permanent et rigoureux avec les membres de ces familles et prendre en compte leurs attentes et avis relativement au projet, sous peine de ne pas satisfaire les objectifs dudit projet. Il lui sera nécessaire toutefois de rester vigilant et effectuer une veille rigoureuse de toutes les autres parties prenantes, afin de bien identifier d'éventuelles évolutions.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons développé un modèle de référence pour l'évaluation de la performance globale d'un projet de développement durable.

Ce modèle repose sur une arborescence de quatre niveaux d'évaluation :

- Le niveau 1, le plus agrégé, propose une évaluation globale et macroscopique de chaque pilier du développement durable et de leurs intersections ;
- Le niveau 2 propose la déclinaison d'une stratégie en terme de développement durable de manière synthétique, en structurant autour de quelques orientations les objectifs de durabilité qui la concrétisent ;
- Le niveau 3 propose l'évaluation de préoccupations élémentaires ou critères de durabilité, pouvant être assimilés à des résultats d'évaluation intermédiaires ;
- Le niveau 4 propose l'évaluation des éléments racines de notre modèle, à savoir les bonnes pratiques (leviers d'action) pour la mise en œuvre des différents critères de durabilité.

Tenant compte des principes du développement durable qui préconisent d'évoluer bien sûr pour soi mais également pour les autres, nous avons associé à ce modèle un outil permettant à l'entreprise porteuse d'un projet de cartographier ses différentes parties prenantes et d'identifier les attentes et avis de celles-ci vis-à-vis du projet. Par là-même, l'outil permet d'identifier avec quelles parties prenantes collaborer, et préconise quel comportement adopter avec chacune d'entre elles. Nous sommes cependant conscients que notre approche comporte quelques faiblesses, telles que la manière dont les matrices d'influences directe et indirecte

sont renseignées. Celle-ci est en effet subjective, et dépend entièrement de l'évaluateur ou groupe d'évaluateurs. De la même façon, nous ne pouvons être certains à 100 % des réponses fournies à notre questionnaire en ligne par les différentes parties prenantes (positionnement vis-à-vis des objectifs de durabilité), et sommes contraints de croire en la fiabilité des informations recueillies. Enfin, la cartographie identifiée, propre à un projet, ne doit pas être comprise comme acquise et définitive et doit être régulièrement mise à jour, en fonction de l'évolution des différentes parties prenantes.

A tout modèle doit correspondre la démarche d'utilisation de ce modèle. Le chapitre suivant décrit ainsi la démarche telle que nous l'envisageons. Celle-ci doit aider à la prise de décision tout au long d'un projet de développement durable. Il s'agit donc d'une démarche calquée sur le cycle de vie du projet, depuis l'amont du projet avec le choix d'une stratégie à mettre en œuvre, l'étude de faisabilité via une étude préliminaire des risques, l'évaluation *a priori* d'un scénario, la mise en place du scénario et l'évaluation *a posteriori* de celui-ci. Cette démarche, qui fait l'objet du chapitre suivant, doit accompagner le chef de projet et lui permettre de contrôler, évaluer et améliorer les performances de son entreprise et d'en mesurer les progrès.

5. Supports méthodologiques pour l'aide à la décision lors du management d'un projet de Développement Durable

INTRODUCTION.....	91
5.1. ETAPE 1 : ANALYSE DE L'EXISTANT ET DIAGNOSTIC	92
5.1.1. <i>Matrice d'impacts croisés des bonnes pratiques sur les différents critères de durabilité.....</i>	93
5.1.2. <i>Echelle de maturité des bonnes pratiques.....</i>	96
5.1.3. <i>Synthèse : élaboration du profil de l'entreprise.....</i>	97
5.1.4. <i>Conditions de passage de l'étape 1 à l'étape 2.....</i>	103
5.2. ETAPE 2 : DEFINITION DE LA STRATEGIE EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DURABLE	103
5.2.1. <i>Choix des objectifs cibles de durabilité.....</i>	104
5.2.2. <i>Evaluation des performances des différents scénarios</i>	106
5.2.3. <i>Evaluation des risques</i>	109
5.2.4. <i>Conditions de passage entre l'étape 2 à l'étape 3</i>	110
5.3. ETAPE 3 : DEPLOIEMENT DE LA STRATEGIE – MESURE DES RESULTATS VIA DES INDICATEURS DE DEVELOPPEMENT DURABLE (IDD)	111
CONCLUSION	117

Introduction

De manière générale, le management de projet est un management qui se caractérise par une organisation vouée à être évolutive et temporaire, des flux de trésorerie d'investissement pouvant être négatifs et une forte influence de variables exogènes sur le projet (Garel, 2011). Concernant plus particulièrement un projet de développement durable, les difficultés sont alors décuplées, puisque le gestionnaire de projet doit évaluer toute décision à l'aune des trois piliers du développement durable, sans privilégier l'un au détriment de l'autre⁵². L'hétérogénéité des données rend qui plus est les prises de décision particulièrement complexes et risquées.

L'intégration du développement durable aux outils méthodologiques en gestion de projet représente aujourd'hui un impératif stratégique, puisqu'il n'existe guère de cadres opératoires pour penser le développement durable dans les organisations. En conséquence, l'objectif de ce chapitre est de mettre en œuvre une stratégie d'intégration du développement durable dans la gestion de projet. Pour ce faire, nous proposons une démarche de réflexion qui, associée au modèle de référence précédemment présenté qui repose sur un ensemble d'objectifs, de critères et de bonnes pratiques prenant en compte les différents aspects et enjeux de développement durable, constitue un accompagnement complet pour l'aide à la prise de décision tout au long du projet à développer. *In fine*, l'objectif est ainsi de proposer un cadre de réflexion utile au gestionnaire ou chef de projet, i.e. tout décideur en charge de mettre en œuvre les principes du développement durable dans les organisations.

La démarche proposée est générique et adaptable à tout type de structure. Bien évidemment, l'analyse des questions du développement durable est intégrée tout au long du cycle de vie du projet. La Figure 5.1 donne une vue générale et simplifiée de cette démarche et introduit les trois phases du cycle :

- « Mise au point du projet : analyse de l'existant et diagnostic » i.e. le bilan des orientations actuelles relativement aux enjeux du Développement Durable (1),
- « Définition de la stratégie en matière de développement durable » i.e. l'analyse et la simulation des scénarios envisagés pour une évaluation d'impacts *a priori* sur les différents piliers, objectifs et critères de durabilité (2),
- « Déploiement de la stratégie » i.e. la sélection d'un scénario, le lancement du projet et la construction de dispositifs de reporting pour rendre compte (3).

⁵² <https://pmiquebec.qc.ca/index.php/articles-du-mois/129-comment-integrer-le-developpement-durable-aux-outils-methodologiques-en-gestion-de-projet>.

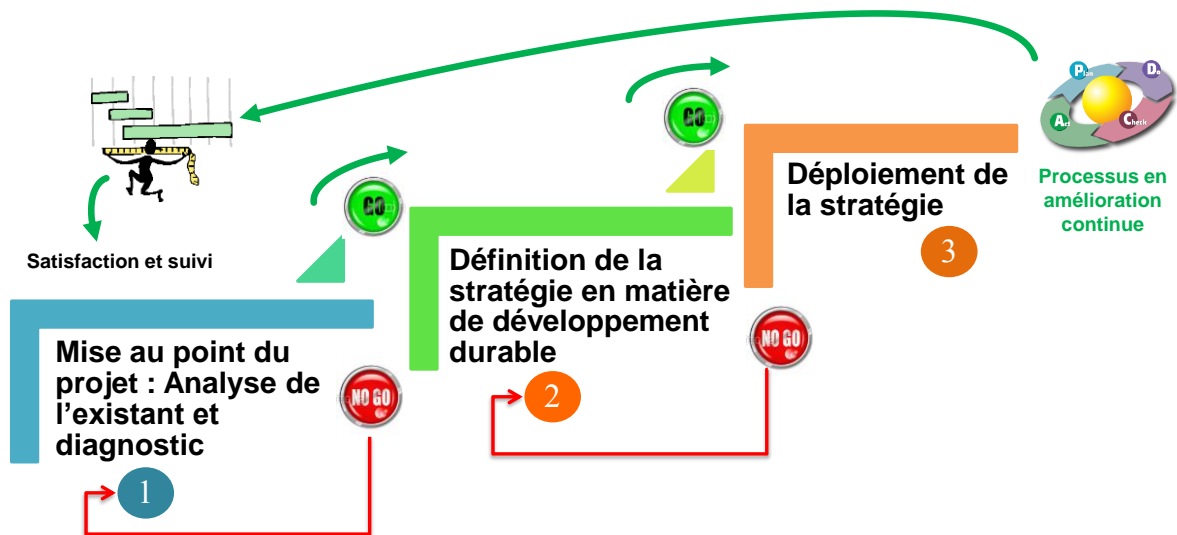


Figure 5.1 : Démarche générale et simplifiée de mise en œuvre d'un projet RSE/DD

Des outils méthodologiques spécifiques sont associés à chaque phase du cycle et des procédures de franchissement de « portes d'étapes » (Go ou No Go) sont appliquées à la fin de chaque phase pour valider le passage d'une étape à une autre. Cette approche, véritable guide méthodologique, doit permettre d'accompagner les décideurs depuis le bilan de leurs actions actuelles jusqu'à la mise en place de nouvelles actions clés. Elle constitue dès lors un outil d'aide à la décision pour tout projet de développement durable en vue de :

- Positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents via un bilan de sa stratégie actuelle en terme de développement durable ;
- Choisir une stratégie de développement par l'identification des objectifs et critères de durabilité à mettre en œuvre ;
- Simuler les résultats des différentes stratégies de développement envisagées et anticiper les risques liés au projet ;
- Améliorer les performances économiques, sociales et environnementales par la mise en œuvre des scénarios envisagés.

Ce chapitre, qui décrit pas à pas la méthodologie proposée, est structuré suivant les différentes phases de la démarche précédemment présentée (Figure 5.1).

5.1. Etape 1 : Analyse de l'existant et diagnostic

La complexité et l'ambiguïté pressenties dans la définition du Développement Durable démontrent la difficulté à intégrer ses multiples dimensions. La variété des enjeux à prendre en compte est en effet problématique et complexifie toute mesure ou évaluation des performances d'une entreprise relativement au développement durable. La mesure de sa contribution par une note globale ou indice synthétique étant selon nous très subjective, nous souhaitons proposer ici une réelle réflexion quant à l'évaluation des performances de l'entreprise.

Pour la première phase du projet, il est primordial de réaliser le diagnostic stratégique de l'entreprise, qui consiste à identifier les éléments internes et externes de l'entreprise qui peuvent influencer son activité afin de dégager ses forces et ses faiblesses, mais aussi les menaces et les opportunités qui planent sur elle.

Relativement à un projet de développement durable, il s'agit d'évaluer les performances actuelles (performances économiques, sociales et environnementales) de l'entreprise. Même si elles n'affichent pas nécessairement un projet dans ce sens, toutes les entreprises instaurent aujourd'hui des gestes ou initiatives en faveur d'un développement durable (réduction des consommations en énergie, tri sélectif, mise en place du zéro papier, programme de formations, charte d'équité, etc.). Avec l'objectif avoué de minimiser le coût de gestion des différentes ressources, les entreprises engagent ainsi des actions, que nous nommons « bonnes pratiques », en rapport avec le développement durable. L'objectif de cette phase est alors de recenser toutes les bonnes pratiques déjà mises en place dans l'entreprise afin d'identifier le profil de l'entreprise, i.e. son niveau de maturité en terme de développement durable. Est-elle engagée dans chacun des trois piliers ? Quelles ont été jusqu'alors ses priorités ? Quels sont les points qui lui font défauts ? Autant de questions que nous nous proposons de traiter dans le paragraphe suivant.

5.1.1. Matrice d'impacts croisés des bonnes pratiques sur les différents critères de durabilité

Le développement durable est multidimensionnel. L'objectif affiché est de satisfaire, de manière équilibrée, les enjeux économiques, sociaux et environnementaux. Des bonnes pratiques associées à chaque enjeu permettent ainsi d'améliorer un ou plusieurs critères relatifs à cet enjeu. Cependant, l'évaluation globale des impacts de toutes les bonnes pratiques reste une tâche très compliquée dans la mesure où il s'agit d'évaluer simultanément des résultats économiques, environnementaux et sociaux, avec des échelles de mesure très différentes qu'il s'avère difficile, voire impossible de compiler (Baumann, 2011) (Craheix et al., 2012). Les travaux déjà menés sur l'évaluation de la performance globale proposent ainsi des modèles d'évaluations multicritères où l'impact des bonnes pratiques est étudié par dimension : les auteurs évaluent l'impact de bonnes pratiques d'un enjeu sur ce même enjeu (comment elles font progresser celui-ci, lesquelles sont les plus pertinentes, etc.), mais aucun croisement entre ces évaluations n'est abordé. Pourtant, quel est l'impact de bonnes pratiques d'un enjeu sur les autres enjeux ? Est-il toujours positif ? Ou la mise en place de certaines bonnes pratiques liées à un enjeu dégrade-t-elle d'autres enjeux ? Prenons le cas d'une entreprise qui décide de renforcer le critère « Réactivité et Flexibilité » (enjeu économique) par la mise en place d'heures supplémentaires ou par le recours à des personnes intérimaires. Cette pratique rend nécessairement l'entreprise plus réactive (satisfaction des commandes clients, gestion des besoins imprévus) mais peut néanmoins dégrader d'autres critères, comme le critère « Prévention et sécurité » (enjeu social) : les intérimaires n'ont en effet peu ou pas la connaissance de l'entreprise (procédures Hygiène et Sécurité pouvant être mal maîtrisées et donc non respectées), et travailler en heures supplémentaires augmente le risque des accidents de travail (la pression et la fatigue sont les causes majeures d'une baisse de vigilance). La bonne pratique initiale, permettant d'améliorer les performances économiques de l'entreprise, pourrait ainsi avoir un effet négatif sur les performances sociales de la même entreprise. Dans un contexte de développement durable, où l'objectif est l'équilibre des performances économiques, sociales et environnementales, il s'avère alors intéressant, voire nécessaire, d'évaluer l'impact de chaque bonne pratique (associée à un enjeu) sur l'ensemble des critères de durabilité de tous les enjeux.

Pour ce faire, nous avons développé une matrice d'impacts croisés (Tableau 5.1), dans laquelle les lignes constituent les bonnes pratiques et les colonnes les différents critères de durabilité. Nous évaluons alors l'impact ($IBPK_{i,j,m}$) de chaque ligne sur chaque colonne, i.e. l'impact de chaque bonne pratique (BPK) sur chaque critère de durabilité, selon une échelle qualitative :

→ +1, si la pratique (BPK) étudiée est jugée comme ayant un impact positif sur un critère donné ;

→ -1, si la pratique (BPK) étudiée est jugée comme ayant un impact négatif sur un critère donné ;

→ 0, si la pratique (BPK) étudiée n'a pas d'impact sur un critère donné.

Ainsi, l'impact ($IBPK_{i,j,m}$) $\in \{-1 ; 0 ; 1\} \forall K, i, j$ et m , avec :

$K \in \{S ; VIV ; EN ; VIA ; EC ; EQ\}$ représentant les initiales de chaque dimension ou intersection ;

$i \in \{1 \text{ à } 3\}$ représentant le numéro de l'un des objectifs associés à la dimension K ;

$j \in \{1 \text{ à } 3\}$ représentant le numéro de l'un des critères associés à l'objectif i ;

$m \in \{1 \text{ à } 10\}$ représentant le numéro de l'une des bonnes pratiques associées au critère j .

En complétant cette matrice, nous renseignons ainsi l'impact des éléments de niveau 4 sur les éléments de niveau 3 du modèle OCBP précédemment présenté (Chapitre 4). Ce travail de renseignement doit, sur le terrain, être mené par un comité de pilotage représentatif de l'ensemble du personnel et des services qui valide collégialement chaque impact. La matrice d'impacts croisés (Tableau 5.1) se compose au total de 33 colonnes relatives aux 33 critères de durabilité et de 111 lignes relatives aux 111 bonnes pratiques recensées dans le modèle OCBP.

Tableau 5.1 : Matrice d'impacts croisés des bonnes pratiques sur les différents critères de durabilité

Bonnes pratiques	Social					Vivable			Environnemental			Viable		Economique					Equitable			
	OS1		OS2		OS3	OVIV1	OVIV2	OVIV3	OEN1	OEN2	OEN3	OVIA1	OVIA2	OEC1	OEC2		OEC3	OEQ1		OEQ2		
	<i>CSI.1</i>	<i>CSI.2</i>	<i>CS2.1</i>	<i>CEC2.2</i>	<i>CEQ1.1</i>	<i>CEQ1.2</i>	...	<i>CEQ2.2</i>
<u>BPS1.1.1</u>	1	1	0	-1	0	1	
<u>BPS1.1.2</u>	1	1	0	-1	1	1	
<u>BPS1.1.3</u>	1	1	1	-1	0	0	
<u>...</u>	
<u>BPS2.1.4</u>	-1	0	1	0	
<u>...</u>	
<u>BPVIV1.1.1</u>	0	0	0	0	0	0	...	1	
<u>BPVIV1.2.2</u>	0	0	0	-1	0	0	...	0	
<u>...</u>	
<u>BPEN1.1.1</u>	1	0	0	1	0	0	...	0	
<u>...</u>	
<u>BPVIA1.1.1</u>	0	0	0	1	0	0	...	0	
<u>BPEC1.1.1</u>	
<u>BPEQ2.2.3</u>	1	1	0	0	0	0	...	1	

A titre d'exemple, la pratique équitable BPEQ2.2.3, à savoir « Mettre en place une enquête auprès des salariés pour identifier leurs besoins en formation » est une pratique pouvant améliorer la sécurité des employés si cela aboutit sur des formations portant sur des sujets tels que le respect des procédures en cas d'accident, l'utilisation d'EPI, etc. : ceci justifie donc l'attribution de la valeur $+1$ pour l'impact de la bonne pratique sur le critère CS1.1 « Sécurité ». Elle impacte également positivement leur bien-être car les employés, interrogés sur leurs attentes et leurs besoins, auront la sensation que la direction est à leur écoute et se sentiront ainsi potentiellement reconnus et valorisés : ceci explique l'attribution de la valeur $+1$ pour l'impact de la bonne pratique sur le critère CS1.2 « Bien-Etre ». Enfin, elle impacte tout naturellement l'évolution des ressources humaines, ce qui justifie l'attribution de la valeur $+1$ pour l'impact de la bonne pratique sur le critère CEQ2.2 correspondant.

5.1.2. Echelle de maturité des bonnes pratiques

A ce stade de l'étude, il est important de noter qu'une bonne pratique mise en place occasionnellement sur quelques postes, services et / ou produits de l'entreprise n'aura pas les mêmes effets (i.e. le même impact) qu'une bonne pratique mise en place régulièrement sur l'ensemble des postes, services et/ou produits de l'entreprise. Une identification de la maturité des différentes bonnes pratiques mises en place s'avère donc nécessaire, même si cette dernière reste subjective. Dans le cadre de l'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques, Baumann (Baumann, 2011) a utilisé deux propriétés permettant de caractériser la maturité d'une pratique : la stabilité de la pratique et son étendue :

- la stabilité de la pratique permet de désigner la régularité de sa mise en place dans le temps par l'entreprise, elle peut être occasionnelle (selon les opportunités) ou systématique ;
- l'étendue de la pratique désigne le périmètre sur lequel elle s'étend. Elle peut concerner seulement quelques produits et/ou services de l'organisation ou l'ensemble des produits et/ou services de l'organisation. Nous décidons de reprendre ces deux propriétés et définissons un système de poids $W(BPKi.j.m)$ afin de définir la maturité de chaque bonne pratique (Figure 5.2) :
 - $W(BPKi.j.m) = 1$ pour une bonne pratique mise en place occasionnellement pour quelques services et ou/produits de l'organisation ;
 - $W(BPKi.j.m) = 2$ pour une bonne pratique mise en place régulièrement pour quelques services et ou/produits de l'organisation ou encore pour une bonne pratique mise en place occasionnellement mais pour l'ensemble des services et/ou produits de l'organisation ;
 - $W(BPKi.j.m) = 3$ pour une bonne pratique mise en place régulièrement pour l'ensemble des services et/ou produits de l'organisation.

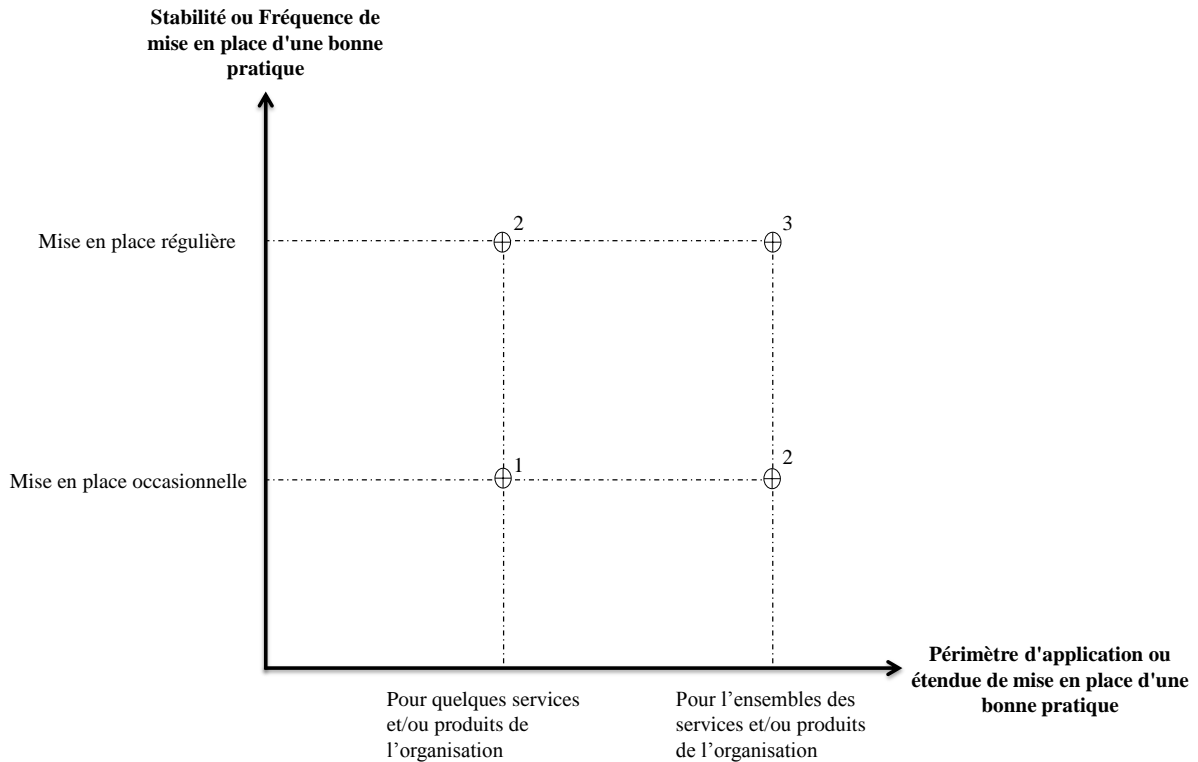


Figure 5.2 : Echelle de maturité des bonnes pratiques

5.1.3. Synthèse : élaboration du profil de l'entreprise

Afin d'élaborer le profil de l'entreprise, i.e. déterminer quelles sont ses efforts actuels sur les volets économique, environnemental et social, nous proposons aux décideurs de sélectionner dans la liste des bonnes pratiques du modèle de référence (OCBP) celles déjà mises en place dans l'entreprise. Ils définissent ensuite, pour chacune d'entre elles, sa fréquence (occasionnelle ou systématique) et son périmètre d'action (quelques services et ou/produits de l'organisation ou l'ensemble de l'organisation). L'ensemble des pratiques sélectionnées constitue dès lors le scénario de départ (que nous nommerons scénario actuel) et permet de diagnostiquer la stratégie actuellement mise en œuvre par l'entreprise relativement au développement durable.

L'évaluation de cette stratégie au niveau des critères de durabilité s'effectue via la matrice d'impacts croisées des bonnes pratiques sur les différents critères de durabilité (Tableau 5.1) couplée à la grille d'échelles de maturité des bonnes pratiques (Figure 5.2). Il en ressort les indices suivants :

→ $I_{Act/Crit}^+$ est l'impact positif, en pourcentage, du scénario actuel sur un critère donné, quel qu'il soit :

$$I_{Act/Crit}^+ = \frac{\sum W^+}{\max(W(BPK_{i,j,m})) \times N}$$

→ $I_{Act/Crit}^-$ est l'impact négatif, en pourcentage, du scénario actuel sur un critère donné, quel qu'il soit :

$$I_{Act/Crit}^- = \frac{\sum W^-}{\max(W(BPK_{i,j,m})) \times N} \times (-1)$$

Avec :

$\sum W^+$: Somme des poids attribués aux pratiques appartenant au scénario actuel et impactant positivement le critère étudié ;

$\sum W -$: Somme des poids attribués aux pratiques appartenant au scénario actuel et impactant négativement le critère étudié ;

$\max(W(BPKi.j.m)) = 3$, correspondant au poids maximal attribué à une bonne pratique mise en place d'une manière systématique, pour l'ensemble des services de l'organisation ;

N : Nombre total de bonnes pratiques impactant le critère étudié (voir récapitulatif dans le Tableau 5.2, issu du Tableau 5.1).

Tableau 5.2 : Nombre total de bonnes pratiques impactant chaque critère de durabilité

Nom du critère	Nombre N de pratiques impactant ce critère
CS _{1,1}	40
CS _{1,2}	42
CS _{2,1}	19
CS _{2,2}	74
CS _{3,1}	43
CS _{3,2}	76
CVIV _{1,1}	40
CVIV _{1,2}	12
CVIV _{2,1}	49
CVIV _{2,2}	45
CVIV _{3,1}	6
CVIV _{3,2}	25
CVIV _{3,3}	7
CEN _{1,1}	25
CEN _{1,2}	19
CEN _{2,1}	30
CEN _{2,2}	21
CEN _{3,1}	36
CEN _{3,2}	36
CVIA _{1,1}	10
CVIA _{1,2}	12
CVIA _{2,1}	20
CVIA _{2,2}	14
CEC _{1,1}	42
CEC _{1,2}	22
CEC _{2,1}	45
CEC _{2,2}	43
CEC _{3,1}	13
CEC _{3,2}	11
CEQ _{1,1}	9
CEQ _{1,2}	17
CEQ _{2,1}	31
CEQ _{2,2}	18

Finalement,

→ $I_{Act/Crit}$ est l'impact global, en pourcentage, du scénario actuel sur un critère donné, quel qu'il soit, avec :

$$I_{Act/Crit} = I_{Act/Crit}^+ + I_{Act/Crit}^-$$

A titre d'exemple, nous proposons ci-après d'élaborer le profil d'une entreprise, dont la direction est particulièrement sensible à tout ce qui a trait à la sécurité des employés. Parmi les bonnes pratiques du modèle OCBP, huit pratiques sociales sont d'ores et déjà appliquées dans l'entreprise. La mise en place de ces actions est détaillée dans le tableau suivant (Tableau 5.3).

Tableau 5.3 : Détails de la stratégie actuelle

<u>Pratiques mises en place</u>	<u>Fréquence</u>	<u>Etendue</u>	<u>Poids</u>
BPS1.1.1 «Proposer un guide d'accueil sur la sécurité remis aux personnels intérimaires et aux saisonniers»	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPS1.1.2 «Rédiger des consignes de sécurité (Affiches, photos...) aux différents postes de travail»	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPS1.1.3 «Mettre en place un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHST) »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPS1.1.4 «Mettre en place des plans de formation sur la sécurité au travail»	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPS1.1.6 «Mettre en place un carnet de correspondance permettant à chacun d'exprimer ce qui ne va pas (même anonymement) »	Occasionnelle	Pour l'ensemble des services et/ou produits	2
BPS1.1.7 «Inciter les achats/Ports des équipements de sécurité (EPI) »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPS1.1.8 «Mettre à jour le document unique»	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPS1.1.9 «Mettre une signalétique sur les lieux d'accidents déjà arrivés»	Régulière	Pour quelques services et/ou produits	2

Afin d'analyser l'impact de ces pratiques sur, à titre d'exemple, le critère CS1.1 « Prévention et Sécurité », nous consultons en premier lieu le Tableau 5.2 afin d'identifier le nombre total de pratiques impactant ce critère, à savoir 40 (nous notons donc $N = 40$). Autrement dit, parmi les 111 bonnes pratiques du modèle OCBP, 40 pratiques « seulement » peuvent améliorer ou dégrader le critère « Prévention et Sécurité ». Ensuite, en se référant la matrice d'impacts croisés, nous constatons que les huit pratiques de l'exemple développé impactent positivement le critère CS1.1, d'où :

$$I_{Act/CS1.1} = 0$$

$$\text{et } I_{Act/CS1.1} = I^+_{Act/CS1.1} = \frac{\sum W+}{\max(W(BPKi,j,m)) \times N} = \frac{3+3+3+3+2+3+3+2}{3 \times 40} = 0.1833$$

Si les 40 bonnes pratiques impactant le critère « Prévention et Sécurité » étaient appliquées, de manière régulière et pour l'ensemble des services et / ou des produits, ce critère serait satisfait à 100%. Compte tenu des actions déjà mises en place, celui-ci est satisfait à 18,33%.

Nous calculons, de la même manière, l'impact de la stratégie actuelle sur l'ensemble des critères. Nous représentons les résultats sous la forme d'histogrammes, comme le montre la Figure 5.3 qui synthétise les différents résultats, c'est-à-dire les impacts du scénario actuellement mis en place dans l'entreprise sur les différents critères de durabilité.

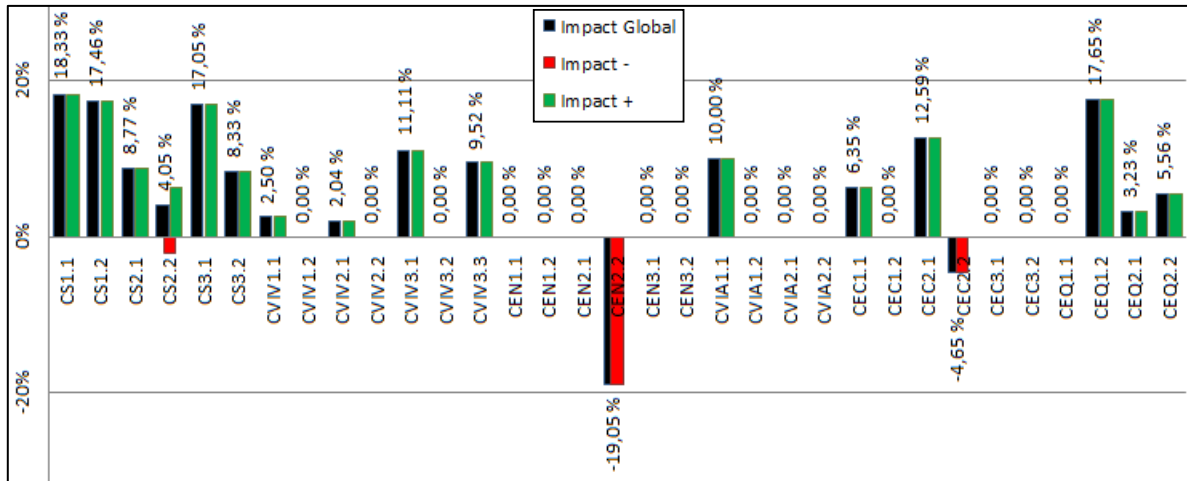


Figure 5.3 : Stratégie actuelle de l'entreprise relativement aux différents critères de durabilité

Ceci permet alors d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise relativement à ces critères. Dans notre cas, les résultats de ce premier constat indiquent que l'entreprise a déjà mis en place des pratiques qui impactent positivement le critère « Prévention et sécurité », bien évidemment, mais aussi principalement le bien-être des employés (critère CS1.2 satisfait à 17,46 %), son engagement dans des certifications l'hygiène et la sécurité (critère CS3.1 satisfait à 17,05 %) et sa contribution pour l'accessibilité au travail (critère CEQ1.2 satisfait à 17,65 %). Cette même stratégie impacte également positivement, mais dans une moindre mesure, l'absentéisme et les retards (critère CS2.1 satisfait à 8,77 %), la motivation et la participation des salariés (critère CS2.2 satisfait à 4,05 %), la communication sociale (critère CS3.2 satisfait à 8,33 %), les partenariats locaux (critère CVIV1.1 satisfait à 2,50 %), la communication (critère CVIV2.1 satisfait à 2,04 %), le respect des droits de l'homme (critère CVIV3.1 satisfait à 11,11 %), la veille, l'utilisation et l'entretien des moyens de transport (critère CVIA1.1 satisfait à 10 %), la qualité de produit ou de service (critère CEC1.1 satisfait à 6,35 %), la réactivité et la flexibilité de l'organisation (critère CEC2.1 satisfait à 12,59 %), la contribution, le maintien et la création d'emplois (critère CEQ2.1 satisfait à 3,23 %) et l'évolution des RH (critère CEQ2.2 satisfait à 5,56 %). Même si l'entreprise ne visait au départ pas ces critères comme éléments cibles à améliorer, ceci s'explique par l'interdépendance des différents critères touchés. Deux critères sont par contre détériorés par l'actuelle stratégie, à savoir les quantités de déchets (critère CEN2.2 à -19,05 %) et la rentabilité immédiate de l'entreprise (critère CEC2.2 à -4,65 %). La première dégradation, liée à la quantité de déchets générés par l'entreprise, provient principalement de déchets papiers à destination des employés (guides d'accueil pour chaque intérimaire et saisonnier,

affiches abimées à jeter, etc.) et d'équipements de sécurité jetables (blouses, gants, masques respiratoires, charlottes, sur chaussures, etc.). La deuxième dégradation, concernant la rentabilité immédiate de l'entreprise, est liée aux investissements nécessaires pour la mise en place d'une ou plusieurs pratiques.

Avant de valider les orientations des projets à instaurer dans l'entreprise, et avant d'organiser le déploiement d'un plan d'action, nous nous proposons d'évaluer également l'impact du scénario actuel sur l'ensemble des objectifs stratégiques ainsi que sur les différents volets du développement durable. Autrement dit, nous nous proposons d'agrèger les résultats précédents afin d'avoir une vue d'ensemble de la stratégie actuellement mise en place dans l'entreprise. Ceci revient à identifier l'impact des éléments de niveau 4 sur les éléments de niveau 2, puis l'impact des éléments de niveau 4 sur les éléments de niveau 1 du modèle OCBP précédemment présenté (Chapitre 4). Pour cela, nous élaborons les mesures d'indices suivants :

$\rightarrow I_{Act/Obj} = \frac{1}{n} \times \sum I_{Act/Crit}$ est l'impact global, en pourcentage, du scénario actuel sur un objectif donné, quel qu'il soit. C'est donc la moyenne des impacts du scénario actuel sur les critères dépendant d'un même objectif,

Avec n le nombre de critères dépendant de l'objectif étudié ;

$\rightarrow I_{Act/Volet} = \frac{1}{v} \times \sum I_{Act/Obj}$ est l'impact global, en pourcentage, du scénario actuel sur un volet donné du développement durable, quel qu'il soit. C'est donc la moyenne des impacts du scénario actuel sur les objectifs dépendant d'un même volet,

Avec v le nombre d'objectifs dépendant du volet étudié.

Reprenons le même exemple, développé ci-dessus, pour une évaluation de l'impact de la stratégie actuelle sur le premier objectif de durabilité OS1 « Améliorer le bien-être et la sécurité des salariés ». Cet objectif compte deux critères (CS1.1 « Prévention et Sécurité » et CS1.2 « Bien-être »), donc $n=2$. Nous pouvons en déduire l'impact de la stratégie actuelle sur l'objectif OS1, i.e. le taux de satisfaction de cet objectif comme suit :

$$I_{Act/OS1} = \frac{1}{n} \times \sum I_{Act/Crit} = \frac{1}{2} \times (I_{Act/CS1.1} + I_{Act/CS1.2}) = \frac{18,33 + 17,46}{2} = 0.1790, \text{ soit } 17,90 \%$$

Un tel pourcentage montre de manière peut-être plus claire que précédemment que l'entreprise est manifestement engagée dans la bonne voie en ce qui concerne la sécurité et le bien-être de ses salariés. Reste aux équipes dirigeantes de l'entreprise de qualifier cette valeur de satisfaisante ou non, afin d'identifier s'il faut aller plus loin dans la démarche. Les taux de satisfaction de l'ensemble des objectifs, relativement à cet exemple, sont présentés dans l'histogramme ci-dessous (Figure 5.4), et confirment bien évidemment les constats effectués dans l'évaluation précédente, à un niveau moindre de granularité. Un tel niveau d'abstraction permet au décideur de positionner sa structure de manière plus globale par rapport aux différents enjeux du développement durable afin d'appuyer ses choix futurs d'investissements.

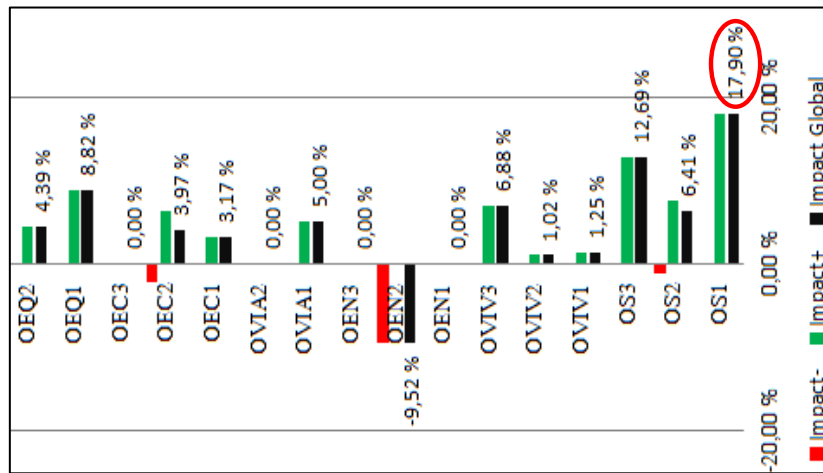


Figure 5.4 : Evaluation d'impact de la stratégie actuelle de l'entreprise sur les différents objectifs de durabilité

Pour une vision globale, nous évaluons finalement l'impact de la stratégie actuelle sur le dernier niveau de granularité du modèle OCBP, à savoir les différents volets du développement durable. Bien évidemment, à ce niveau de réflexion, il s'agit davantage d'une évaluation à des fins de communication, les résultats étant ici trop agrégés pour effectuer des choix précis et rigoureux. Pour ce faire, nous détaillons le calcul de l'indice $I_{Act/Social}$ présentant l'impact des actions à caractère social déjà implantées dans l'entreprise, sur le volet social. Celui-ci compte trois objectifs (OS1 « Améliorer le bien-être et la sécurité des salariés », OS2 « Faciliter la participation et lutter contre l'absentéisme » et OS3 « Instaurer une implication et une communication sociales dans l'entreprise »), donc $v=3$. Nous pouvons alors en déduire l'impact de la stratégie actuelle sur le volet social du développement durable, i.e. le taux de satisfaction de ce volet, comme suit :

$$I_{Act/Social} = \frac{1}{v} \times \sum I_{Act/Obj} = \frac{1}{3} \times (I_{Act/OS1} + I_{Act/OS2} + I_{Act/OS3}) = \frac{17,90 + 6,41 + 12,69}{3} = 12,33 \%$$

Les taux de satisfaction des différents volets du développement durable, relativement à cet exemple, sont présentés ci-dessous (Figure 5.5). Les chiffres confirment que l'entreprise est effectivement plus impliquée dans le domaine social que dans les autres domaines. Le volet environnemental est quant à lui très mauvais.

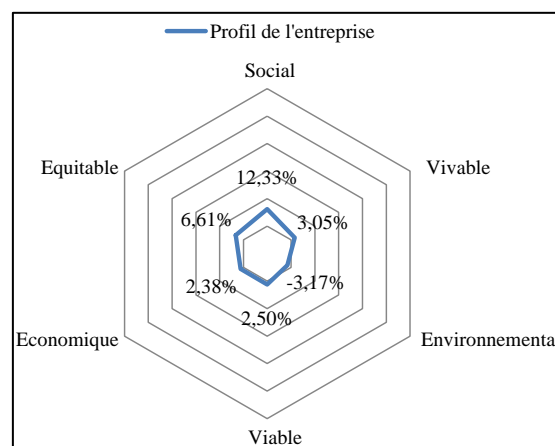


Figure 5.5 : Evaluation d'impact de la stratégie actuelle de l'entreprise sur les différents volets du développement durable

5.1.4. Conditions de passage de l'étape 1 à l'étape 2

Pour passer de l'étape 1 à l'étape 2, il faut franchir la porte d'étape 1 (Figure 5.6). Cette porte d'étape peut être vue comme un « checkpoint » obligatoire par lequel le projet doit passer pour parvenir à l'étape suivante : c'est le point de contrôle qui sert à vérifier à la fois si les objectifs de l'étape sont atteints et s'il est toujours utile de continuer le projet et de passer à l'épreuve suivante (Go), ou s'il faut apporter les ajustements nécessaires au projet et reprendre l'étape actuelle (No Go) (Andrieux, 2012).

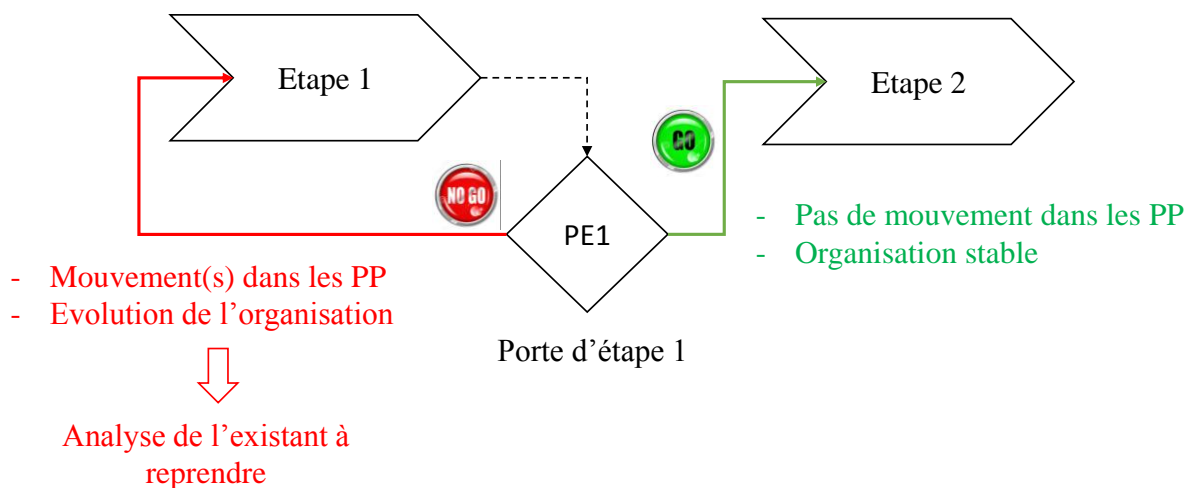


Figure 5.6 : Porte d'étape pour le passage de l'étape 1 à l'étape 2

Ce processus de vérification se répète autant qu'il le faut pour atteindre la satisfaction et la validation du comité de pilotage du projet, et ainsi permettre le passage à l'étape suivante. Plusieurs événements peuvent se présenter et perturber le bon déroulement du projet, nécessitant d'éventuelles modifications. L'évolution et les mouvements des Parties Prenantes comptent parmi ces éléments perturbateurs, lors d'une démarche collaborative telle que nous l'envisageons ici. L'évolution des relations de l'entreprise avec l'ensemble des acteurs est donc à contrôler avant de passer à l'étape de définition de la stratégie du projet pour choisir les actions à mener et les bonnes pratiques à mettre en œuvre. De plus, le temps nécessaire pour collecter les différentes informations nécessaires au diagnostic de tous les services de l'entreprise peut se révéler relativement important. Il est donc nécessaire de vérifier que les résultats du diagnostic obtenu sont cohérents avec l'état du système, avant de passer à l'étape 2.

5.2. Etape 2 : Définition de la stratégie en matière de développement durable

A ce stade du projet, le ou les décideurs doivent maintenant décider quelle stratégie adopter, en tenant compte des résultats issus de la phase précédente, à savoir les facteurs de qualité clés de l'entreprise et les points de vue des principales parties prenantes. C'est une étape de conception qui doit permettre de préciser un certain nombre d'éléments : Quels sont les enjeux pour l'entreprise ? Quels objectifs veut-on atteindre ? De même, des indications sur les moyens et les coûts qu'exige le projet seront nécessaires et les décideurs devront indiquer quelles contraintes peuvent peser sur le projet. Il s'agit donc de réfléchir à toutes les informations nécessaires afin de valider la pertinence, la faisabilité et la durabilité du projet. Cette phase de définition, primordiale, est malheureusement trop souvent écourtée, la mauvaise définition des objectifs étant très souvent la cause de l'échec de nombreux projets. Par ailleurs, la mise en place de nouvelles stratégies peut s'avérer problématique car nécessitant le plus souvent des changements (mineurs, voire majeurs) impactant

l'organisation de l'entreprise, ses ressources, ses modes opératoires, etc. Les chefs de projet doivent donc être capables d'appréhender les influences des différents facteurs contextuels (internes et / ou externes) pesant sur le projet, et d'identifier les risques potentiels inhérents à ces différents facteurs.

5.2.1. Choix des objectifs cibles de durabilité

Nous offrons aux décideurs, via notre modèle de référence (le modèle OCBP), une liste d'objectifs à sélectionner en vue d'une démarche de progrès relative au développement durable. La sélection se fait, comme dit précédemment, en fonction des résultats du diagnostic effectué (forces et faiblesses de la structure en termes d'enjeux du développement durable, opportunités et contraintes de l'environnement de la structure) et le positionnement des différentes parties prenantes intéressées par le projet.

Pour notre exemple, nous dirons que l'entreprise a choisi de pérenniser ses bonnes actions à caractère social, et souhaite désormais se focaliser sur ses résultats économiques en garantissant la satisfaction client (OEC1), en étant plus flexible et réactif (OEC2) et en s'impliquant et en communiquant sur la gestion de son organisation (OEC3). Toujours sur la base du modèle OCBP, les décideurs choisissent ensuite différents critères relatifs aux objectifs retenus, puis sélectionnent des bonnes pratiques propres à chaque critère à mettre en œuvre, en précisant pour chaque pratique la fréquence et le périmètre d'action souhaités. Le choix de ces critères et bonnes pratiques s'effectue bien évidemment en fonction des ressources de l'entreprise (compétences, disponibilité, adhésion et participation au projet). Les pratiques déjà mises en place et évaluées précédemment restent sélectionnées si elles sont satisfaisantes. Le chef de projet peut éventuellement, s'il le désire, modifier leur fréquence de mise en place ou leur étendue. L'ensemble des pratiques sélectionnées constitue dès lors un *scénario* synthétisant la stratégie envisagée par l'entreprise. Plusieurs scénarios peuvent être envisagés, qui seront simulés lors de la phase suivante, avant le choix final. Pour notre exemple, nous étudierons le scénario proposé dans le Tableau 5.4. Les bonnes pratiques initialement mises en place sont conservées en l'état, sauf la BPS1.1.6 pour laquelle la fréquence est augmentée, et la BPS1.1.9 désormais appliquée sur l'ensemble des produits et / ou des services. Onze bonnes pratiques liées aux objectifs économiques ont par ailleurs été ajoutées (modifications affichées en rouge).

Tableau 5.4 : Détails du scénario envisagé

<u>Scénario simulé</u>	<u>Fréquence</u>	<u>Etendue</u>	<u>Poids</u>
BPS1.1.1 « Proposer un guide d'accueil sur la sécurité remis aux personnels intérimaires et aux saisonniers »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPS1.1.2 « Rédiger des consignes de sécurité (affiches, photos...) aux différents postes de travail »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPS1.1.3 « Mettre en place un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHST) »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPS1.1.4 « Mettre en place des plans de formation sur la sécurité au travail »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3

BPS1.1.6 « Mettre en place un carnet de correspondance permettant à chacun d'exprimer ce qui ne va pas (même anonymement) »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPS1.1.7 « Inciter les achats/Ports des équipements de sécurité (EPI) »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPS1.1.8 « Mettre à jour le document unique »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPS1.1.9 « Mettre une signalétique sur les lieux d'accidents déjà arrivés »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPEC1.1.1 « Mesurer la satisfaction clients par des questionnaires et enquêtes »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPEC1.1.2 « Mettre en place un service dédié au traitement des réclamations clients (S.A.V...) »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPEC1.2.1 « Communiquer sur l'entreprise (Publicité, site internet, salons, phoning...) »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPEC1.2.2 « Mettre en place un système de fidélisation des clients (carte, bon de réductions, offres de promotions par catégorie de consommateur : "jeunes" ; "familles nombreuses") »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPEC2.1.1 « Anticiper les risques liés aux ruptures des stocks, aux changements de commandes (Benchmarking, veille des marchés...) »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPEC2.1.3 « Mettre en place des postes de travail adaptables/ajustables pour une rotation des tâches (polyvalence des compétences) »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPEC2.1.4 « Proposer un guide d'accueil décrivant le mode opératoire des postes »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPEC2.2.1 « Optimiser le niveau des stocks »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPEC2.2.2 « Mettre en place une démarche de lean manufacturing (Optimiser les changements de série, réduire les gaspillages, améliorer l'ordonnancement ...) »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
BPEC2.2.3 « Proposer un mode de gestion des non conformités produits (affichage, livret, etc.) »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3

BPEC3.1.1 « Mettre en place une démarche de qualité (certification, normes type ISO9001...) »	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits	3
---	-----------	---	---

5.2.2. Evaluation des performances des différents scénarios

L'objectif principal de cette évaluation est d'aider les décideurs dans leur choix grâce à une simulation des différents scénarios, qui permettra d'affiner le choix des bonnes pratiques à mettre en place pour améliorer les performances actuelles l'entreprise.

Cette phase d'évaluation garantit aux décideurs :

- L'identification des critères, objectifs et volets du développement durables améliorés par le scénario simulé ;
- L'identification des critères, objectifs et volets du développement durables détériorés par le scénario simulé ;

L'évaluation de la stratégie envisagée, au niveau des critères de durabilité, s'effectue de la même manière que précédemment. Il en ressort les indices suivants :

→ $I^+_{Scén/Crit}$ est l'impact positif, en pourcentage, du scénario simulé sur un critère donné, quel qu'il soit :

$$I^+_{Scén/Crit} = \frac{\sum W+}{\max (W(BPKi.j.m)) \times N}$$

→ $I^-_{Scén/Crit}$ est l'impact négatif, en pourcentage, du scénario simulé sur un critère donné, quel qu'il soit :

$$I^-_{Scén/Crit} = \frac{\sum W-}{\max (W(BPKi.j.m)) \times N} \times (-1)$$

Avec :

$\sum W +$: Somme des poids attribués aux pratiques appartenant au scénario simulé et impactant positivement le critère étudié ;

$\sum W -$: Somme des poids attribués aux pratiques appartenant au scénario simulé et impactant négativement le critère étudié ;

$\max (W(BPKi.j.m)) = 3$, correspondant au poids maximal attribué à une bonne pratique mise en place d'une manière systématique, pour l'ensemble des services de l'organisation ;

N : Nombre total de bonnes pratiques impactant le critère étudié.

Finalement,

→ $I_{Scén/Crit}$ est l'impact global, en pourcentage, du scénario simulé sur un critère donné, quel qu'il soit, avec :

$$I_{Scén/Crit} = I^{+}_{Scén/Crit} + I^{-}_{Scén/Crit}$$

Les résultats de la simulation du scénario simulé pour les différents critères de durabilité sont présentés ci-dessous (Figure 5.7).

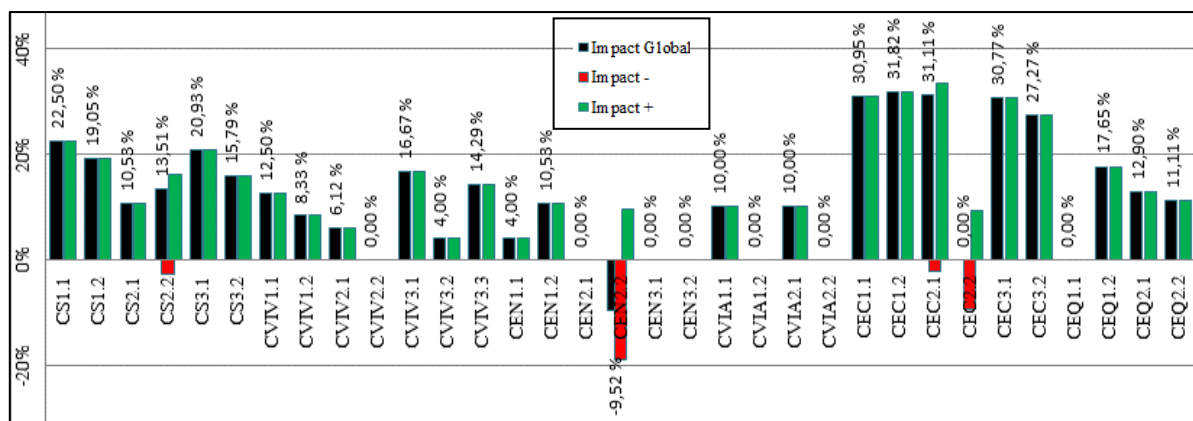


Figure 5.7 : Evaluation d'impact du scénario simulé sur les différents critères de durabilité

Comparativement au diagnostic initial, nous constatons que ce scénario a amélioré tous les critères du volet économique : CEC1.1 est ainsi passé de 6,35 % à 30,95 % de satisfaction ; CEC1.2 de 0 % à 31,82 % ; CEC2.1 de 12,59 % à 31,11 % ; CEC2.2 de -4,65 % à 0 % ; CEC3.1 de 0 % à 30,77 % et CEC3.2 de 0 % à 27,27 %. Par ailleurs, nous constatons une amélioration considérable des critères relatifs au volet équitable. Ceci s'explique de par la nature même de ce volet : il se situe en effet à l'intersection des volets économique et social. Ensuite, nous observons l'amélioration de quelques critères vivables et environnementaux (CEN1.1 ; CEN1.2 ; CEN2.2 ; etc.). Prenons pour exemple la bonne pratique BPEC2.2.2 « Mettre en place une démarche de Lean Manufacturing (Optimiser les changements de série, réduire les gaspillages, améliorer l'ordonnancement ...) ». La chasse aux gaspillages est certes mise en place initialement afin d'obtenir une meilleure gestion des ressources et un rendement plus élevé. Cependant, une telle pratique, si elle vise par exemple la réduction des emballages ou le recyclage des rebus de production a aussi, le plus souvent, un impact positif sur la gestion des déchets, bonne pratique relative au volet environnemental.

Afin de renforcer l'aide à la décision dans notre démarche d'accompagnement, comme précédemment, nous évaluons également l'impact qu'aurait le scénario simulé sur les différents objectifs de durabilité, puis sur tous les volets du développement durable, comme suit :

→ $I_{Scén/Obj} = \frac{1}{n} \times \sum I_{Scén/Crit}$ est l'impact global, en pourcentage, du scénario simulé sur un objectif donné, quel qu'il soit. C'est donc la moyenne des impacts du scénario simulé sur les critères dépendant d'un même objectif,

Avec n le nombre de critères dépendant de l'objectif étudié ;

L'indice $I_{Scén/Obj}$ apparaît comme très important, puisqu'il permet d'identifier la satisfaction des objectifs de durabilité, dont ceux que l'on souhaite particulièrement améliorer. L'information est donc primordiale pour le décideur, qui choisira en fonction des résultats de

valider ou non le scénario. Dans le cas d'une non-validation, le décideur pourra alors revoir la combinaison des bonnes pratiques constituant le scénario avant de le simuler à nouveau.

→ $I_{Scén/Volet} = \frac{1}{v} \times \sum I_{Scén/Obj}$ est l'impact global, en pourcentage, du scénario simulé sur un volet donné du développement durable, quel qu'il soit. C'est donc la moyenne des impacts du scénario simulé sur les objectifs dépendant d'un même volet,

Avec v le nombre d'objectifs dépendant du volet étudié.

L'indice $I_{Scén/Volet}$ apporte, quant à lui, une vision globale complémentaire, agrégée, principalement à des fins de communication.

Les résultats de la simulation du scénario simulé pour les différents objectifs de durabilité et volets du développement durable sont présentés dans la Figure 5.8. Le scénario simulé impacte les objectifs économiques OEC1 et OEC3 qui sont satisfaits à environ 30 %. L'objectif OEC2 est satisfait à 15 % seulement : une ou plusieurs pratiques sélectionnées dans le scénario nécessitent en effet un investissement financier non négligeable, impactant négativement le critère de rentabilité à court terme. Nous remarquons également que les objectifs sociaux OS1 et OS3 sont satisfaits à 20 % environ, ils ont donc évolué favorablement via ce nouveau scénario. Enfin, le radar présentant l'impact du scénario sur les différents volets du développement durable apporte une vision globale de la stratégie simulée et met en évidence une nette amélioration de l'ensemble des volets.

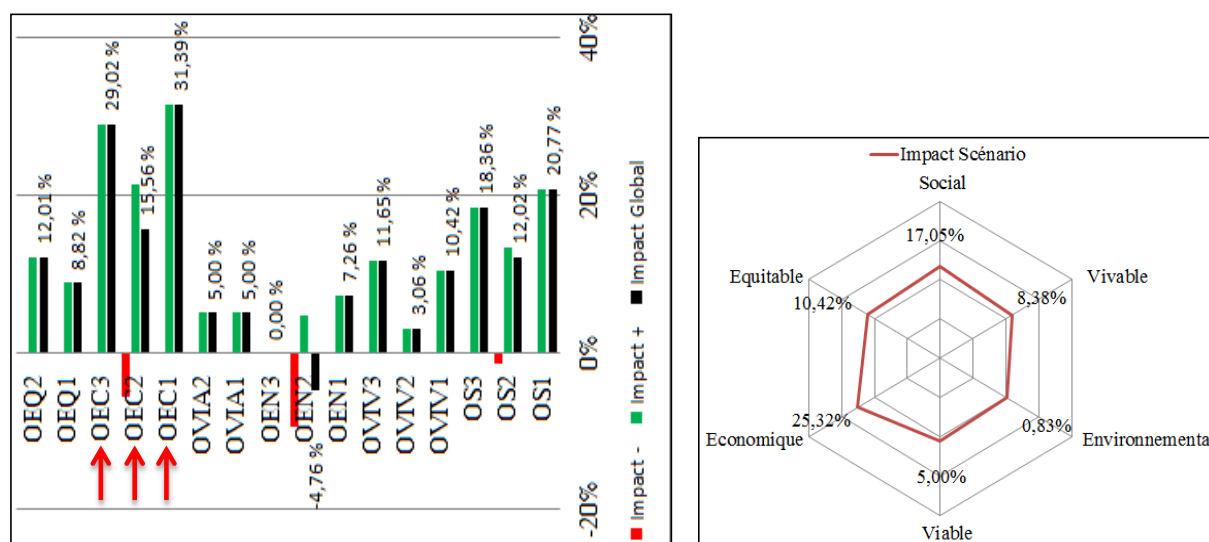


Figure 5.8 : Evaluation d'impact du scénario simulé sur les objectifs de durabilité et les différents volets du développement durable

Toujours dans l'optique de l'aide à la décision, et avant la validation finale d'un scénario, nous proposons ci-après une phase d'évaluation des risques, essentielle en vue d'anticiper tout problème relatif au choix des différentes bonnes pratiques à mettre en œuvre. En effet, même si le scénario simulé semble « séduisant », l'envie de réaliser au plus vite ce qui apparaît comme une bonne solution conduit parfois à négliger cette étape. Elle est pourtant primordiale car elle peut permettre d'anticiper d'éventuels problèmes, de trouver une solution plus adéquate que celle envisagée a priori, et surtout d'arrêter ou de réorienter un projet qui s'avère, en fait, difficilement réalisable.

5.2.3. Evaluation des risques

L'évaluation des risques constitue une étape cruciale de la démarche de prévention, elle en est le point de départ. L'identification, l'analyse et le classement des risques permettent de définir les actions de prévention les plus appropriées⁵³. Dans notre cas, l'évaluation du risque va consister à identifier, pour chaque bonne pratique du scénario retenu, le détail des critères qu'elle impacte. En effet, une pratique peut avoir été retenue car améliorant un critère ou un objectif cible (étape 2), alors qu'elle dégrade par ailleurs de nombreux autres critères. A l'issue de cette phase, les décideurs pourront éventuellement modifier le scénario simulé s'il s'avère comporter une ou plusieurs pratiques jugées risquées, ou sélectionner le scénario en toute connaissance des risques encourus. Nous classons alors les différentes bonnes pratiques en cinq familles, représentatives du niveau de risque associé (voir Tableau 5.5) :

- Pas de risque, dans le cas où la bonne pratique n'impacte pas de critère négativement (zone verte) ;
- Risque tolérable, dans le cas où la bonne pratique impacte négativement jusqu'à 10 % de l'ensemble des critères qu'elle impacte (zone Jaune) ;
- Risque considérable, dans le cas où la bonne pratique impacte négativement entre 10 et 20 % de l'ensemble des critères qu'elle impacte (zone orange) ;
- Risque élevé et difficile à contrôler, dans le cas où la bonne pratique impacte négativement entre 20 et 50 % de l'ensemble des critères qu'elle impacte (zone rouge) ;
- Risque inacceptable dans le cas où la pratique impacte négativement plus de 50 % de l'ensemble des critères qu'elle impacte (zone noire).

Tableau 5.5 : Risque de mise en œuvre des bonnes pratiques

Classe de criticité	Risque associé	Ordre de grandeur
	Aucun risque associé	Les pratiques appartenant à ce niveau ont toutes des impacts positifs sur les différents critères
	Risque tolérable mais à contrôler	Les pratiques appartenant à ce niveau impactent négativement entre]0, 10] des critères (en %)
	Risque considérable	Les pratiques appartenant à ce niveau impactent négativement entre]10, 20] des critères (en %)
	Risque élevé et difficile à contrôler	Les pratiques appartenant à ce niveau impactent négativement entre]20, 50] des critères (en %)
	Risque inacceptable	Les pratiques appartenant à ce niveau impactent négativement entre]50, 100] des critères (en %)

Nous présentons à titre d'exemple les risques associés à la mise en place de la pratique BPEC1.1.2 intitulée « Mettre en place un service dédié au traitement des réclamations clients (S.A.V) ». Cette pratique impacte au total neuf critères (Tableau 5.6, issu de la matrice d'impacts croisés, cf. Tableau 5.1).

⁵³ <http://www.inrs.fr>

Tableau 5.6 : Détail de l'impact de la pratique BPEC1.1.2

CS2.2	CS3.2	CVIV1.1	CVIV1.2	CEC1.1	CEC1.2	CEC2.1	CEC2.2	CEQ2.1
1	1	1	1	1	1	1	-1	1

Cette pratique impacte donc négativement 1/9 (à savoir 11 %) de l'ensemble des critères qu'elle impacte : sa mise en œuvre engendre donc un risque dit considérable (zone orange). En effet, d'une manière générale, la mise en place d'un service S.A.V induit l'implication de ressources humaines (prise en charge des retours clients, traitement des réclamations) et matérielles. Ceci engendre nécessairement une charge financière pour l'entreprise (d'où l'impact négatif sur le critère CEC2.2), mais à long terme l'entreprise participe ainsi à l'amélioration de la qualité de ses produits et de ses services (critère CEC1.1) et donc par là-même à sa réactivité envers ses clients (critère CEC2.1) et à leur fidélisation (critère CEC1.2). Dans le cas d'une création de poste, la pratique BPEC1.1.2 pourrait également générer un impact positif sur le critère CEQ2.1. Dans le cas où l'entreprise ferait appel à des sous-traitants ou à d'autres fournisseurs locaux, cette même pratique impacterait positivement les critères CVIV1.1 et CVIV1.2. Dans tous les cas, des améliorations relatives aux critères CS2.2 et CS3.2 devraient apparaître, dues à la nécessaire participation du personnel et à la communication essentielle qu'il faut instaurer (en externe, comme en interne).

Tenant compte de ce constat détaillé et étant conscient des risques potentiels, le décideur peut alors choisir de mettre en œuvre cette pratique en l'état, de réduire le périmètre de sa mise en place, ou de la supprimer du scénario.

5.2.4. Conditions de passage entre l'étape 2 à l'étape 3

Pour passer de l'étape 2 à l'étape 3, avant l'exécution d'un scénario, il faut maintenant franchir la porte d'étape 2 (Figure 5.9). Il faut donc vérifier la cohérence des choix effectués, en adoptant une vision globale du projet.

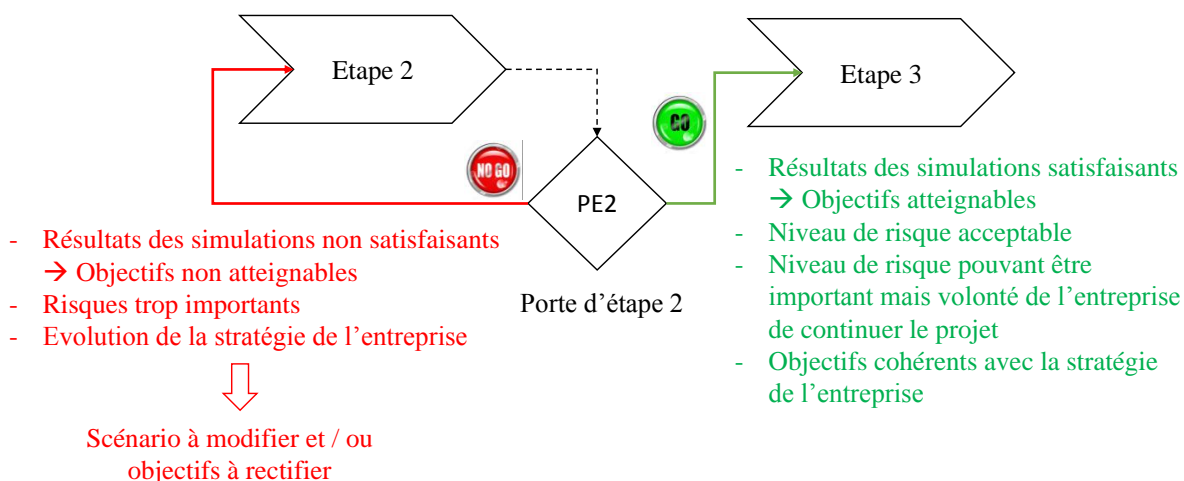


Figure 5.9 : Porte d'étape pour le passage de l'étape 2 à l'étape 3

5.3. Etape 3 : Déploiement de la stratégie – Mesure des résultats *via* des Indicateurs de Développement Durable (IDD)

Cette étape représente la mise en œuvre effective des bonnes pratiques composant le scénario validé par le ou les décideurs, permettant l'atteinte d'un certain nombre d'objectifs identifiés dans l'étape 2. Durant cette phase d'exécution, l'évolution du projet doit être continuellement contrôlée. L'évaluation consiste à porter une appréciation, aussi systématique et objective que possible, sur le projet en cours ou achevé, sa mise en œuvre et ses résultats. L'exercice d'évaluation peut conduire à une décision de rectifier ou de terminer le projet. L'accent doit alors être mis sur l'analyse de l'efficacité et de l'efficacités des actions mises en œuvre, et il faut déterminer avec précision le degré de réalisation des différents objectifs et critères de durabilité. Pour ce faire, nous élaborons une liste d'indicateurs de performance (voir Tableau 5.7) couvrant l'ensemble des critères de durabilité de notre modèle OCBP. Nous avons ici regroupé et compilé les principaux indicateurs proposés dans la dernière version du GRI (GRI, 2013 : G4), ceux proposés par le modèle SCOR (SCC, 2008) et des indicateurs classiques utilisés dans le domaine QHSE, notamment les indicateurs liés à la prévention et la sécurité des salariés, leur bien-être, etc. Les indicateurs retenus ont été sélectionnés pour exprimer un état ou rendre compte de progrès accomplis. En conséquence, les indicateurs qualitatifs de type (oui, non) ont été écartés et il a été choisi de ne pas faire appel à des indicateurs composites qui combindraient plusieurs indicateurs entre eux, afin de simplifier la mesure.

Tableau 5.7 : Liste des indicateurs de performance pour le développement durable

Critères concernés	Indicateurs de Développement Durable (IDD)
	Volet Social
Prévention et Sécurité	Nbre d'accidents du travail des intérimaires (hors trajets) par an
	Nbre d'accidents du travail annuel / Effectif total par an
	Nbre d'accidents graves ⁵⁴ / Nbre total d'accidents par an
	Nbre de réunions organisées par le CHST par an
	Nbre d'arrêts maladie / Effectif total par an
	Jours de travail perdus en arrêts maladie / Nbre total de jours de travail par an
	Nbre d'actions de sensibilisation et de prévention en matière de gestion des risques professionnelles
	Taux de Fréquence (TF) = Nbre d'accidents de travail avec arrêt x 1 000 000) / nombre d'heures travaillées*
	Taux de Gravité (TG) = (Nbre de jours d'arrêt x 1000) / nb d'heures travaillées*
	Taux de satisfaction des PP internes par an
	Nbre d'accidents répétitifs / Nbre total d'accidents par an
	Nbre d'actions pour la signalétique par an (mise en place, mise à jour, etc...)

⁵⁴ L'accident du travail grave, tel que défini depuis 2005 par la législation relative au bien-être des travailleurs est un accident survenu dans le cadre de l'exécution du contrat de travail ayant causé le décès de la victime quelles que soient les causes de l'accident ou un accident ayant occasionné des séquelles permanentes ou temporaires pour autant que l'accident se soit produit dans des circonstances définies. FONDS DES ACCIDENTS DU TRAVAIL : Rapport statistique des accidents du travail de 2010- Secteur privé, Juillet 2011.

* Les indicateurs « traditionnels » de la Santé-Sécurité présentés dans la thèse de Frédéric Juglaret, « Indicateurs et Tableaux de Bord pour la prévention des risques en Santé-Sécurité au Travail » thèse de doctorat à l'École nationale supérieure des mines de Paris Spécialité "Sciences et Génie des Activités à Risques" en 2012.

Le TF est le nombre d'accidents de travail avec arrêt par millions d'heures travaillées

Le TG est un ratio pour mille entre des jours et des heures.

	Nbre d'exercices par an (simulation de situations dangereuses)
	Nbre de prélèvements, d'analyses de produits toxiques et mesures par an
	Quantité de substances classées dangereuses utilisées pour l'exploitation / Quantité totale utilisée par an
Bien-être	Nbre annuel des maladies professionnelles déclarées par les salariés
	Nbre de réunions salariés sans présence de cadres / Nbre de réunions total organisées par l'entreprise par an
	Nbre d'actions mises en place en aménagement de postes de travail (ergonomie de poste de travail) par an
	Horaire hebdomadaire moyen affiché des ouvriers et employés ou catégories assimilées [♦]
	Nbre de salariés ayant bénéficié d'un repos compensateur [♦]
	Nbre de salariés ayant bénéficié tout au long de l'année considérée de deux jours de repos hebdomadaire consécutifs [♦]
	Nbre moyen de jours de congés annuels (non compris le repos compensateur) [♦]
	Nbre de jours fériés payés dans l'année [♦]
	Montant annuel des dépenses consacrées à l'amélioration des conditions de travail dans l'entreprise (ergonomie de poste de travail, infrastructure, etc.)
Absentéisme non justifié et Retards	Nbre d'heures d'absences non justifiées par an / Nbre d'heures potentielles travaillées dans l'année
	Nbre de sanctions par salarié en cas d'absences non justifiées et/ou retard répétitifs par an
	Total des heures perdues (retards+ absences non justifiées) / Nbre d'heures travaillées par an
	Nbre de retards par personne par an
Motivation et participation	Nbre de participants par catégorie professionnelle aux réunions internes/Effectif total par an
	Nbre d'heures passées dans des activités culturelles et sportives proposées par l'entreprise par an
	Nbre de propositions d'amélioration implantées / Nbre total de propositions par an
Engagement et certification (SA8000, OHSAS18000...)	Nbre de certifications liées à la vie sociale et la sécurité au travail par site
	Nbre total de poursuites judiciaires pour raisons professionnelles (conditions du travail, salaires...) par an
	Montant des pénalités relatives à la vie sociale et la sécurité des salariés par an
Communication sociale	Nbre de demandes d'informations sur la vie et la politique de l'entreprise par an
	Nbre de publications pour le personnel (intranet, bulletins...) par an
	Nbre de participants aux réunions d'informations/Effectif total par an
	Taux de satisfaction des salariés (PP internes) par an
	Nbre de réclamations par an (des syndicats, des assistants et conseillers de prévention, des salariés...)

[♦] Indicateurs de l'Article R. 2323-17 du Code du Travail

	Nbre de grèves par an
Volet Vivable	
Partenariats locaux	Nbre de formations communes avec d'autres organisées / Nbre total de formations effectuées par an
	Répartition géographique des marchés par an
	Taux des partenaires à proximité par an
	Part des projets avec des partenaires locaux par an
Ressources et consommations locales	Masse de production consommée localement / Masse totale de production par an
	Proportion marché local/marché global par an
Communication Externe	Nbre d'échanges avec les collectivités sur les impacts de l'activité (réunions, échanges téléphoniques, déplacements) par an
	Nbre annuel de manifestations pour faire connaître les activités de l'entreprise par an (salon, portes ouvertes...)
	Nbre de réunions d'informations avec les collectivités par an
	Nbre de participation à des stages de citoyenneté par an
	Nbre de réunions/tables rondes avec les PP (externes) par an
	Taux de satisfactions de PP externes par an
Implication et investissements	Masse des investissements dans les aides et associations sociales / Montant total des investissements par an
	Montant annuel de dons financiers/CA
	Montant des achats solidaires/Total des achats par an
	Quantité de dons de produits / Quantités fabriquées par an
Respect des droits de l'homme	Nbre de réglementations et conventions respectées par an
	Nbre total annuel de plaintes fondées pour atteinte à la vie privée et de perte de données relatives aux clients (PR8)
Nuisances	Niveau d'émissions sonores (Mesures moyennes nocturnes en dB par an)
	Evolution du nbre annuel de réclamations liées aux nuisances (riverains, PP externes)
	Nbre d'actions en matière de maîtrise des nuisances (olfactives, sonores, etc.) par an
Corruption /Concurrence « saine » (Loyauté des pratiques)	Nbre de conventions et chartes à jour liées à la corruption par an
	Pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégique soumis à des analyses de risques en matière de corruption (SO2)
	Nbre total d'actions en justice pour comportement anti-concurrentiel, infractions aux lois anti-trust et pratiques Monopolistiques (SO7)
	Evolution annuelle des mesures prises en réponse à des incidents de corruption (SO4)
Volet Environnemental	
Veille / consommation des ressources naturelles	Volume d'eau consommé par an
	Total d'énergies consommées par source d'énergie par an
	Nbre d'heures de formations sur les consommations des ressources naturelles par an
Réutilisation des ressources	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée (EN10) par an
	Volume de ressources réutilisées / volume total de ressources utilisée par source d'énergie par an
Pollution Air/Eau/Sol	Volume total annuel des rejets liquides (m ³ /an)
	Nbre de cas par an de non-conformité des paramètres de rejets par an
	Nbre d'actions en aménagement d'équipements de traitement des eaux de ruissellement (décanteur, déshuileur...) par an
	Nbre de contrats de maintenance / Nbre d'appareils à risque de rejets polluants par an
	Taux d'émissions polluantes pour l'ensemble des activités et des services par an
	Nbre de contrôles annuels de rejets d'eaux

	Quantité annuelle de poussières et particules / COV / NOX / SO2 émises [▼]
	Quantité annuelle de produits volatils stockés à l'air libre [▼]
	Fréquence annuelle des inventaires des lieux de stockage de substances toxiques ou dangereuses (quantité et typologie) [▼]
	Nombre d'interventions de dépollution des sols par an [▼]
	Nbre d'attestations de conformité en termes de pollution / Nbre d'équipements par an
Déchets	Ratios poids d'emballage/poids de produit des principaux produits
	Quantités totales de déchets/Quantités totales de MP par an
	Quantité de papier consommé et ou jeté par an
	Coût total de traitement des déchets / Coût total de production par an
	Budget destiné à l'enlèvement des déchets non dangereux par an
	Quantité de déchets conventionnels dangereux et non dangereux par an
Implication et engagement pour une conformité environnementale (certification, investissement...)	Nombre total de poursuites judiciaires pour raisons environnementales par an
	Montant des condamnations liées à des dommages occasionnés à l'environnement par an
	Nbre de sites certifiés ISO 14001, ISO50001
	Nbre d'évaluation du système de management environnemental par un intérieur ou extérieur sur les neuf dernières années (Consultant, AFNOR...)
Communication en terme de gestion de l'Environnement	Budget annuel réservé à la communication environnementale
	Nbre de communications mises en place pour réduire les impacts environnementaux de l'activité de l'entreprise par an
	Evolution annuelle du niveau des émissions de GES (Gaz à Effet de Serre en Kg de CO ₂)
Volet Viable	
Veille, utilisation et entretien des moyens de transport	Fréquence de changement du parc de véhicules
	Volume de carburant consommé par an
	Durée moyenne entre pannes véhicules : MTBF (Mean Time Between Failures)
	Taux d'utilisation des véhicules par an : Nbre d'employés/Nbre de véhicules) x 100
	Nbre de kilomètres parcourus par véhicule par an
	Nbre de formations destinées aux conducteurs par an
Modes de déplacement	Coûts liés au transport de produits et personnes par an
	Nbre de véhicules connectés à un système intelligent (RFID ⁵⁵ , GPS...)/ Nbre total de véhicules
	Nbre de véhicules de normes supérieures ou égales à « Euro 5 ⁵⁶ » par an
	Nbre de véhicules de service électriques, ou hybrides/Nbre total de véhicules
	Kilomètres parcourus par type de carburant (Diesel, Essence, GPL, Electrique) par an
	Nbre de déplacements par salarié par an
	Coût lié aux déplacements par catégorie professionnelle par an

▼ Fiche technique n°5 : les indicateurs de qualité environnementale des zones d'activités. Association Orée, 2002
⁵⁵ RFID signifie « Radio Frequency IDentification », en français, « Identification par Radio Fréquence ». Cette technologie permet d'identifier un objet, d'en suivre le cheminement et d'en connaître les caractéristiques à distance grâce à une étiquette émettant des ondes radio, attachée ou incorporée à l'objet.

⁵⁶Les normes Euro sont des règlements de l'Union européenne qui fixent les limites maximales de rejets polluants pour les véhicules roulants. Leur objectif est de réduire la pollution atmosphérique due au transport routier. http://europa.eu/legislation_summaries/environment/air_pollution/128186_fr.htm

	Pourcentage annuel de voyages du personnel effectué en transport en commun
Maîtrise des consommations en énergies traditionnelles	Volume d'énergies consommées par source d'énergie (gaz, électricité et fioul) par an
	Coût de la consommation d'eau et d'énergie (Gaz, électricité et fioul) par an
	Durée moyenne entre pannes machines : MTBF (Mean Time Between Failures)
	Nbre d'actions préventives de réductions de consommation par an / Nbre total d'actions (préventives et correctives) par an
	Part de projets et travaux d'économie d'énergie / l'ensemble de projets et travaux par an
Recyclage et énergies renouvelables	Masse des investissements dans le tri des déchets (achat des bacs, affiches...) par an
	Quantité de déchets recyclés et réintroduits dans le processus / Quantité totale de déchets par an
	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie (EN 27)
	Nbre de PF recyclables / Nbre total de PF
	Taux de recyclage par matériau utilisé (Verre, papier, bois, plastique...)
	Nbre de machines ou de matériels utilisés en fin de vie revalorisés / Nbre total de machines
Volet Economique	
Qualité du produit et/ou de service	Nombre de réclamations/nombre de commandes ou services livrés par an
	Taux de conformité (qualité produit et ou service) par an
	Taux de satisfaction des clients par an
	Temps moyen de traitement des réclamations par mois
Fidélisation du client	Masse des investissements pour la publicité par an
	Nbre d'actions de fidélisation mises en place par an (promotions, cartes, avantages clients, etc.)
	Nbre de clients identifiés sur l'année N/ Nbre de clients identifiés sur l'année N-1
Réactivité et Flexibilité	Nbre de commandes en retard / Nombre total de commandes par an
	Temps moyen de traitements des retards clients
	Couverture moyenne des stocks (calculé en jour)
	Nombre de ruptures de stock par an (Nb de fois)
	Nbre d'heures supplémentaires/Total d'heures travaillées par an
	Nbre d'intérimaires / Effectif total par an
	Nbre d'employés polyvalents (capable de faire des rotations de postes) / Effectif total par an
	Temps lié aux démarrages et changement de séries / temps total travaillé
	Evolution annuelle du temps moyen entre la réception commande et sa livraison par famille de produit
Nbre d'arrêts machine planifiés par an	
Rentabilité	Coût moyen lié au stockage par an
	Productivité horaire = volume de production / nombre d'heures travaillées
	Productivité par salarié = volume de production / nombre de salariés
	Coût des produits non conformes / Coût total des produits
	Taux de rendement synthétique (TRS)
	Rapport d'efficacité : Objectifs fixés / Objectifs réalisés par équipe de travail
	Marge Bénéficiaire nette = [Bénéfice net /CA]*100 (par an)
Engagement / Certification	Nbre de sites certifiés en système de management de la Qualité par an
	Nbre de personnes impliquées dans l'inspection et la recherche de la contrefaçon par an

	Nombre de poursuites judiciaires liés à la contrefaçon et ou à la fraude fiscale par an
	Montant des indemnités par an
	Nombre de certifications produits ou services (type NF, CE, label, etc) / l'ensemble des produits et de services
Communication sur les aspects économiques	Ratios de l'évolution de l'activité : [(CA de l'année N - CA de l'année N-1)/ CA de l'année N-1] * 100
	Ratios de l'activité : Coûts d'exploitation/CA
	Budget réservé à la communication économique par an
Volet Equitable	
Egalité des chances	Nbre d'embauches sur critère sociaux (contrats aidés)/ Nbre total d'embauche par an
	Pourcentage de salariés recrutés issus des quartiers prioritaires (CUCS/ZUS)
	Nbre d'employés de nationalité étrangère / N.T d'employés
	Pourcentage de l'effectif féminin par rapport à l'effectif total
	Nbre de femmes cadres/N.T de cadres
	Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie Professionnelle (LA 14)
	Taux de personnel féminin au Conseil d'Administration par an
	Nbre total des jeunes (jeunes diplômés, âge < 25)/ l'effectif total
	Nbre total de travailleurs handicapés (dont reconnus : COTOREP / RQTH)/ l'effectif total
	Accessibilité au travail
Moyens mis en place pour l'aménagement des postes de travail pour les travailleurs handicapés par an	
Contribution, Maintien et création d'emplois	Nbre de contrats de génération mis en place par an / Nbre de contrats signés dans l'année
	Nombre de contrats en alternance ou de professionnalisation signés par an / Nbre de contrats signés dans l'année
	Nbre de contrats en insertion professionnelle / Nbre de contrats signés dans l'année
	Nbre de CDI/ Nbre total de contrats par an
	Création nette d'emplois : nombre de recrutements par an
Evolution des RH	Nbre de CDD transformés en CDI / Nbre de CDD par an
	Total de départs/effectif total par an
	Nbre annuel d'employés démissionnés / Effectif total par an
	Total des démissions / total des départs par an
	Evolution annuelle du salaire moyen
	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodiques par an (LA12)
	Nbre annuel de cadres / Effectif total par an
	Frais liés aux personnels (salaires, bénéfices, formations et primes) / Effectif total par an
	Nbre de promotions et de qualifications internes du personnel par an
	Nbre annuel de salariés formés / Effectif total par an
	Nbre annuel d'heures de formation/ Nbre annuel d'heures travaillées
	Nbre annuel d'heures de formation par catégorie d'employé / Nbre annuel d'heures travaillées
	Pourcentage de salariés bénéficiant de la formation continue
	Durée moyenne entre deux formations par catégorie professionnelle

La mesure de ces indicateurs permet de mettre en place des résultats de suivi, concrets et représentatifs du terrain, nécessaires pour la réalisation de plans de progrès, la construction de dispositifs de reporting pour rendre compte et la capitalisation d'expérience. L'évaluation

permet ainsi d'intégrer tous les enseignements provenant des décisions précédemment effectuées. Il s'agit de mémoriser les éléments de synthèse du projet et de partager les leçons à retenir pour un apprentissage collectif. Dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'entreprise, ceci implique pour l'entreprise de communiquer le plus largement possible sur ses résultats auprès de ses différentes Parties Prenantes. Il faut être toutefois conscient que, concernant un projet de développement durable, le retour sur investissement ou encore l'impact d'une mise en place d'un ensemble de bonnes pratiques n'est pas instantané : il s'agit d'un retour assez long dans le temps. De plus, l'élaboration d'un indicateur synthétique pour chaque objectif de durabilité ou pour chaque volet du développement durable exigerait l'agrégation des différents indicateurs mesurés. Les différentes méthodes existantes apparaissent ici limitées (indicateurs très hétérogènes, mesurant des éléments très différents). Dans ce travail, nous avons donc choisi de ne pas appliquer une méthode d'agrégation particulière et d'utiliser cette liste d'indicateurs, synthétique et générique, comme support pour la mesure de la performance et comme outil pour la capitalisation d'expérience.

Conclusion

Dans le chapitre précédent, nous avons évoqué le manque d'outils et de supports méthodologiques pour accompagner les entreprises dans leurs démarches de développement durable. Au sein de ce chapitre, nous avons ainsi proposé une démarche de réflexion qui, associée au modèle de référence OCBP, constitue un accompagnement complet pour l'aide à la prise de décision tout au long du projet à développer. La démarche proposée est générique et adaptable à tout type de structure, et l'analyse des questions du développement durable est intégrée tout au long du cycle de vie du projet. La méthodologie permet ainsi de :

- Positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents via un bilan de sa stratégie actuelle en terme de développement durable ;
- Choisir une stratégie de développement par l'identification des objectifs et critères de durabilité à mettre en œuvre ;
- Simuler les résultats des différentes stratégies de développement envisagées et anticiper les risques liés au projet ;
- Mesurer les performances économiques, sociales et environnementales de l'entreprise et les améliorer par la mise en œuvre des scénarios envisagés.

Dans le chapitre suivant, nous nous proposons de développer un outil informatique support à cette méthodologie, permettant l'automatisation de certaines étapes (évaluation des performances et évaluation des risques).

6. Support informatique pour l'aide à la décision dans un projet de Développement Durable via un cas d'application

INTRODUCTION.....	119
6.1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE	121
6.2. ETAPE 1 : DIAGNOSTIC (BILAN DES PRATIQUES DEJA MISES EN PLACE)	121
6.3. DEFINITION DE LA STRATEGIE EN MATIERE DE DEVELOPPEMENT DURABLE	127
6.3.1. <i>Identification des objectifs et critères de durabilité à satisfaire</i>	127
6.3.2. <i>Choix des Bonnes Pratiques à mettre en œuvre : construction des différents scénarios</i>	128
6.3.3. <i>Synthèse</i>	138
6.3.4. <i>Simulation a priori du scénario envisagé</i>	139
6.3.5. <i>Analyse Préliminaire des risques</i>	144
6.4. ETAPE 3 : VALIDATION ET DEPLOIEMENT DE LA STRATEGIE	148
CONCLUSION	149

Introduction

Cette dernière partie se veut principalement illustrative. L'objectif est ici de présenter l'outil informatique associé à la démarche précédemment présentée. Celui-ci va permettre de réaliser de prime abord un bilan ou diagnostic de la performance globale de l'entreprise (performances économiques, sociales et environnementales), puis l'utilisateur (chef de projet ou autre responsable QHSE) pourra, en fonction des critères qu'il souhaite améliorer, construire un ou plusieurs scénarios de projets et les tester, comparativement à l'existant. Cet outil, permettant également la mise en exergue des risques inhérents à chaque scénario envisagé, constitue un véritable outil d'aide à la décision pour la mise en œuvre d'un développement durable. Ce dernier aspect nous apparaît effectivement primordial, l'état de l'art effectué ayant confirmé que la majorité des outils aujourd'hui disponibles permet un diagnostic des performances durables de l'entreprise (en se focalisant souvent sur un seul aspect du développement durable) mais ne propose pas l'accompagnement pas à pas de futurs projets comme nous le faisons ici (simulation *a priori*, comparaison avec l'existant, analyse de risques, mise en place éventuelle et étude des résultats). Les outils existants se présentent généralement sous forme de questionnaires relativement génériques permettant d'attribuer une note globale ou un « degré de maturité » de l'entreprise, en termes de gestion « durable », de respect de l'environnement ou de prise en compte des aspects sociaux. Notre objectif est différent, puisque nous cherchons à nous immerger dans le fonctionnement de l'entreprise, en proposant une évaluation précise et au plus près des préoccupations quotidiennes des industriels.

Notre outil a été développé sous Excel (facile d'accès et connu du plus grand nombre) et codé sous le langage de programmation Visuel Basique Edition pour Applications Excel (VBA). Ses fonctionnalités sont associées aux différentes phases de la démarche précédemment présentée :

- Diagnostic de la performance globale de l'existant via l'évaluation des Bonnes Pratiques déjà mises en place dans l'entreprise (sélection parmi les Bonnes Pratiques du modèle de référence OCBP) ;
- Aide à la décision dans le choix des Bonnes Pratiques à mettre en œuvre (identification des Bonnes Pratiques permettant d'améliorer tel ou tel critère) ;
- Simulation des scénarios envisagés (analyse d'impacts des Bonnes pratiques sur l'ensemble des critères et objectifs économiques, sociaux et environnementaux puis Analyse Préliminaire des Risques) ;
- Comparaison entre les scénarios simulés et la stratégie actuelle de l'entreprise pour une aide au choix des pratiques nécessaires à la réussite du projet et à l'amélioration de la performance de l'entreprise.

La figure suivante (Figure 6.1) résume l'architecture générale de l'outil informatique proposé. Les différentes séquences seront détaillées dans la suite de ce chapitre, via une application industrielle de l'outil. Pour ce faire, le paragraphe suivant présente succinctement l'entreprise dont nous nous sommes inspirés en vue de cette application.

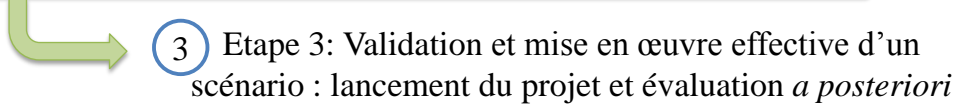
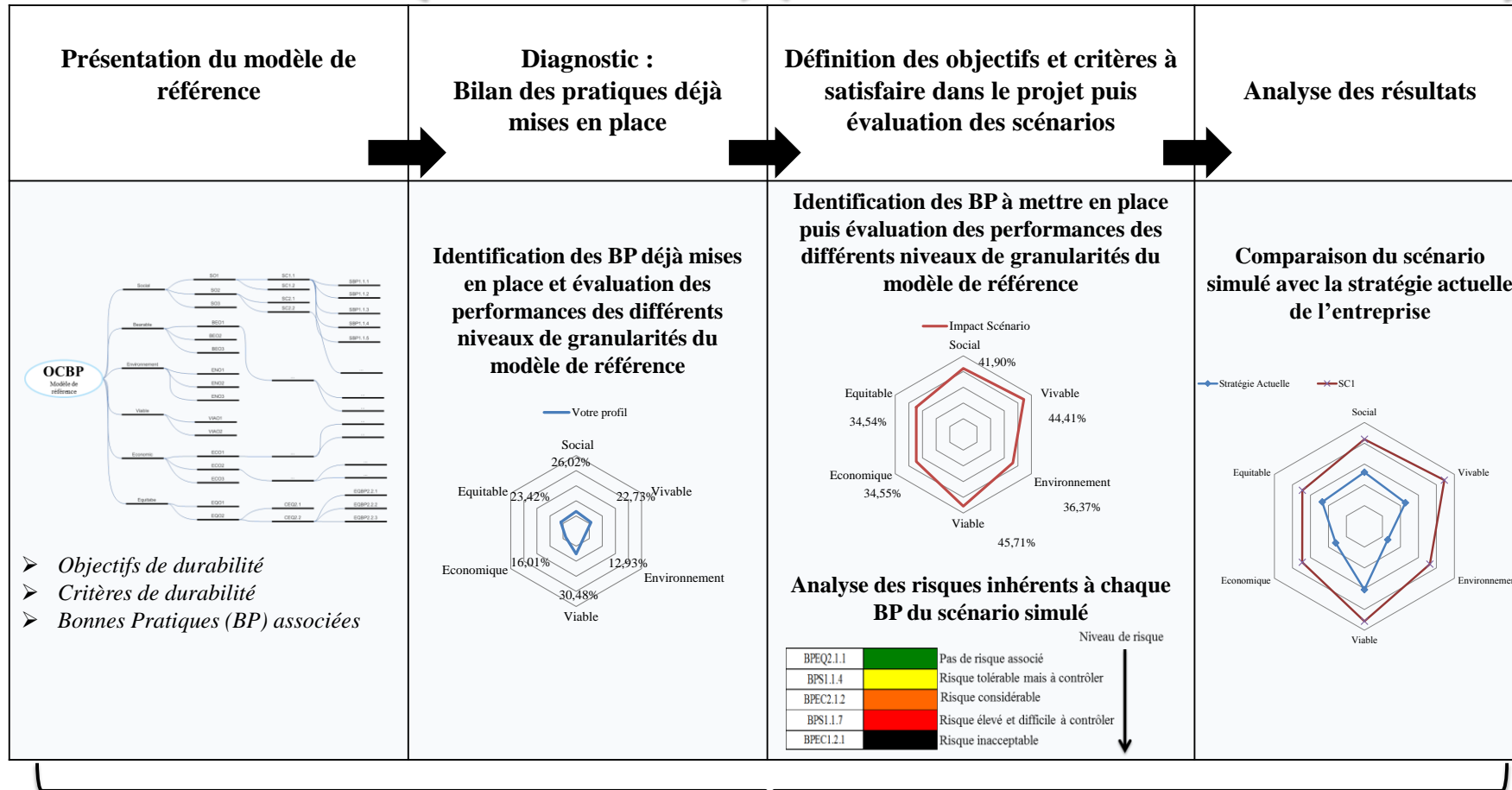
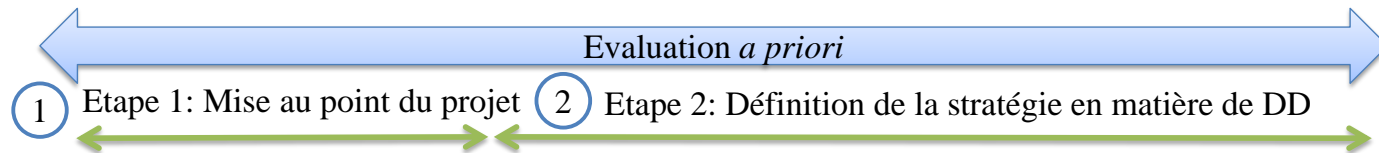


Figure 6.1 : Architecture générale de l'outil proposé (inspirée de (Craheix, et al., 2012))

6.1. Présentation de l'entreprise

L'entreprise dont nous nous inspirons (librement) achète des engins de Travaux Publics d'occasion afin de les déconstruire, pour ensuite réhabiliter et revendre les différentes pièces détachées. En plus de cette principale activité, elle effectue également une activité de négoce (achat et revente de machines de travaux publics) et entretient et maintient un parc de machines en état de marche afin de les proposer à la location. Depuis son rachat par un grand groupe en 2007, l'entreprise a connu de réelles évolutions et de forts investissements, notamment dans la gestion des ressources humaines (amélioration des conditions de travail, actions relatives à la sécurité, etc.). Par ailleurs, l'amplification de l'activité a récemment nécessité la création d'un nouveau bâtiment dédié à déconstruction des machines (2011). La création de ce nouveau bâtiment a ainsi permis de faire participer l'ensemble du personnel qui a été sollicité durant tout le projet (attentes des opérateurs en termes d'organisation de l'espace, d'ergonomie, etc.). Parallèlement à la construction du nouveau bâtiment, l'entreprise a évolué techniquement par la mise en place d'un poste administrateur ERP, la création d'un service administration des ventes et le développement d'outils de mesures statistiques et de la performance commerciale.

Aujourd'hui, la société se dote d'installations industrielles réparties sur une superficie de 7 hectares, comme suit :

- Un parc de machines de plus de 7 hectares ;
- Un atelier de déconstruction de 1500m² ;
- Des ateliers hydrauliques et mécaniques de plus de 1500 m² ;
- Un entrepôt de stockage et des bureaux (administration) de 7000m².

L'année dernière, 100 machines ont été rachetées pour la déconstruction et 70 pour la partie négoce et location. L'entreprise assure de 15 à 20 expéditions par jour. L'activité génère 1200 tonnes par an de ferraille à recycler. Les dirigeants, forts de ce constat, communiquent désormais sur l'intérêt de leur activité pour la préservation de l'environnement et militent pour une « logistique verte ». En ce sens, quelques Bonnes Pratiques relatives aux différents aspects du développement durable ont déjà été mises en place, naturellement, dans l'entreprise.


6.2. Etape 1 : diagnostic (bilan des pratiques déjà mises en place)

L'outil informatique propose la liste complète des Bonnes Pratiques constituant le modèle de référence OCBP : charge à l'utilisateur de cocher celles étant déjà mises en place dans l'entreprise, ainsi que la fréquence et l'entendue de chaque bonne pratique cochée. Nous identifions donc ci-dessous les Bonnes Pratiques déjà mises en place dans l'entreprise afin de dresser un premier bilan de la stratégie actuelle (Tableau 6.1) et présentons un extrait de la fenêtre dédiée à la sélection des Bonnes Pratiques (Figure 6.2).

Tableau 6.1 : Liste des Bonnes Pratiques déjà mises en place dans l'entreprise

Notation	Pratiques déjà mises en place	Fréquence	Etendue
<u>Volet Social</u>			
BPS1.1.4	Mettre en place des plans de formation sur la sécurité au travail	Occasionnelle	Quelques produits et/ou services
BPS1.1.5	Mettre en place des plans de progrès et de mesure de la satisfaction du personnel en se basant sur des référentiels internationaux (OHSAS18001...)	Occasionnelle	Quelques produits et/ou services
BPS1.1.8	Mettre à jour le document unique	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BPS1.1.7	Inciter les achats/Ports des équipements de sécurité (EPI)	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BPS2.1.3	Mettre en œuvre une grille de poly-compétences formalisée qui permettrait de mieux gérer les absences	Occasionnelle	L'ensemble des produits et/ou de services
<u>Volet Vivable</u>			
BPVIV1.1.3	Accueillir des industriels locaux pour faire connaître ses activités et développer des projets communs	Occasionnelle	L'ensemble des produits et/ou de services
BPVIV1.1.2	Travailler avec des acheteurs locaux (SCOR – best practices P1)	Régulière	Quelques produits et/ou services
BPVIV3.2.3	Etablir et respecter des plages horaires d'émissions importantes de bruits et en informer les riverains	Régulière	Quelques produits et/ou services
BPVIV3.2.4	Evacuer rapidement les matières malodorantes	Régulière	Quelques produits et/ou services
BPVIV2.1.4	Organiser des échanges réguliers avec les riverains pour évaluer les nuisances générées par les activités de l'entreprise (via une boîte aux lettres, réunions...)	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
<u>Volet Environnemental</u>			
BPEN3.1.6	Engager une démarche de certification environnementale (ISO14001, ISO50001...)	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BPEN1.2.2	Installer un système de traitement de l'air et des odeurs (plasma froid, CoverKlear...)	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BPEN2.1.4	Limiter les émissions de poussières et confiner les lieux de production	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BPEN1.1.2	Mettre en place des tableaux de bord de suivi des consommations de ressources	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BPEN2.2.2	Mettre en place une démarche de prévention des déchets (tri sélectif, 0 papier...)	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services

BPEN3.1.4	Intégrer des critères environnementaux à l'ensemble du cycle de vie du produit, vers l'écoconception	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
<u>Volet Viable</u>			
BVIA2.1.2	Assurer une veille technique des équipements afin de réduire leur consommation, rallonger leur durée de vie et réduire le taux de pannes	Régulière	Quelques produits et/ou services
BVIA2.2.2	Mettre en place le tri et la collecte sélective des déchets et des matériels en fin de vie	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BVIA2.2.3	Adhérer et participer à des collectes associatives	Régulière	Quelques produits et/ou services
<u>Volet économique</u>			
BPEC3.1.1	Mettre en place une démarche de qualité (certification, normes type ISO9001...)	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BPEC2.1.1	Anticiper les risques liés aux ruptures des stocks, aux changements de commandes (Benchmarking, veille des marchés...)	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BPEC2.2.1	Optimiser le niveau des stocks	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BPEC3.2.2	Publier un rapport d'activités annuel	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services

 **Cocher les pratiques déjà existantes pour consulter votre profil actuel de DD**

Pratique	Description de la pratique	Critère correspondant	Fréquence de la mise en	Etendue de la mise en place
<input checked="" type="checkbox"/> BPS1.1.4	Mettre en place des plans de formation sur la sécurité au travail	Prévention et Sécurité	Occasionnelle	Pour quelques services et/ou produits
<input checked="" type="checkbox"/> BPS1.1.5	Mettre en place des plans de progrès et de mesure de la satisfaction du personnel en se basant sur des référentiels internationaux (OHSAS18001...)	Prévention	Régulière	Pour quelques services et/ou produits
<input type="checkbox"/> BPS1.2.4	Faire intervenir un psychologue du travail : effectuer un plan de prévention psychosocial...	Bien-être	Occasionnelle	Pour l'ensemble des services et/ou produits
<input type="checkbox"/> BPS1.1.6	Mettre en place un carnet de correspondance permettant à chacun d'exprimer ce qui ne va pas (même anonymement)	Prévention et Sécurité	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits
<input checked="" type="checkbox"/> BPS1.1.8	Mettre à jour le document unique	Prévention et Sécurité	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits
<input checked="" type="checkbox"/> BPS1.1.7	Inciter les achats/Ports des équipements de sécurité (EPI)	Prévention et Sécurité	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits
<input checked="" type="checkbox"/> BPS2.1.3	Mettre en œuvre une grille de poly-compétences formalisée qui permettrait de mieux gérer les absences	Absentéisme et Retards	Occasionnelle	Pour l'ensemble des services et/ou produits
<input checked="" type="checkbox"/> BPVIV1.1.3	Accueillir des industriels locaux pour faire connaître ses activités et développer des projets communs	Partenariats locaux	Occasionnelle	Pour l'ensemble des services et/ou produits
<input checked="" type="checkbox"/> BPVIV1.1.2	Travailler avec des acheteurs locaux (SCOR – best practices P1)	Partenariats locaux	Régulière	Pour quelques services et/ou produits
<input type="checkbox"/> BPVIV2.2.3	S'impliquer dans les Agenda 21 locaux	Implication et investissements	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits
<input checked="" type="checkbox"/> BPVIV3.2.3	Etablir et respecter des plages horaires d'émissions importantes de bruits et en informer les riverains	Nuisances	Régulière	Pour quelques services et/ou produits
<input checked="" type="checkbox"/> BPVIV3.2.4	Evacuer rapidement les matières malodorantes	Nuisances	Régulière	Pour quelques services et/ou produits
<input checked="" type="checkbox"/> BPVIV2.1.4	Organiser des échanges réguliers avec les riverains pour évaluer les nuisances générées par les activités de l'entreprise (via une boîte aux lettres, réunions...)	Communication	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits
<input checked="" type="checkbox"/> BPEN3.1.6	Engager une démarche de certification environnementale (ISO14001, ISO50001...)	Implication et engagement pour une conformité environnementale (certification, investissement...)	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits
<input type="checkbox"/> BPEN3.2.2	Mettre en fonction un animateur (correspondant) « environnement » vers qui toutes les questions seront dirigées	Communication en terme de gestion de l'Environnement	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits
<input checked="" type="checkbox"/> BPEN1.2.2	Installer un système de traitement de l'air et des odeurs (plasma froid, CoverKlear...)	Réutilisation des ressources	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits
<input checked="" type="checkbox"/> BPEN2.1.4	Limiter les émissions de poussières et confiner les lieux de production	Pollution Air/Eau/Sol	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits
<input checked="" type="checkbox"/> BPEN1.1.2	Mettre en place des tableaux de bord de suivi des consommations de ressources	Veille / consommation des ressources naturelles	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits
<input checked="" type="checkbox"/> BPEN2.2.2	Mettre en place une démarche de prévention des déchets (tri sélectif, 0 papier...)	Déchets	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits
<input checked="" type="checkbox"/> BPEN3.1.4	Intégrer des critères environnementaux à l'ensemble du cycle de vie du produit, vers l'écoconception	Implication et engagement pour une conformité environnementale (certification, investissement...)	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits
<input checked="" type="checkbox"/> BPVIA2.1.2	Assurer une veille technique des équipements afin de réduire leur consommation, rallonger leur durée de vie et réduire le taux de pannes	Maîtrise des consommations en énergies traditionnelles	Régulière	Pour quelques services et/ou produits
<input checked="" type="checkbox"/> BPVIA2.2.2	Mettre en place le tri et la collecte sélective des déchets et des matériels en fin de vie	Recyclage et énergies renouvelables	Régulière	Pour l'ensemble des services et/ou produits

Figure 6.2 : Sélection des BP déjà mises en place

Une fois toutes les Bonnes Pratiques déjà mises en œuvre dans l'entreprise cochées et spécifiées (Fréquence et étendue de la mise en place de chacune), l'outil informatique calcule automatiquement l'impact⁵⁷ de ces bonnes pratiques sur les différents critères de durabilité du modèle OCBP (Figure 6.3).



Figure 6.3 : Evaluation d'impact de la stratégie actuelle sur les différents critères de durabilité

Les résultats montrent qu'avec les pratiques mises en place, l'entreprise ne dépasse pas un taux de satisfaction de plus de 25% sur la grande majorité des critères, à l'exception des critères CVIV3.2 (Nuisances), CEN1.2 (Réutilisation des ressources), CVIA2.1 (Maîtrise des consommations en énergie traditionnelle) et CVIA2.2 (Recyclage et énergie renouvelable) avec respectivement 32%, 33,33%, 31,67% et 47,62% de satisfaction. Ces résultats, non surprenants, sont principalement dus à la nature même de l'activité de l'entreprise, à savoir le recyclage. Nous pouvons constater des insuffisances majeures sur le volet équitable, puisque les 4 critères de ce volet sont tous inférieurs à 8% de satisfaction. Enfin, le volet social reste également relativement faible, avec l'ensemble de ses critères inférieurs à 20%.

Afin d'avoir une vision plus synthétique de la stratégie actuelle, l'outil propose également l'agrégation des résultats précédents en permettant la visualisation de l'impact de la stratégie actuelle sur les différents objectifs⁵⁸ du modèle OCBP (Figure 6.4) ainsi que sur les différents volets⁵⁹ du développement durable (Figure 6.5). Cette dernière évaluation reste cependant plutôt informative, dans le sens où elle rejoint l'approche d'une note ou d'un indice global de la contribution de l'entreprise au développement durable. Ce seul niveau ne peut être suffisant pour l'aide à la décision ; il est plus généralement utilisé à des fins de communication (publication d'un rapport de développement durable, supports publicitaires, etc.). Cependant, même à un tel niveau d'agrégation, les insuffisances majeures concernant le volet équitable, identifiées précédemment, apparaissent nettement.

⁵⁷ Il s'agit de calculer l'indice IAct/Crit, voir Chapitre 5, § 5.1.3.

⁵⁸ Il s'agit de calculer l'indice IAct/Obj.

⁵⁹ Il s'agit de calculer l'indice IAct/Volet.

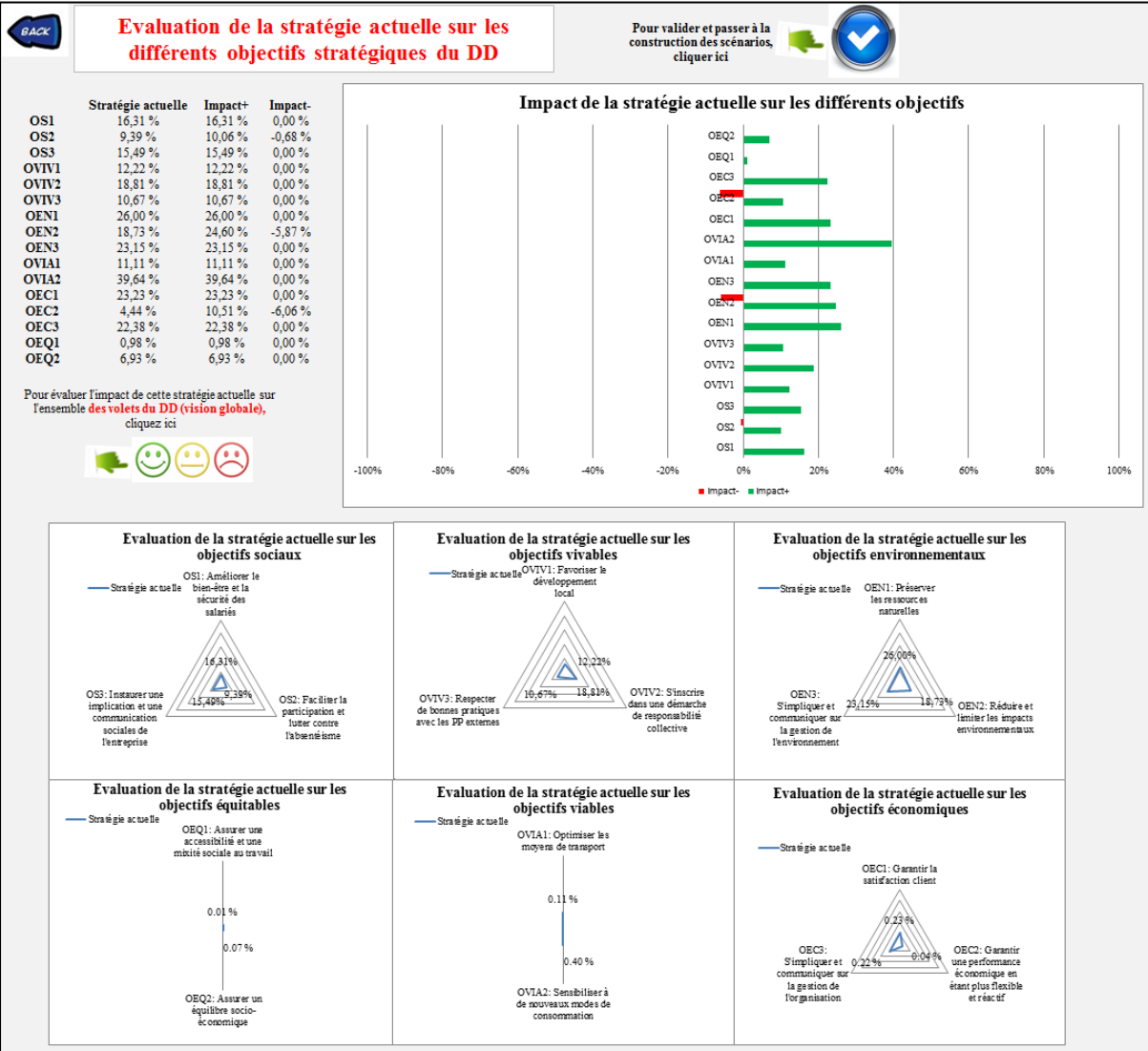


Figure 6.4 : Evaluation d'impact de la stratégie actuelle sur les objectifs stratégiques

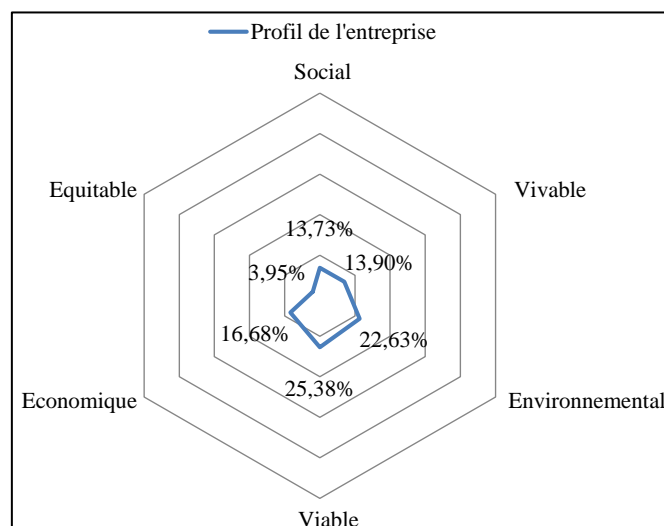
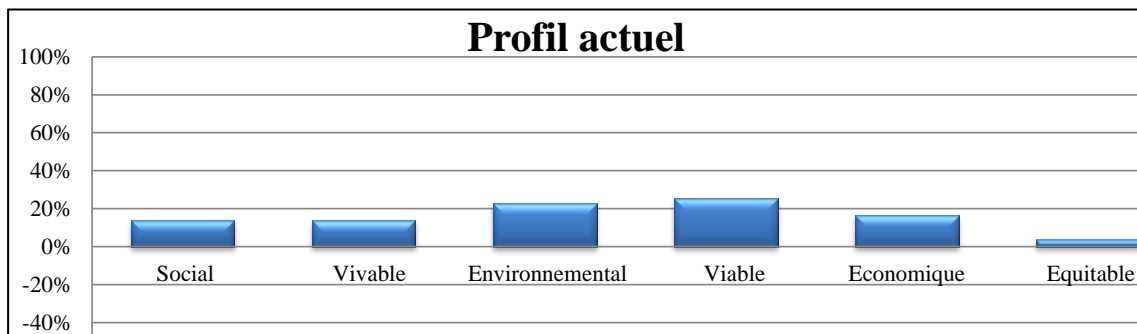


Figure 6.5 : Evaluation d'impact de la stratégie actuelle sur les différents volets du développement durable

6.3. Définition de la stratégie en matière de développement durable

6.3.1. Identification des objectifs et critères de durabilité à satisfaire

Compte tenu des résultats présentés dans le paragraphe 5.2, l'entreprise doit maintenant identifier quels objectifs et critères de durabilité améliorer ou pérenniser. Bien évidemment, le choix de ces objectifs et critères dépendra des ressources disponibles à l'instant t , de la possible implication des différentes parties prenantes et des efforts (notamment financiers) que la direction est prête à mobiliser. Ce dernier aspect, synonyme de la volonté de la direction de s'impliquer – ou non - dans le projet, constitue un facteur clé de succès. La Figure suivante (Figure 6.6) synthétise tous les éléments et paramètres à considérer pour la prise de décision relative à l'identification des objectifs et critères de durabilité.

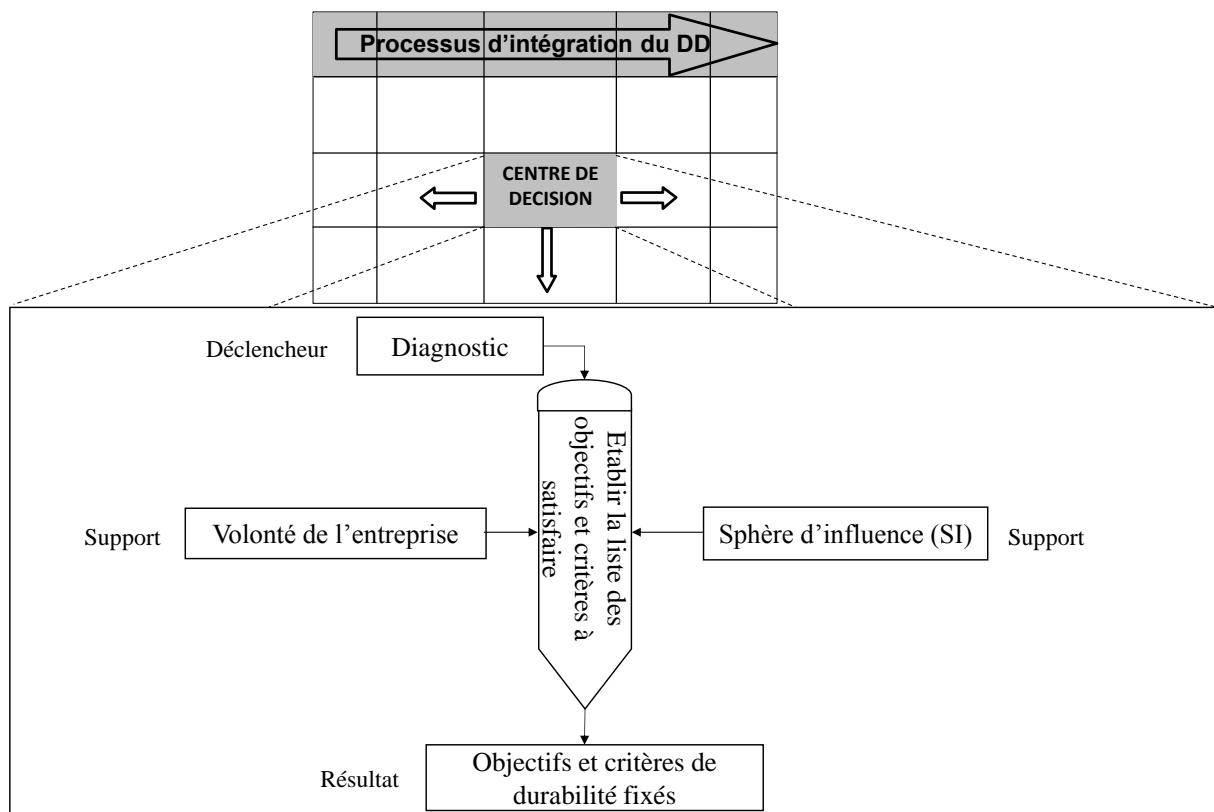


Figure 6.6 : Centre de décision relatif à l'identification des objectifs et critères de durabilité

Suite aux insuffisances sur les questions sociales et équitables détectées par le précédent diagnostic dans l'entreprise, et grâce à la volonté de la direction de mobiliser, motiver et fidéliser ses salariés (récente convention signée entre la direction et les syndicats du personnel), l'entreprise a choisi de faire évoluer les aspects bien-être et sécurité, via une campagne de formation, si possible qualifiante ou diplômante. Les objectifs ciblés sont donc OS1 (Améliorer le bien-être et la sécurité des salariés) et OEQ2 (Assurer un équilibre socio-économique). Quatre critères sont associés à ces objectifs :

- CS1.1 (Prévention et Sécurité) ;
- CS1.2 (Bien-être) ;
- CEQ2.1 (Contribution, Maintien et création d'emplois) ;
- CEQ2.2 (Evolution des RH).

6.3.2. Choix des Bonnes Pratiques à mettre en œuvre : construction des différents scénarios

Les objectifs et critères de durabilité à satisfaire étant dès lors ciblés, les chefs de projets doivent maintenant identifier et choisir un ensemble de Bonnes Pratiques à mettre en œuvre (parmi celles référencées dans le modèle OCBP), qui permettra d'évoluer dans ce sens. Pour ce faire, l'outil informatique apporte une aide précieuse pour le choix et l'aide à la décision puisqu'il fournit, pour chaque critère, la liste des Bonnes pratiques permettant de l'améliorer. Dans le cas où il existerait des Bonnes Pratiques qui impacteraient négativement ce critère, celles-ci sont également récapitulées (voir onglet « Ensemble des Pratiques à éviter »). Ceci va tout naturellement permettre d'aider les décideurs, en permettant de sélectionner des pratiques qui améliorent le critère étudié tout en évitant les pratiques ayant un impact négatif sur ce critère. La Figure suivante (Figure 6.7) reprend tous les éléments et paramètres à considérer pour la prise de décision relative à la sélection des Bonnes Pratiques.

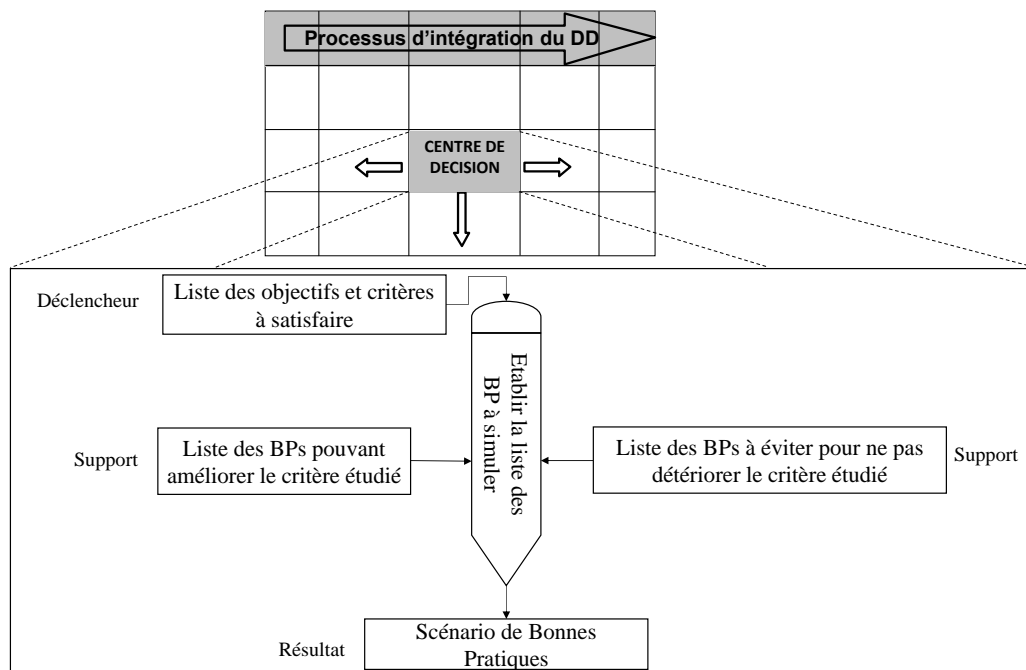


Figure 6.7 : Centre de décision relatif à la sélection des Bonnes Pratiques

6.2.1.1. Choix des Bonnes pratiques permettant de faire évoluer le critère CS1.1 :

« Prévention et Sécurité »

La stratégie actuelle (pratiques déjà mises en place) impacte positivement le critère « Prévention et Sécurité » à 18,33 % (Résultat du diagnostic, voir § 6.2). Grâce à l'utilisation de la matrice d'impacts croisés, l'outil identifie les pratiques qui sont à l'origine de ce résultat (voir Tableau 6.2, issu des données présentes dans la Figure 6.8).

Tableau 6.2 : Liste des Bonnes Pratiques déjà mises en place dans l'entreprise et améliorant le critère « Prévention et Sécurité »

Notation	Intitulé de la Pratique
BPS1.1.4	Mettre en place des plans de formation sur la sécurité au travail
BPS1.1.8	Mettre à jour le document unique de manière régulière
BPS1.1.7	Inciter les achats/Ports des équipements de sécurité (EPI)
BPVIV3.2.3	Etablir et respecter des plages horaires d'émissions importantes de bruits et en informer les riverains
BPVIV3.2.4	Evacuer rapidement les matières malodorantes
BPEN3.1.6	Engager une démarche de certification environnementale (ISO14001, ISO50001...)
BPEN2.1.4	Limiter les émissions de poussières et confiner les lieux de production
BPVIA2.1.2	Assurer une veille technique des équipements afin de réduire leur consommation, rallonger leur durée de vie et réduire le taux de pannes
BPVIA2.2.2	Mettre en place le tri et la collecte sélective des déchets et matériels en fin de vie

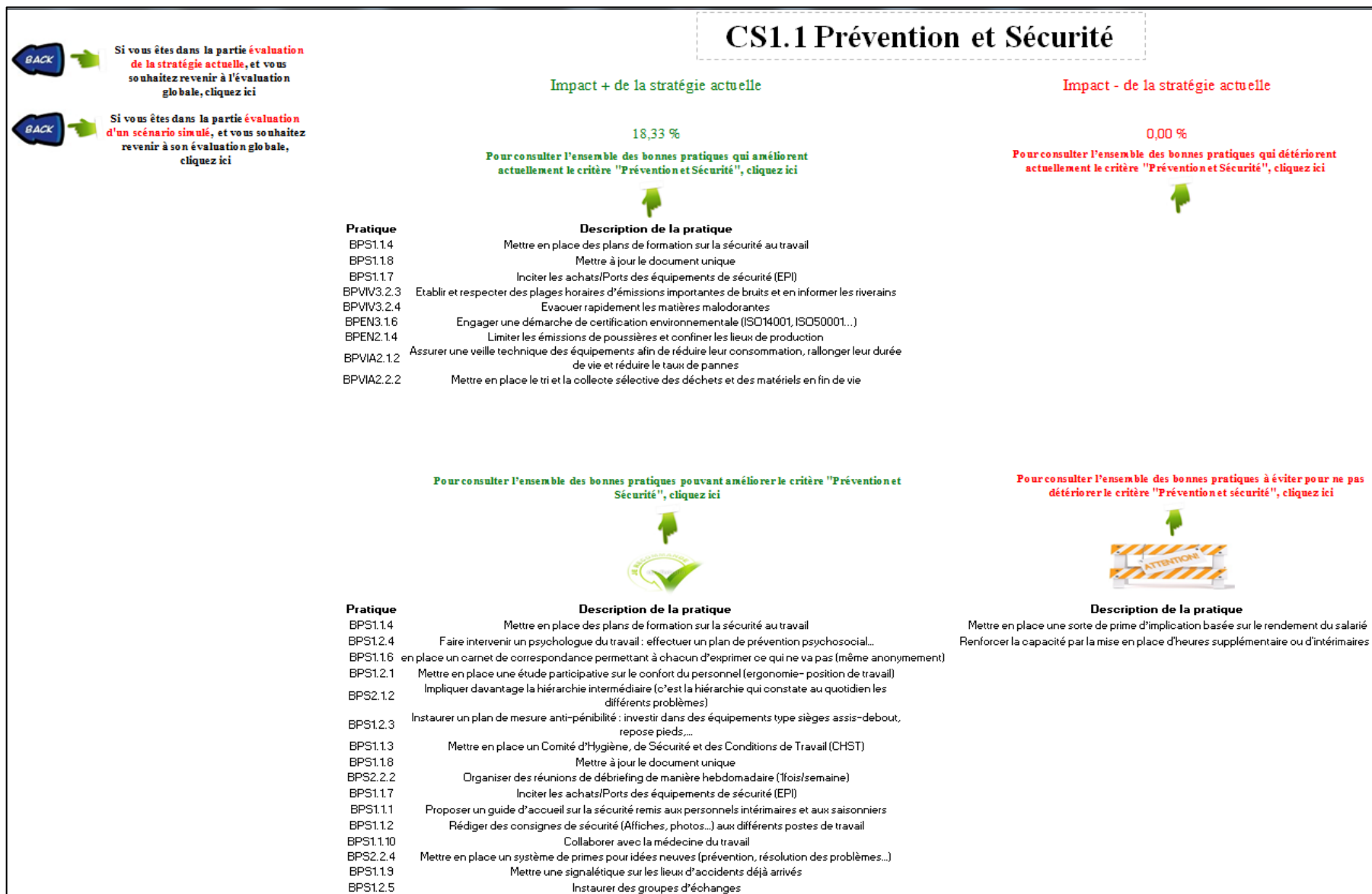


Figure 6.8 : Analyse du critère « Prévention et Sécurité »

Pour notre exemple, 9 pratiques déjà mises en place impactent positivement le critère « Prévention et Sécurité », il n’y a donc aucune contre-indication quant à leur pérennisation. L’entreprise, convaincue que la sensibilisation et la formation sur le thème de la sécurité sont essentielles pour diminuer le nombre d’accidents, a décidé d’améliorer l’impact d’une pratique déjà existante en augmentant sa fréquence de mise en œuvre sur l’ensemble de l’organisation (pratique BPS1.1.4 : « Mettre en place des plans de formations sur la sécurité au travail »).

L’outil préconise par ailleurs un nombre important de pratiques permettant l’amélioration du critère : celles-ci sont alors rangées volontairement de la plus impactante à la moins impactante, afin de faciliter les choix des décideurs. Enfin, les Bonnes Pratiques à éviter (car détériorant le critère étudié) sont identifiées. Dans notre cas, il s’agit de :

- La pratique BPS2.1.4, intitulée « Mettre en place une sorte de prime d’implication basée sur le rendement du salarié » : Certes, cette pratique permet d’impliquer davantage le salarié dans son travail et l’incite à être plus productif, mais *a contrario*, elle pourrait l’amener à être moins attentif aux règles de sécurité car en recherche permanente de productivité ;
- La pratique BPEC2.1.2, intitulée « Renforcer la capacité par la mise en place d’heures supplémentaire ou d’intérimaires » : L’appel à des intérimaires, généralement utilisé pour satisfaire un besoin imprévu et/ou éviter tout retard dans les livraisons clients, entraîne des risques potentiels liés principalement à l’emploi de personnes ne maîtrisant pas parfaitement les postes de travail et les procédures et gestes associés. De plus, en augmentant les charges horaires de travail par des heures supplémentaires, la probabilité des accidents de travail augmente (fatigue accrue, stress).

Tenant compte de ces recommandations et compte tenu des ambitions de la direction, 5 Bonnes pratiques ont alors été retenues (voir Tableau 6.3). Une recherche de stagiaire est en cours, qui permettra d’appliquer les Bonnes Pratiques BPS1.1.6, BPS1.1.1 et BPS1.1.2.

Tableau 6.3 : Bonnes Pratiques retenues pour l’amélioration du critère « Prévention et Sécurité »

Notation	Intitulé de la Pratique
BPS1.1.6	Mettre en place un carnet de correspondance permettant à chacun d’exprimer ce qui ne va pas (même anonymement)
BPS2.1.2	Impliquer davantage la hiérarchie intermédiaire (c’est la hiérarchie qui constate au quotidien les différents problèmes)
BPS1.1.3	Mettre en place un Comité d’Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHST)
BPS1.1.1	Proposer un guide d’accueil sur la sécurité remis aux personnels intérimaires et aux saisonniers
BPS1.1.2	Rédiger des consignes de sécurité (Affiches, photos...) aux différents postes de travail

6.2.1.2. Choix des Bonnes pratiques permettant de faire évoluer le critère CS1.2 : « Bien-être »

De la même manière que pour le critère « Prévention et Sécurité », nous analysons, tout d'abord, le résultat du diagnostic précédemment effectué, i.e. mesurons l'impact des actions déjà mises en œuvre sur le critère CS1.2, à savoir le « Bien-être ». Ce bilan montre que 8 pratiques parmi les 23 mises en place contribuent à l'amélioration du critère (Tableau 6.4 issu des données présentes dans la Figure 6.9). Finalement, 4 Bonnes Pratiques supplémentaires, parmi celles préconisées, ont été retenues par l'entreprise (voir Tableau 6.5, issu des données présentes dans la Figure 6.9).

Tableau 6.4 : Liste des Bonnes Pratiques déjà mises en place dans l'entreprise et améliorant le critère « Bien-être »

Notation	Intitulé de la Pratique
BPS1.1.4	Mettre en place des plans de formation sur la sécurité au travail
BPS1.1.5	Mettre en place des plans de progrès et de mesure de la satisfaction du personnel en se basant sur des référentiels internationaux (OHSAS18001...)
BPS1.1.8	Mettre à jour le document unique de manière régulière
BPS1.1.7	Inciter les achats/Ports des équipements de sécurité (EPI)
BPVIV3.2.3	Etablir et respecter des plages horaires d'émissions importantes de bruits et en informer les riverains
BPVIV3.2.4	Evacuer rapidement les matières malodorantes
BPEN1.2.2	Installer un système de traitement de l'air et des odeurs (plasma froid, CoverKlear...)
BPEN2.1.4	Limiter les émissions de poussières et confiner les lieux de production

Tableau 6.5 : Bonnes Pratiques retenues pour l'amélioration du critère « Bien-être »

Notation	Intitulé de la Pratique
BPS1.2.1	Mettre en place une étude participative sur le confort du personnel (ergonomie- position de travail)
BPS1.1.10	Collaborer avec la médecine du travail
BPVIV3.1.1	Respecter et renforcer les réglementations et les conventions relatives aux droits de l'homme
BPEQ1.1.2	Signer des chartes en matière d'égalité professionnelle (charte de diversité, charte de la parentalité, label égalité...)

CS1.2 Bien-être

Impact + de la stratégie actuelle

Impact - de la stratégie actuelle

Impact moyen du scénario

14,29 %

0,00 %

14,29 %

Pour consulter l'ensemble des bonnes pratiques qui améliorent actuellement le critère "Bien-être", cliquez ici

Pour consulter l'ensemble des bonnes pratiques qui détériorent actuellement le critère "Bien-être", cliquez ici



Pratique	Description de la pratique
BPS1.1.4	Mettre en place des plans de formation sur la sécurité au travail
BPS1.1.5	Mettre en place des plans de progrès et de mesure de la satisfaction du personnel en se basant sur des référentiels internationaux (OHSAS18001...)
BPS1.1.8	Mettre à jour le document unique
BPS1.1.7	Inciter les achats/Ports des équipements de sécurité (EPI)
BPVIV3.2.3	Etablir et respecter des plages horaires d'émissions importantes de bruits et en informer les riverains
BPVIV3.2.4	Evacuer rapidement les matières malodorantes
BPEN1.2.2	Installer un système de traitement de l'air et des odeurs (plasma froid, CoverKlear...)
BPEN2.1.4	Limiter les émissions de poussières et confiner les lieux de production

Pour consulter l'ensemble des bonnes pratiques pouvant améliorer le critère "Bien-être", cliquez ici

Pour consulter l'ensemble des bonnes pratiques à éviter pour ne pas détériorer le critère "Bien-être", cliquez ici



Pratique	Description de la pratique
BPS1.1.4	Mettre en place des plans de formation sur la sécurité au travail
BPS1.1.5	Mettre en place des plans de progrès et de mesure de la satisfaction du personnel en se basant sur des référentiels internationaux (OHSAS18001...)
BPS1.2.4	Faire intervenir un psychologue du travail : effectuer un plan de prévention psychosocial...
BPS1.1.6	Mettre en place un carnet de correspondance permettant à chacun d'exprimer ce qui ne va pas (même anonymement)
BPS1.2.1	Mettre en place une étude participative sur le confort du personnel (ergonomie- position de travail)
BPS2.1.2	Impliquer davantage la hiérarchie intermédiaire (c'est la hiérarchie qui constate au quotidien les différents problèmes)
BPS1.2.3	Instaurer un plan de mesure anti-pénibilité : investir dans des équipements type sièges assis-debout, repose pieds,...
BPS1.1.3	Mettre en place un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHST)

Figure 6.9 : Analyse du critère « Bien-être »

6.2.1.3. Choix des Bonnes pratiques permettant de faire évoluer le critère CEQ2.1 :

« Contribution, Maintien et Création d'emplois »

Le diagnostic effectué montre que quatre pratiques seulement contribuent à améliorer ce critère (Tableau 6.6, issu des données de la Figure 6.10). Parmi les recommandations proposées par l'outil, trois pratiques ont été retenues par l'entreprise (Tableau 6.7, issu des données de la Figure 6.10).

Tableau 6.6 : Liste des Bonnes Pratiques déjà mises en place dans l'entreprise et améliorant le critère « Contribution, Maintien et Création d'emplois »

Notation	Intitulé de la Pratique
BPS1.1.4	Mettre en place des plans de formation sur la sécurité au travail
BPS1.1.5	Mettre en place des plans de progrès et de mesure de la satisfaction du personnel en se basant sur des référentiels internationaux (OHSAS18001...)
BPVIV1.1.3	Accueillir des industriels locaux pour faire connaître ses activités et développer des projets communs
BPVIV1.1.2	Travailler avec des acheteurs locaux (SCOR – best practices P1)

Tableau 6.7 : Pratiques retenues pour l'amélioration du critère « Contribution, Maintien et création d'emplois »

Notation	Intitulé de la Pratique
BPEQ2.1.3	Créer des partenariats pour monter de nouveaux projets (nouveaux sites, filiales...)
BPEQ1.2.1	Rattraper les trajectoires professionnelles après les périodes de non activité (maternité, congés parentalité, chômage...)
BPEQ2.1.4	Créer des groupements d'employeurs pour notamment fidéliser les saisonniers et intérimaires pour assurer la stabilité des employés

CEQ2.1 Contribution, Maintien et création d'emplois

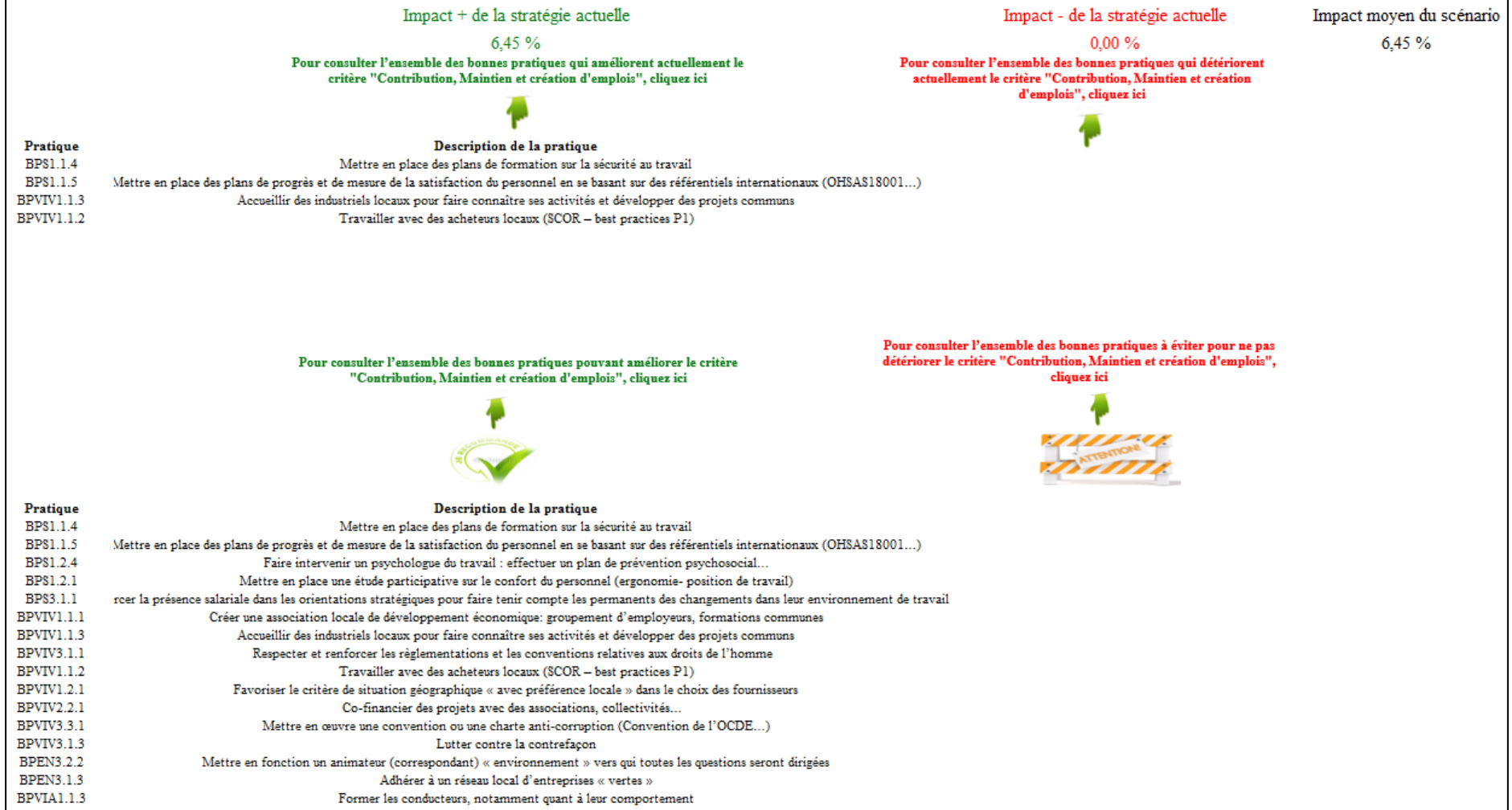


Figure 6.10 : Analyse du critère « Contribution, Maintien et création d'emplois »

6.2.1.4. Choix des Bonnes pratiques permettant de faire évoluer le critère CEQ2.2 :

« Evolution des RH »

Ce critère est à l'heure actuelle très peu satisfait (7,41 %). Le Tableau 6.8 présente les Bonnes Pratiques déjà mises en place qui contribuent à l'améliorer, et le Tableau 6.9 (issu des données de la Figure 6.11) indique quelles pratiques ont été retenues par l'entreprise pour aller plus loin. Compte tenu de l'âge moyen des employés, relativement important, la priorité a été de miser sur la transmission des compétences afin de conserver les savoir-faire, et sur la gestion des fins de carrière.

Tableau 6.8 : Liste des Bonnes Pratiques déjà mises en place dans l'entreprise et améliorant le critère « Evolution des RH »

Notation	Intitulé de la Pratique
BPS1.1.4	Mettre en place des plans de formation sur la sécurité au travail
BPS1.1.5	Mettre en place des plans de progrès et de mesure de la satisfaction du personnel en se basant sur des référentiels internationaux (OHSAS18001...)
BPS2.1.3	Mettre en œuvre une grille de poly-compétences formalisée qui permettrait de mieux gérer les absences

Tableau 6.9 : Pratiques retenues pour l'amélioration du critère « Evolution des RH »

Notation	Intitulé de la Pratique
BPEQ2.1.1	Proposer des contrats de générations permettant la transmission des compétences
BPEQ1.1.1	Repérer les discriminations pour y mettre fin
BPEQ2.2.2	Mettre en place un plan de promotion et de qualifications internes
BPEQ2.2.1	Mettre en place un plan de gestion de carrière et de fin de carrière

CEQ2.2 Evolution des RH

Impact + de la stratégie actuelle

7,41 %

Pour consulter l'ensemble des bonnes pratiques qui améliorent actuellement le critère "Evolution des RH", cliquez ici



Impact - de la stratégie actuelle

0,00 %

Pour consulter l'ensemble des bonnes pratiques qui détériorent actuellement le critère "Evolution des RH", cliquez ici



Impact moyen du scénario

7,41 %

Pratique

Description de la pratique

- | | |
|----------|--|
| BPS1.1.4 | Mettre en place des plans de formation sur la sécurité au travail |
| BPS1.1.5 | Mettre en place des plans de progrès et de mesure de la satisfaction du personnel en se basant sur des référentiels internationaux (OHSAS18001...) |
| BPS2.1.3 | Mettre en œuvre une grille de poly-compétences formalisée qui permettrait de mieux gérer les absences |

Pour consulter l'ensemble des bonnes pratiques pouvant améliorer le critère "Evolution des RH", cliquez ici



Pour consulter l'ensemble des bonnes pratiques à éviter pour ne pas détériorer le critère "Evolution des RH", cliquez ici



Pratique

Description de la pratique

- | | |
|----------|--|
| BPS1.1.4 | Mettre en place des plans de formation sur la sécurité au travail |
| BPS1.1.5 | Mettre en place des plans de progrès et de mesure de la satisfaction du personnel en se basant sur des référentiels internationaux (OHSAS18001...) |
| BPS2.1.2 | Impliquer davantage la hiérarchie intermédiaire (c'est la hiérarchie qui constate au quotidien les différents problèmes) |
| BPS2.1.3 | Mettre en œuvre une grille de poly-compétences formalisée qui permettrait de mieux gérer les absences |

Figure 6.11 : Analyse du critère « Evolution des RH »

6.3.3. Synthèse

A ce stade de la réflexion, les quatre critères ciblés par l'entreprise ont été analysés, et des pratiques sélectionnées, en vue de l'amélioration de ces critères. L'ensemble de ces pratiques constitue dès lors un scénario, que l'on va maintenant simuler afin d'identifier la potentielle valeur ajoutée de celui-ci. Pour ce faire, l'entreprise doit spécifier la fréquence à laquelle chaque pratique sera mise en œuvre dans l'entreprise, et pour quels services (Tableau 6.10).

Tableau 6.10 : Ensemble des Bonnes Pratiques choisies en vue d'une simulation

Notation	Scénario 1 (SC1)	Fréquence	Etendue
<u>Volet Social</u>			
BPS1.1.6	Mettre en place un carnet de correspondance permettant à chacun d'exprimer ce qui ne va pas (même anonymement)	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BPS2.1.2	Impliquer davantage la hiérarchie intermédiaire (c'est la hiérarchie qui constate au quotidien les différents problèmes)	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BPS1.1.3	Mettre en place un Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail (CHST)	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BPS1.1.1	Proposer un guide d'accueil sur la sécurité remis aux personnels intérimaires et aux saisonniers	Occasionnelle	L'ensemble des produits et/ou de services
BPS1.1.2	Rédiger des consignes de sécurité (Affiches, photos...) aux différents postes de travail	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BPS1.2.1	Mettre en place une étude participative sur le confort du personnel (ergonomie- position de travail)	Régulière	Quelques produits et/ou services
BPS1.1.10	Collaborer avec la médecine du travail	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
<u>Volet Vivable</u>			
BPVIV3.1.1	Respecter et renforcer les réglementations et les conventions relatives aux droits de l'homme	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
<u>Volet équitable</u>			
BPEQ1.1.2	Signer des chartes en matière d'égalité professionnelle (charte de diversité, charte de la parentalité, label égalité...)	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BPEQ2.1.3	Créer des partenariats pour monter de nouveaux projets (nouveaux sites, filiales...)	Occasionnelle	L'ensemble des produits et/ou de services
BPEQ1.2.1	Rattraper les trajectoires professionnelles après les périodes de non activité (maternité, congés parentalité, chômage...)	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BPEQ2.1.4	Créer des groupements d'employeurs pour notamment fidéliser les saisonniers et intérimaires pour assurer la stabilité des	Occasionnelle	L'ensemble des produits et/ou de services

	employés		
BPEQ2.1.1	Proposer des contrats de générations permettant la transmission des compétences	Occasionnelle	L'ensemble des produits et/ou de services
BPEQ1.1.1	Repérer les discriminations pour y mettre fin	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BPEQ2.2.2	Mettre en place un plan de promotion et de qualifications internes	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services
BPEQ2.2.1	Mettre en place un plan de gestion de carrière et de fin de carrière	Régulière	L'ensemble des produits et/ou de services

6.3.4. Simulation a priori du scénario envisagé

La simulation du scénario va ici permettre de prédire les impacts que ce scénario aurait sur les différents objectifs et critères de durabilité, et va donc nous fournir tous les renseignements sur les conséquences des changements envisagés, afin de faciliter la prise de décision. En comparant les résultats potentiels de ce scénario et les résultats déjà existants, le décideur va ainsi pouvoir valider – ou non - ses choix concernant les bonnes pratiques qui constituent ledit scénario. Dans le cas où ce dernier améliore la stratégie actuelle et permet la satisfaction totale ou partielle (mais suffisante) des objectifs du projet, le décideur pourra alors déclencher les actions envisagées. A défaut, (résultats dégradés ou satisfaction partielle des objectifs non suffisante), le décideur pourra faire marche arrière afin de sélectionner d'autres bonnes pratiques et simuler un autre scénario.

Pour rappel, les objectifs ici ciblés sont OS1 (Améliorer le bien-être et la sécurité des salariés) et OEQ2 (Assurer un équilibre socio-économique), quatre critères étant associés à ces objectifs :

- CS1.1 (Prévention et Sécurité) ;
- CS1.2 (Bien-être) ;
- CEQ2.1 (Contribution, Maintien et création d'emplois) ;
- CEQ2.2 (Evolution des RH).

La simulation du scénario précédemment construit (que nous nommerons SC1) montre que celui-ci permet de satisfaire les objectifs OS1 et OEQ2 à plus de 40% (Figure 6.12). Plus précisément, ils ont respectivement évolué de 16.31% à 41.37% et de 6.93% à 40.74% de satisfaction (voir Figure 6.13). Tous les objectifs des volets social, équitable et économique ont par ailleurs tous été améliorés. Les objectifs du volet viable, quant à eux, ne sont ni améliorés, ni dégradés. Néanmoins, une ou plusieurs pratiques envisagées impactent négativement l'objectif OEN2 « Réduire et limiter les impacts environnementaux ». Autrement dit, une ou plusieurs pratiques appartenant au scénario SC1 ont un impact négatif sur un ou plusieurs critères associés à cet objectif.

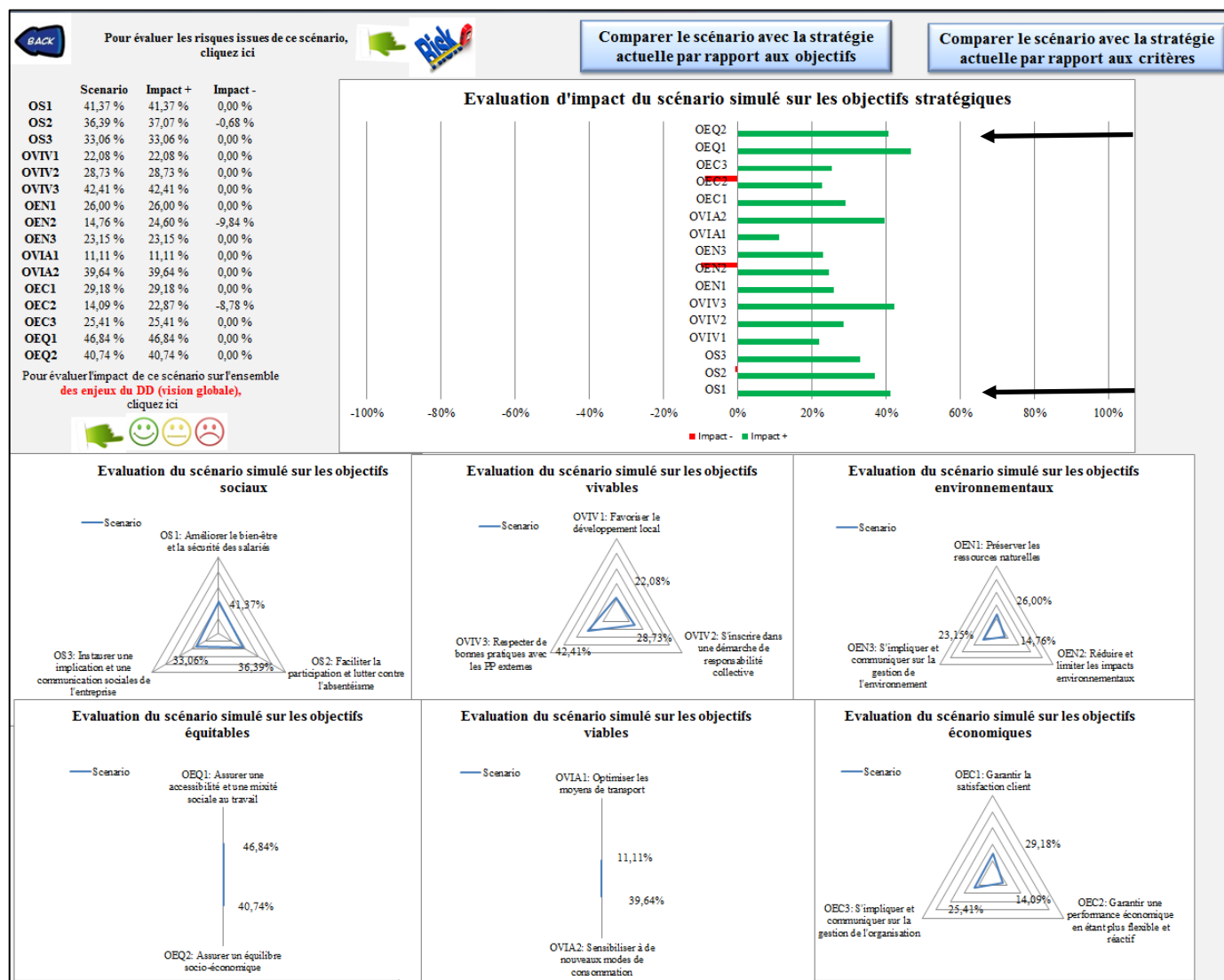


Figure 6.12 : Evaluation d'impact du scénario simulé sur les différents objectifs de durabilité

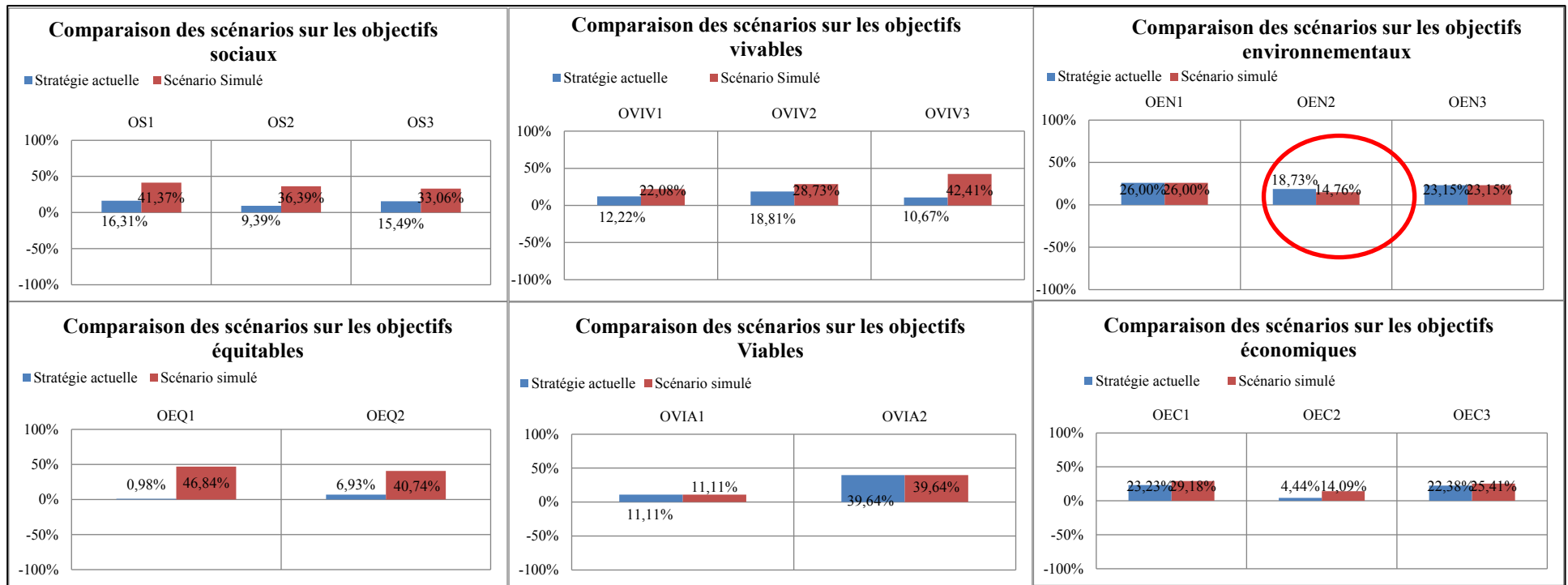


Figure 6.13 : Comparaison des évaluations sur les objectifs stratégiques

Si l'on s'intéresse de plus près à l'évolution des différents critères de durabilité, on s'aperçoit que les quatre critères visés sont considérablement améliorés par la mise en place du scénario SC1 (Figure 6.14 et Figure 6.15) :

- CS1.1 passe de 18.33 à 37.50 % de satisfaction ;
- CS1.2 passe de 14.29 à 45.24 % de satisfaction ;
- CEQ2.1 passe de 6.45 à 33.33 % de satisfaction ;
- CEQ2.2 passe de 7.41 à 48.15 % de satisfaction.

De plus, des critères qui n'étaient initialement pas visés sont eux aussi améliorés de manière très significative (CS2.1, CVIV3.1 et CEQ1.1). Nous observons ainsi que les taux de satisfaction des critères appartenant aux volets social, équitable et économique ont progressé alors que les critères viables, tout comme les objectifs de ce même volet, n'ont pas été impactés par ce scénario. Cependant, nous avons vu précédemment que une ou plusieurs pratiques envisagées impactaient négativement l'objectif OEN2 « Réduire et limiter les impacts environnementaux ». Les figures Figure 6.14 et Figure 6.15 permettent de préciser que c'est plus particulièrement le critère CEN2.2 « Déchets » qui est impacté. Afin d'identifier la ou les pratiques responsables de cet impact négatif, le décideur peut alors procéder à l'analyse des risques liés à ce scénario.

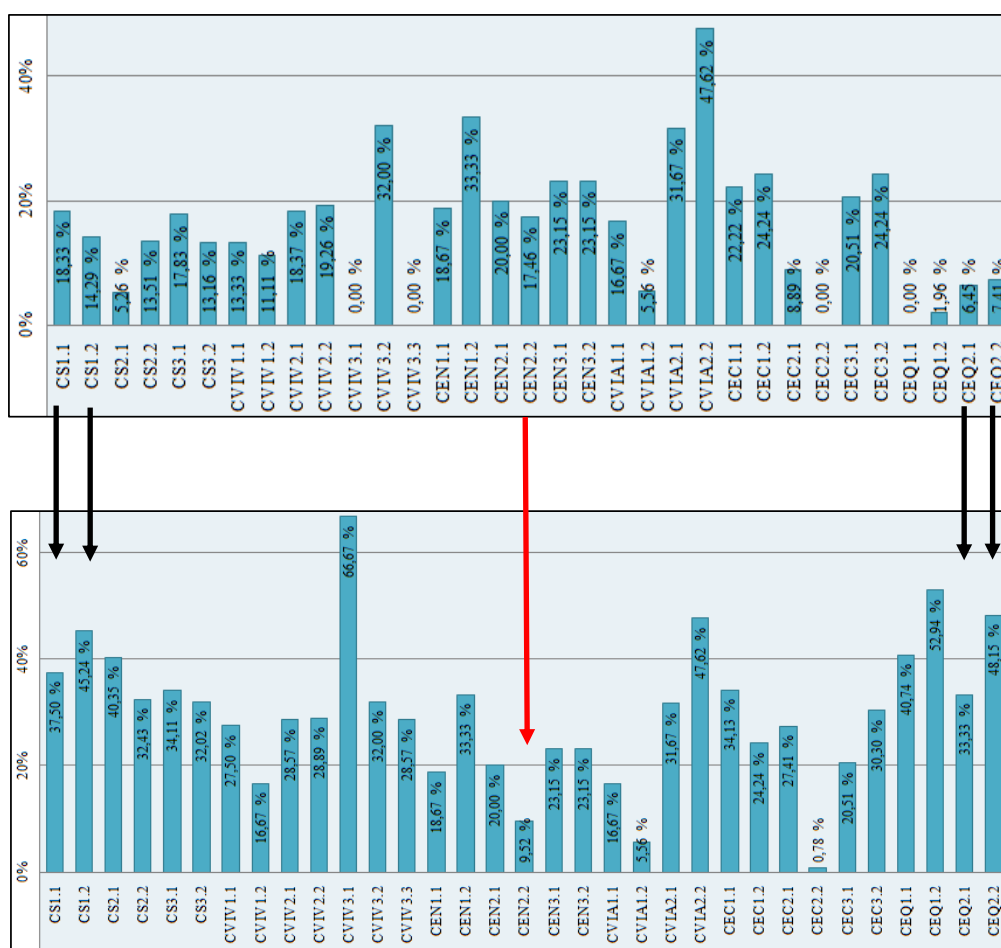


Figure 6.14 : Evaluation d'impact du scénario simulé sur les différents critères de durabilité

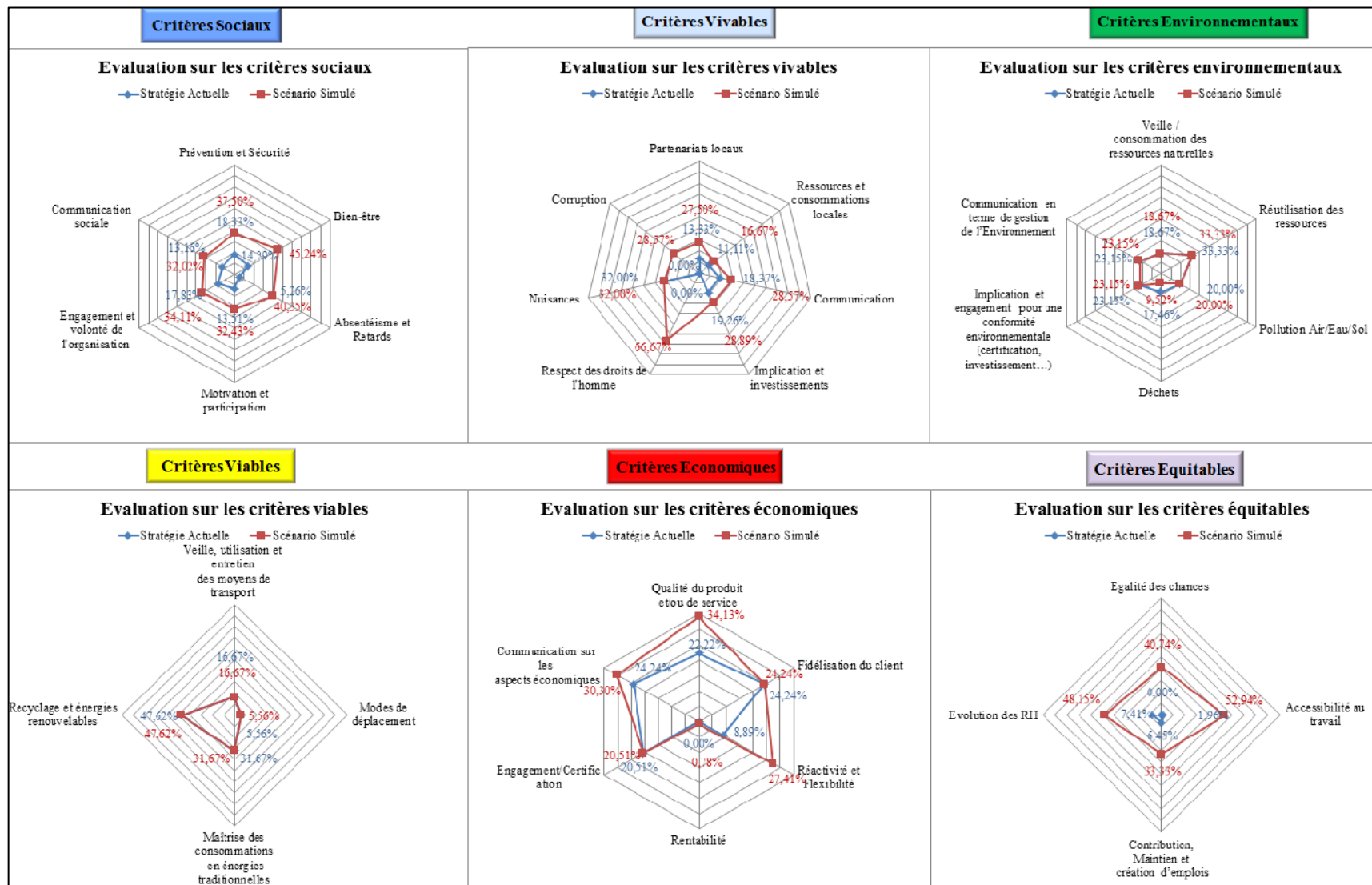


Figure 6.15 : Comparaison des évaluations sur les critères de durabilité

6.3.5. Analyse Préliminaire des risques

Afin d'identifier les différents risques associés à chaque bonne pratique du scénario envisagé, une fenêtre d'analyse des risques est proposée dans l'outil. La Figure 6.16 récapitule les Bonnes Pratiques retenues dans notre cas d'étude (23 Bonnes Pratiques déjà mises en place plus 16 nouvelles) et les classe en fonction de leur « dangerosité », i.e. par niveau de risque. Dans notre cas, 13 pratiques sur 39 présentent ainsi un risque, i.e. dégradent un ou plusieurs critères de durabilité. Parmi ces treize pratiques qualifiées de « risquées » :

- cinq présentent un risque tolérable mais contrôlable qui dégrade un ou plusieurs critères liés à l'objectif OEC2 « Garantir une performance économique en étant plus flexible et réactif » ;
- six présentent un risque considérable qui dégrade un ou plusieurs critères liés aux objectifs OEC2 et OEN2 « Réduire et limiter les impacts environnementaux » ;
- deux présentent un risque élevé et difficile à contrôler qui dégrade un ou plusieurs critères liés aux objectifs OEC2, OEN2 et OS2 « Faciliter la participation et lutter contre l'absentéisme ».

Pour chacune de ces treize pratiques, le décideur a alors la possibilité de cliquer deux fois sur la case relative à la pratique, afin d'identifier plus précisément quels critères sont détériorés par sa mise en place. En toute connaissance de cause, le décideur pourra ensuite valider le scénario s'il accepte les risques éventuels inhérents à celui-ci (confirmation de toutes les pratiques qui composent le scénario) ou modifier le scénario via la suppression d'une ou plusieurs pratiques qu'il jugerait trop risquées ou trop dangereuses.

Pratique	Niv Risque	OS1	OS2	OS3	OVIV1	OVIV2	OVIV3	OEN1	OEN2	OEN3	OVI1	OVI2	OEC1	OEC2	OEC3	OEQ1	OEQ2
BPS1.1.6																	
BPS1.2.1																	
BPS2.1.2																	
BPS1.1.3																	
BPS2.1.3																	
BPVIV1.1.3																	
BPVIV3.1.1																	
BPVIV1.1.2																	
BPVIV2.1.4																	
BPEN1.2.2																	
BPEN2.1.4																	
BPEN1.1.2																	
BPEN3.1.4																	
BPVIA2.1.2																	
BPVIA2.2.2																	
BPVIA2.2.3																	
BPEC3.1.1																	
BPEC2.1.1																	
BPEC3.2.2																	
BPEQ1.1.2																	
BPEQ1.2.1																	
BPEQ2.1.1																	
BPEQ1.1.1																	
BPEQ2.1.4																	
BPEQ2.2.2																	
BPEQ2.2.1																	
BPS1.1.4																	
BPS1.1.5																	
BPEN3.1.6																	
BPEN2.2.2																	
BPEQ2.1.3																	
BPS1.1.8																	
BPS1.1.1																	
BPS1.1.2																	
BPS1.1.10																	
BPVIV3.2.3																	
BPVIV3.2.4																	
BPS1.1.7																	
BPEC2.2.1																	

Figure 6.16 : Analyse des risques associés au SCI

Nous choisissons ici de nous intéresser aux deux pratiques les plus critiques, à savoir les pratiques BPS1.1.7 et BPEC2.2.1 (Tableau 6.11).

Tableau 6.11 : Synthèse des pratiques « BPS1.1.7 » et « BPEC2.2.1 »

Pratique	Intitulé	Objectif impacté
BPS1.1.7	Inciter les achats/Ports des équipements de sécurité (EPI)	OEC2
		OEN2
		OS2
BPEC2.2.1	Optimiser le niveau des stocks	OEC2

Le détail lié à la mise en œuvre de la pratique BPS1.1.7 « Inciter les achats / Ports des équipements de sécurité » est présenté ci-dessous (Figure 6.17). On peut ainsi se rendre compte que cette pratique, mise en place dans le cadre de l'amélioration du critère « Prévention et Sécurité », impacte au total sept critères dont quatre sont impactés positivement (CS1.1 « Prévention et Sécurité » bien évidemment, CS1.2 « Bien-Etre », CS3.1 « Engagement et certification Hygiène et Sécurité » et CEC2.1 « Réactivité et Flexibilité ») et trois sont impactés négativement (CS2.2 « Motivation et participation », CEN2.2 « Déchets » et CEC2.2 « Rentabilité »).

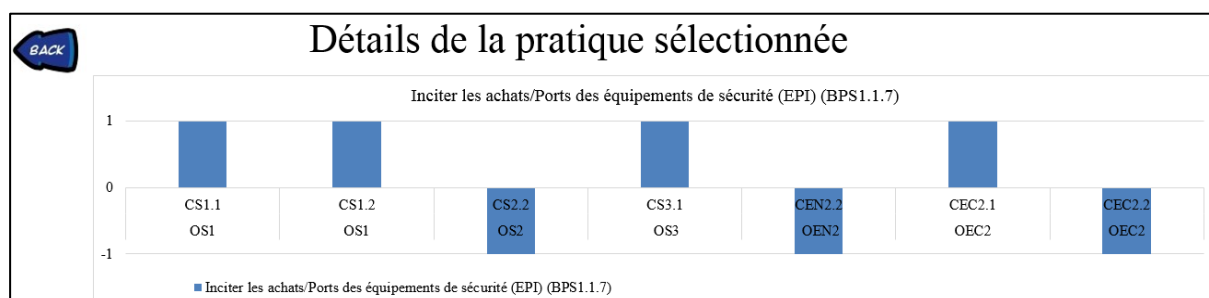


Figure 6.17 : Détails de la pratique « BPS1.1.7 »

Il convient alors de se questionner sur le pourquoi d'impacts négatifs. Quelles sont les origines de ces impacts ? Constituent-ils réellement un frein pour la mise en place du scénario ? La pratique sociale analysée, à savoir « Inciter les achats / Ports des équipements de sécurité (EPI) », présente un investissement financier non négligeable à l'instant t , d'où l'impact négatif sur le critère « Réactivité et Flexibilité ». De plus, sa mise œuvre peut générer des déchets dans le cas où il s'agit d'achats et ports de matériels jetables (gants en plastiques, maques et charlottes jetables, etc.), ce qui explique l'impact négatif sur le critère « Déchets ». Enfin, des impacts négatifs sur la motivation et la participation des salariés (critère CS2.2) pourraient apparaître dus au fait que pour certains opérateurs, l'obligation de porter ce matériel apparaît comme une réelle contrainte (contrainte de temps et contrainte physique : chaussures de sécurité pouvant être lourdes, bouchons d'oreilles, lunettes de sécurité ou masques respiratoires gênants, combinaisons étanches encombrantes, etc.).

Faut-il alors continuer à appliquer cette pratique, compte tenu de ces aspects négatifs ? Dans notre cas, cette pratique est présente dans l'entreprise depuis deux ans. Sa mise en place a représenté un investissement financier important, mais depuis lors, l'entreprise a pu observer une baisse importante du nombre d'arrêts et d'accidents de travail. L'effort financier reste non négligeable (renouvellement du matériel de sécurité) mais est néanmoins indispensable. En effet, l'article L 230-2 du code du travail définit l'obligation générale de sécurité de résultat qui pèse sur l'employeur, en référence aux Principes Généraux de Prévention (équivalents des Exigences essentielles de Sécurité du Droit Communautaire). De la même façon, l'article

L 230-3 du code du travail fait obligation aux salariés de respecter les règles et consignes de sécurité, de façon à ne pas exposer eux-mêmes ni autrui à des risques d'accidents. A ce titre, il incombe aux salariés de porter les EPI prévus par l'employeur lors de l'exécution des tâches qui leur sont confiées, conformément aux modalités qui leur ont été enseignées. Concernant l'impact négatif de la pratique sur le nombre de déchets générés, l'entreprise n'utilise pas de matériels jetables et tous ses équipements de protection individuels sont recyclables. Enfin, pour palier l'impact négatif de la pratique sur la motivation et la participation des salariés, nous avons augmenté la fréquence et l'étendue de la pratique liée à la formation des salariés sur les sujets d'hygiène et de sécurité. En ce sens, les salariés apparaissent plus sensibles à ces notions et comprennent la nécessité de porter leurs équipements de sécurité. Cependant, des rappels réguliers devront être effectués régulièrement afin que cette volonté ne s'essouffle pas.

Le détail lié à la mise en œuvre de la pratique BPEC2.2.1 « Optimiser le niveau des stocks » est présenté ci-dessous (Figure 6.18). Cette pratique, déjà mise en place dans le cadre de l'amélioration du critère « Rentabilité », impacte au total trois critères, dont deux positivement (CVIA2.1 + CEC2.2) et un négativement (CEC2.1 « Flexibilité et réactivité »). En optimisant et donc en réduisant les niveaux de stocks, l'entreprise apparaît comme étant moins réactive en cas de commande client imprévue. L'entreprise fonctionnant ici uniquement sur commande (flux tirés : demande non prévisible due à l'usure des engins de travaux publics, dépendant elle-même de la marque du matériel, de son taux d'utilisation, etc.), nous décidons d'accepter ce risque et de conserver cette pratique.

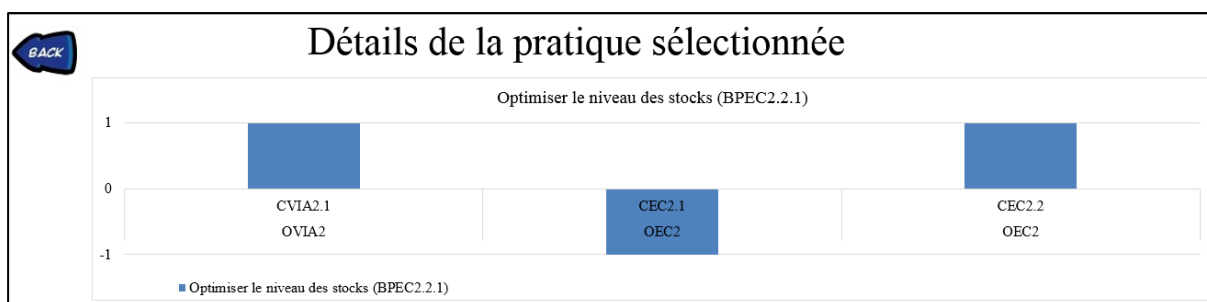


Figure 6.18 : Détails de la pratique « BPEC2.2.1 »

Finalement, et avant de valider définitivement le scénario simulé, l'outil propose une vision globale du projet en comparant les résultats du scénario simulé et de la stratégie actuelle de l'entreprise sur les différents volets du Développement Durable. Cette évaluation globale, plutôt synthétique, ne peut cependant être utile qu'à titre informatif ou à des fins de communication. (Figure 6.19).

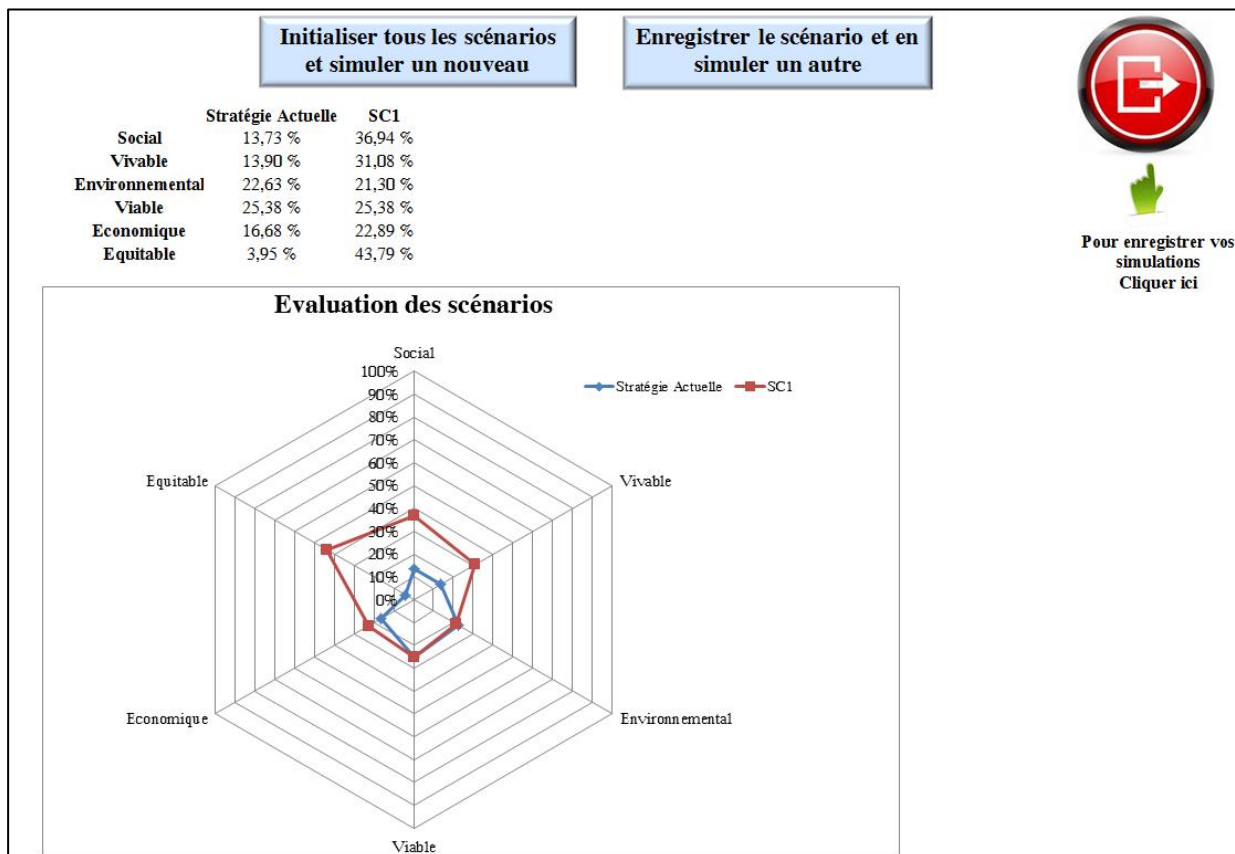


Figure 6.19 : Evaluation des scénarios sur les volets de DD

6.4. Etape 3 : validation et déploiement de la stratégie

A ce stade de l'étude, après avoir utilisé toutes les fonctionnalités de l'outil proposé, le décideur doit prendre une décision. Il peut :

- Approuver la valeur ajoutée du scénario et accepter les risques encourus et donc valider le scénario pour passer à la mise en œuvre effective de l'ensemble des bonnes pratiques ;
- Modifier le scénario en ajoutant une ou plusieurs autres bonnes pratiques afin d'augmenter la valeur ajoutée du scénario et / ou modifier le scénario en enlevant une ou plusieurs pratiques qu'il jugerait trop risquées. Le cas échéant, il est possible d'enregistrer ce premier scénario et d'en simuler d'autres pour effectuer une comparaison entre tous les scénarios envisagés et la stratégie actuelle.

Le centre de décision relatif à ce processus est repris ci-après (Figure 6.20).

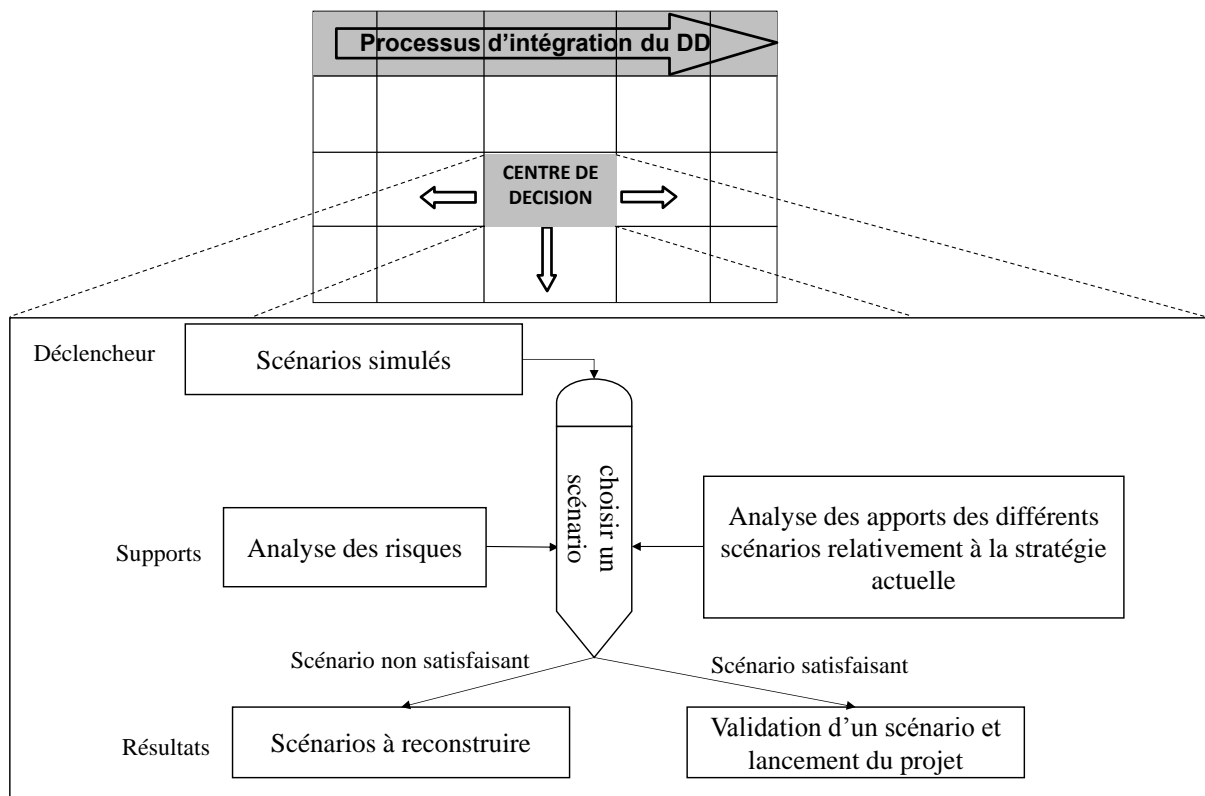


Figure 6.20 : Centre de décision relatif à la validation d'un scénario

Pour notre cas d'étude, compte tenu des justifications liées aux aspects négatifs des pratiques risquées, l'entreprise a validé le premier scénario (SC1). Le projet a été récemment lancé, et il est encore trop tôt pour avoir un retour significatif.

Conclusion

Le cadre conceptuel du développement durable retenu dans l'outil proposé permet d'évaluer de manière globale toute organisation ou entreprise souhaitant évoluer vers un management qualifié de « durable ». Ce cadre d'analyse invite en effet les utilisateurs, notamment les décideurs, à considérer simultanément les performances économiques, sociales et environnementales de leur système suivant :

- des échelles de temps variées faisant référence à des objectifs à court terme (ex : réactivité et flexibilité), à moyen terme (ex : rentabilité) et à long terme (ex : réduction des impacts environnementaux) ;
- des échelles de décisions variées faisant référence à des actions stratégiques associées à la réalisation des objectifs de durabilité, des actions tactiques associées aux critères de durabilité et des actions opérationnelles associées à la mise en place des bonnes pratiques.

Bien que certains de ces aspects indispensables au « cahier des charges » du développement durable puissent apparaître conflictuels, aucun d'entre eux ne doit cependant être négligé dans le cadre d'une étude globale et systémique des performances des organisations. L'originalité de cet outil est, d'une part, l'étude d'impacts croisés d'une pratique d'un volet du développement durable sur l'ensemble des critères de tous les volets (par exemple, une pratique sociale améliore nécessairement un ou plusieurs critères du volet social mais rien ne dit qu'elle ne dégrade pas un ou plusieurs critères d'un autre volet). D'autre part, elle réside dans la flexibilité du paramétrage et dans sa facilité d'utilisation. Nous avons effectivement

souhaité proposer un outil simple à appréhender, avec une interface peu chargée, une organisation intuitive et des représentations classiques de type histogrammes et radars. L'élaboration de cet outil comble certaines insuffisances de la littérature, puisqu'il permet l'accompagnement des entreprises désireuses d'avancer dans un projet de développement durable, depuis la phase de diagnostic jusqu'à la simulation et l'évaluation *a priori* du projet. Il peut également être utilisé ponctuellement dans le cadre de diverses études à caractère durable, comme par exemple pour réaliser un diagnostic et positionner l'entreprise sur les questions et enjeux du développement durable ou encore pour simuler les performances d'un système en faisant varier les objectifs du projet et dresser de futurs plans d'actions. Cependant, nous sommes volontairement restés très génériques, et n'avons pas pris en compte les bonnes pratiques spécifiques dédiées à des secteurs d'activités particuliers tels que l'aéronautique, le bâtiment, l'automobile ou l'agroalimentaire. Ceci limite de fait le domaine d'applicabilité de l'outil et implique très certainement une adaptation de celui-ci en fonction du contexte. L'outil nécessite également d'être complété par une fonctionnalité permettant l'évaluation *a posteriori* du projet, i.e. la mesure effective des bonnes pratiques mises en place (implémentation dans l'outil de l'ensemble des Indicateurs de Développement Durable et choix quant aux règles d'agrégation de ces derniers).

Conclusion et perspectives

Le contexte concurrentiel industriel actuel oblige les entreprises à plus de réactivité et d'anticipation face aux évolutions des concepts du développement durable. Ceci impose qu'elles maîtrisent à la fois les aspects économiques, mais aussi sociaux / sociétaux et environnementaux de leur organisation pour être performantes. Dans ce contexte, la décision stratégique d'investir dans un projet de développement durable revêt un intérêt capital pour l'entreprise, d'autant plus qu'il existe à l'heure actuelle peu d'outils permettant de guider les entreprises dans leur démarche. Le principal résultat de ce travail est l'obtention d'un guide méthodologique permettant d'accompagner les entreprises dans la déclinaison de leur stratégie de responsabilité sociétale. Cet accompagnement se traduit par la proposition d'un cadre méthodologique pour l'aide à la prise de décision, tout au long d'un projet de développement durable. En ce sens, nous avons développé un modèle de référence ayant pour but d'évaluer la performance globale d'un projet, i.e. les performances économique, sociale et environnementale de ce projet. Conjointement, nous avons développé un outil d'aide à la réflexion pour cartographier ses parties prenantes et ainsi identifier celles à considérer pour un projet donné. Nous avons ensuite associé au modèle de référence une démarche méthodologique sur les principes de l'amélioration continue. Cette démarche de réflexion représente un cadre de réflexion utile aux gestionnaires ou chefs de projet, i.e. tout décideur en charge de mettre en œuvre les principes du développement durable dans les organisations. Enfin, nous avons développé un outil informatique permettant de supporter la méthodologie et de faciliter les choix des chefs de projet, et avons appliqué celui-ci sur un cas d'école, inspiré d'un exemple industriel. La méthodologie globale permet de :

- Positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents *via* un bilan de sa stratégie actuelle en terme de développement durable ;
- Choisir une stratégie de développement par l'identification des objectifs et critères de durabilité à mettre en œuvre ;
- Simuler les résultats des différentes stratégies de développement envisagées et anticiper les risques liés au projet ;
- Mesurer les performances économiques, sociales et environnementales de l'entreprise et les améliorer par la mise en œuvre des scénarios envisagés.

Les apports identifiés dans cette thèse comblent certaines insuffisances de la littérature, puisque la méthodologie proposée permet de guider et d'accompagner les entreprises dans leur démarche de responsabilité sociétale, depuis la phase d'analyse de l'existant et de diagnostic, en passant par la définition de la stratégie à mettre en œuvre et la simulation de différents scénarios, jusqu'à l'évaluation *a posteriori* du projet. Cependant, nous soulignons quelques limites liées au champ d'application de la méthodologie, et au caractère générique et collaboratif de la démarche :

- D'une part, nous avons identifié dans le modèle de référence un certain nombre d'objectifs, critères de durabilité et bonnes pratiques génériques et applicables à tout type de structure et secteur d'activité. Toutefois, dans le cas de domaines très spécifiques, des limites d'applicabilité de ce modèle peuvent alors se présenter, et il peut s'avérer nécessaire de modifier ou compléter les éléments le caractérisant ;
- D'autre part, la cartographie des parties prenantes est une phase particulièrement complexe et potentiellement subjective. En ce sens, le décideur ou chef de projet se doit de rester vigilant et d'effectuer une veille rigoureuse sur le positionnement de toutes ses parties prenantes, afin de bien identifier d'éventuelles évolutions.

La méthodologie que nous proposons comblera donc certaines attentes sans pour autant répondre à tous les besoins. En effet, bien que celle-ci offre un cadre de réflexion utile et opératoire pour intégrer le développement durable au sein des entreprises, elle ne peut à elle

seule garantir le succès d'un projet étant donné les spécificités et la complexité de chaque projet. Le ou les chefs de projet devront ainsi garder en tête une approche globale et maintenir le dialogue avec les différentes parties prenantes afin de prendre en compte leur avis et s'assurer de leur implication. La direction de l'entreprise doit être certaine des objectifs visés et doit encourager les différents porteurs du projet. Finalement, nos travaux ouvrent plusieurs champs et pistes de recherche :

- Pour la mesure de la performance globale *a posteriori*, nous avons retenu un certain nombre d'indicateurs afin d'exprimer un état ou rendre compte de progrès accomplis. Les indicateurs qualitatifs de type (oui, non) ont été écartés et il a été choisi de ne pas faire appel à des indicateurs composites qui combindraient plusieurs indicateurs entre eux, afin de simplifier la mesure. Ceci reste un choix qui pourrait être revu, affiné et complété pour plus de précision ;
- Dans le même sens, nous avons choisi de lister ces indicateurs de performance durable sans appliquer de méthode d'agrégation qui permettrait d'avoir un indicateur synthétique pour chaque objectif de durabilité ou pour chaque volet du développement durable. L'agrégation des indicateurs de développement durable reste à ce jour un défi scientifique non résolu puisque pour être agrégés, les indicateurs doivent pouvoir être exprimés dans une unité commune, ou tout au moins doivent pouvoir être normalisés ;
- Il serait également intéressant de réaliser des études d'impacts de bonnes pratiques d'une entreprise non plus sur elle-même, mais sur ses parties prenantes ;
- Enfin, il apparaît nécessaire de réaliser une application de la méthodologie complète sur un cas réel et non plus un cas d'école, afin de vérifier la véritable pertinence de celle-ci.

Bibliographie

- ACFCI. (2006). *La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise par les PME/PMI*. Enquête téléchargeable sur le site <http://www.acfci.cci.fr>.
- Acquier Aurélien & Aggeri Franck, (2008). *Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE*, Revue française de gestion, n°180, pp. 131-157.
- AFNOR. (1999). *Norme ISO 14031:Management environnemental, Evaluation de la performance environnementale : lignes directrices*. AFNOR.
- AFNOR. (2003). *SD21000 Développement Durable-Responsabilité Sociétale des Entreprises, guide pour la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie et le management de l'entreprise, FDX 30-021*. AFNOR.
- AFNOR. (2004). *ISO 14001 : Norme européenne et française des exigences du système de management* . AFNOR.
- AFNOR. (2008). *ISO 9001: Systèmes de management de la qualité– exigences*. AFNOR.
- AFNOR. (2009). *ISO31000, Management du risque-Principes et lignes directrices de mise en oeuvre*. AFNOR.
- AFNOR. (2010). *ISO 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale* . AFNOR.
- Aggeri, F., Pezet, E., Abrassart, C., & Acquier, A. (2005). *Organiser le développement durable*. Paris: Vuibert.
- Andrew, S. (2006). *The triple Bottom Line: How Today's Best Run Companies Are Achieving Economic, social and Environmental Success-and How You Can Too* (éd. Cité dans Asselot Thibault, le débat sur la Triple Bottom Line, observatoire du management alternative, 13 mai 2011). Jossey-Bass/Wiley.
- Andrieux, R. (2012). *Management de projet international: Du discours de la méthode à la pratique. Exemples concrets*. Paris: Société des écrivains.
- ASLOG. (2006). *Le référentiel logistique de l'ASLOG - Guide de l'excellence logistique*.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). *An Empirical Examination of the relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability*. Academy of Management Journal, 28:2, pp. 446-463.
- Balabanis, G., Phillips, H. C., & Lyall, J. (1998). *Corporate Social Responsibility and Economic performance in the top British companies: Are they linked?* European Business Review, 98(1), pp. 25-44.
- 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, Université paris-X Nanterre, Janvier 2006.

- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management vol 17 (1), pp. 99-110.
- Baumann, E. (2011). *Modèles d'évaluation des performances économique, environnementale et sociale dans les chaînes logistiques*. Thèse de doctorat en productique.
- Berthoin, A. & Sobczak, A. (2004). *Beyond CSR : Organisational Learning for Global Responsibility*. Journal of General Management, Vol. 30(2): pp. 77-98.
- Bieker, T. (2002). *Managing Corporate Sustainability with the Balanced Scorecard: Developing a Balanced Scorecard for Integrity Management*. Oikos PhD summer academy : Sustainability, Corporations and Institutional Arrangements.
- Bouglet, J. (2005). *La gestion des attentes comme contribution à la théorie des parties prenantes*. Actes de la XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Pays de la Loire, Angers.
- Bouquin, H. (2004). *La notion de performance*. Journée d'étude I.A.E. de Tours.
- Bourguignon, A. (1997). *Sous les pavés, la plage... ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : exemple la performance*. Comptabilité Contrôle, Audit, T.3, Vol.1, pp.89-101.
- Bouyouf, F., (2010). *Le management stratégique de la responsabilité sociale des entreprises*. Thèse de doctorat en sciences de gestion présentée au Conservatoire National des Arts Métiers (CNAM).
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Editions Harper&Row.
- Brodhag, C. (1999). *From rationality to governance : decision process of sustainable development*, International Journal for Sustainable Development, Special Issue on Science for Sustainable development, Vol 2, n°3, pp. 388-396
- Brodhag, C. (2004). *Développement durable et énergie*. Journées X-ENS-UPS Physique de l'Ecole Polytechnique.
- Brodhag, C., Tahiri, A., & Gerland, C. (2011). *Le management de projet d'ingénierie par la responsabilité sociétale : Cas de l'ingénierie pharmaceutique*. 1^{er} Congrès International en Management et Gestion des projets. (Québec), Canada.
- Bronet, V. (2006). *Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus Référent Déploiement inter entreprises de bonnes pratiques*. Thèse de doctorat de l'université de savoie.
- BSI. (1999). *British Standards Institution, OHSAS 18001 : 1999, Occupational health and safety management systems - Specification*. London, UK.: British Standards Institution.
- Burlaud, A., Eglem, J. Y., & Mykita. (1995). *Contrôle de gestion*. Paris: Vuibert.

- 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-Lanoizelee, F. (2007). *La responsabilité sociale d'entreprise*. Paris: Collection Repère, Éditions la Découverte.
- Carroll, A. B. (1979). *A three-dimensional conceptual model of corporate performance*. *Academy of Management Journal*, 4(4), pp. 497-505.
- Carroll, A. B. (1989). *Business and Society : Ethics and Stakeholder Management*. South-Western Publishing, Cincinnati.
- Carroll, A. B. (1991). *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*. *Business Horizons*, 34(4), pp 39-48.
- Carroll, A. B. & Näsi, J. (1997). *Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference*. *Business Ethics: A European Review*, 6 (1), pp. 46-51.
- Cazal, D., Chavy, F., Postel, N., & Sobel, R. (2011). *La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Nouvelle régulation du capitalisme ?* Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.
- CEPPA. (1997). *Guidance Document of Social Accountability SA8000*. Concil on Economic Priorities Accreditation Agency, www.cepaa.org.
- CGPME. (2005). *Guide de bonnes pratiques pour les PME : La responsabilité sociétale des Entreprises: Une opportunité à saisir pour les PME*.
- Charreaux, G. & Desbrières, P. (1998). *Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale*. *Finance Contrôle Stratégie*, 1 (2), pp. 57-88.
- CJD, Centre des Jeunes Dirigeants. (2004). *Le guide de la performance globale : 100 questions pour faire votre diagnostic et établir votre plan d'action*. Paris: Editions d'Organisation.
- Clarkson, M. (1994). *A risk based model of stakeholder theory*. Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory. Toronto: Centre for Corporate Social Performance & Ethics, University of Toronto.
- Clarkson, M. (1995). *A stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*. *Academy of Management Review*, 20(1), pp. 92-117.
- CMED. (1987). *Rapport de la Commission Mondiale sur l'Environnement et le développement de l'ONU « Notre avenir à tous »*, Oxford United Kingdom. Oxford University Press.
- Commission Européenne. (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises — Livre vert*. Office des publications officielles des Communautés européennes. Luxembourg

- Commission Européenne. (2002). *Responsabilité sociale des entreprises: une contribution des entreprises au développement durable*. COM(2002) 347 final.
- Craheix, D., Angevin, F., Bergez, J. E., Bockstaller, C., Colomb, B., Guichard, L., Doré, T. (2012). *MASC 2.0, un outil d'évaluation multicritère pour estimer la contribution des systèmes de culture au développement durable*. *Innovations Agronomiques*, 20, pp. 35-48.
- Cruz, J., & Wakolbinger, T. (2008). *Multiperiod effects of corporate social responsibility on supply chain networks, transaction costs, emissions, and risk*. *International Journal of Production Economics*, 116(1), 61-74.
- CSA. (2013). *Les Décideurs face aux nouveaux défis de société "Synthèse"*. <http://www.csa.eu/multimedia/data/sondages/data2013/opi20131104-barometre-general-csa-synthese.pdf>.
- Dias-Sardinha, I., Reijnders, L., & Antunes, P. (2002). *From Environmental Performance Evaluation to Eco-Efficiency and Sustainability Balanced Scorecards*. *Environmental Quality Management Vol. 12 - Issue 2*, pp. 51-64.
- Dohou, A., & Berland, N. (2007). *Mesure de la performance globale des entreprises*. 28ème Congrès de l'association francophone de comptabilité « Comptabilité et environnement ».
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). *The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence and Implications*. *Academy of Management Review*, n° 20, pp. 65-91.
- Dubigeon, O. (2002). *Mettre en place le développement durable. Quels processus pour l'entreprise responsable ?* Paris: Editions Village Mondial.
- Dubigeon O. (2009). *Piloter un développement durable quels processus pour l'entreprise*. Pearson Village Mondiale, 3ème édition, 454 p.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks – The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Canada: New Society Publishers.
- ERNST&YOUNG. (2008). *Enquête RSE : Etude sur le déploiement des démarches de RSE*. Enquête accessible sur le site : <http://www.ey.com>.
- EVALOG. (2006). *Global EVALOG frame of reference, Groupement pour l'Amélioration des Liaisons dans l'Industrie Automobile* <http://www.galia.com>.
- Evan, W. M. & Freeman, R.E. (1993). *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism*. *Ethical Theory and Business*, (sous la dir. de) T. Beauchamp, N. Bowie, Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. 75-84.
- Fel, F. (2010). *Achats durables : quelles perspectives à l'issue de la crise ?* Document de recherche accessible sur le site http://www.escpeurope.eu/uploads/media/April_2010_Sustainable_Purchasing.pdf
- Fernandez, A. (2013). *Les nouveaux tableaux de bord des managers : Le projet Business Intelligence clés en main*. Paris : Eyrolles 6e édition (23 mai 2013).

- Freeman, R. E. & Reed, D. L. (1983). *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*. California Management Review, vol. 25, n° 3, spring, pp. 88-106.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York Times Magazine, 13th.
- Frooman, J. (1999). *Stakeholder influence strategies*. Academy of Management Review, (24), pp. 191–205
- Garel, G. (2011). *Le management de projet*. Paris: La Découverte 2e édition.
- Gelinier, O. (1986). *Stratégie d'entreprise et motivation des hommes*. Paris: Hommes et Techniques.
- Gendre-Aegerter, D. (2008). *La perception du dirigeant de PME de sa responsabilité sociale : Une approche par la cartographie cognitive*. Thèse de doctorat en Sciences économiques et sociales présentée à l'Université de Fribourg.
- Germain, C., & Trébucq, S. (2004). *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions*. Semaine sociale Lamy, pp. 35-41.
- Gharbi, S., Vincent, B., & Descargues, R. (2006). *La prise en compte de la dimension sociétale de la performance : l'exemple du déploiement d'un ERP dans une entreprise du secteur de l'industrie pharmaceutique*. Comptabilité, Contrôle, Audit et institution(s). Tunisia.
- Gibert, P. (1980). *Le contrôle de gestion dans les organisations publiques*. Paris: Editions d'Organisation.
- Girard, C. & Sobczak, A. (2010). *Pour une cartographie des parties prenantes fondée sur leur engagement : une application aux sociétaires d'une banque mutualiste française*. Revue Management & Avenir (33), pp. 54-69.
- Godet, M. (1997). *Manuel de prospective stratégique*. Tome 2 l'art et la méthode, 359 p
- Godfrey, P. (2005). *The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective*. Academy of Management Review, 30(4), 777-798.
- Gomez, P. (2003). *La lutte actionnariale : quelques points de repère, la responsabilité sociale des entreprises : Etudes et documents*. Editions réseau ANACT, pp. 30-35.
- Gond, J. P. & Mercier, S. (2004). *Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*. Actes du Congrès de l'Association francophone des ressources humaines pp. 379-399. Montréal.
- GRI. (2013). *G4 Sustainability Reporting Guidelines* . Amsterdam: Global Reporting Initiative.

- Habisch, A., & Jonker, J. (2004). *Corporate Social Responsibility Across Europe*. Heidelberg: Springer Berlin.
- Hill, C. W. L. & Jones, T. M. (1992). *Stakeholder Agency-Theory*. *Journal of Management Studies*, 29 (2), pp. 131-154.
- Hockerts, K. (2001). *Corporate Sustainability Management, Towards Controlling Corporate Ecological and Social Sustainability*. Proceedings of Greening of Industry Network Conference, Bangkok.
- Ittner, C., & Lacker, D. (2003). *Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement*. *Harvard Business review*, pp. 88-93.
- Jonker, J. & Foster, D. (2002). *Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm*. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 9, N° 4.
- Jung, E., Kim, J., & Rhee, S. (2001). *The measurement of corporate environmental performance and its application to the analysis of efficiency in oil industry*. *Journal of Cleaner Production*, 9(6), pp. 551-563.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif. Pour créer une organisation orientée stratégie*. Éditions d'organisation.
- Kaplan, R. S, & Norton, D. P. (1992). *The balanced Scorecard - Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*, pp. 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). *Putting the Balanced Scorecard to Work*. *Harvard Business Review*, pp. 134-147.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). *Le tableau de bord prospectif, Pilotage stratégique : les 4 axes du succès*. Paris: Éditions d'organisation.
- Klein, J. & Dawar, H. (2004). *Corporate Social Responsibility and Consumers' Attributions and Brand Evaluations in a Product-Harm Crisis*. *International Journal of Research in Marketing*, pp. 203-217.
- Klein-Vielhauer, S. (2009). *Framework model to assess leisure and tourism sustainability*. *Journal of Cleaner Production*, 17(4), pp. 447-454.
- Kochan, T. A. & Rubinstein, S. A. (2000). *Towards a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership*. *Organization Science*, 11 (4), pp. 367-386.
- Le Moigne, J. (1977). *La théorie du système général, théorie de la modélisation*. Paris: Collection les classiques du réseau intelligence de la complexité.
- Lindgreen, A., Swaen, V. & Maon, F. (2009). *Introduction: Corporate Social Responsibility Implementation*. *Journal of Business Ethics*, 85 (2), pp. 251-256.
- Mabrouk, M., Sperandio, S., & Girard, P. (2012). *Vers l'Intégration de la responsabilité sociétale des entreprises dans leur management stratégique-guide méthodologique*, 9th International Conference on Modeling, Optimization & SIMulation, 6-8 Juin, Bordeaux-France.

- Mabrouk, M., Sperandio, S., & Girard, P. (2013). Outils de mesure pour l'évaluation de la performance « globale » des entreprises. 10ième Colloque International Génie Industriel (CIGI), La Rochelle, France.
- Magness, V. (2008). *Who are the stakeholders now? An empirical examination of the Mitchell, Agle and Wood theory of stakeholder salience*. Journal of Business Ethics, 83: pp. 177-192.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). *Corporate Social Responsibility and firm Financial Performance*. Academy of management journal, 31: 4, pp. 854-872.
- McWilliams, A., Siegel, D. & Wright, P. M. (2006). *Corporate Social Responsibility: Strategic Implications*. Journal of Management Studies, 43(1), pp. 1-18.
- MEDEF. (2012). *CAP vers la RSE, Faire de la responsabilité sociétale de l'entreprise un levier de performance : Mouvement des Entreprises de France*.
- Mercier, S. (1999). *L'éthique dans les entreprises*. Paris: Editions La Découverte, collection Repères.
- Merlo, C. (2009). *Systèmes d'information supports aux acteurs, en conduite de la conception*. Bordeaux: Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), Ecole doctorales des sciences physiques et de l'ingénieur.
- Mitchell, R.K., Agle B.R. & Wood, D.J. (1997). *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. AMR, vol. 22, n° 4, pp. 853-886.
- Mitroff, I. (1983). *Stakeholders of the Organizational Mind*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Moore, G. (2001). *Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U.K. Supermarket Industry*. Journal of Business Ethics, 34 : 3, pp. 299-315.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). *L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises*. Revue des Sciences de Gestion 223, pp. 109-120.
- Nations Unies. (2008). *Le Pacte Global - l'entreprise citoyenne dans l'économie mondiale*, Genève: The Global Compact.
- Novethic. (2002). *Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises*. Document téléchargeable sur <http://www.novethic.fr/isr-et-rse/les-etudes-isr-et-rse.html>.
- Novethic. (2009). *Des enjeux et des hommes-Quelle place pour la mobilisation des salariés dans les rapports Développement Durable des entreprises du CAC 40 ?* Document téléchargeable sur <http://www.novethic.fr>.
- O'Neill, H., Saunders, C., & McCarthy, A. (1989). *Board Members, Corporate Social Responsiveness and Profitability: Are Tradeoffs Necessary ?* Journal of Business Ethics, 8 : 5, pp. 353-357.

- OCDE. (1993). *Corps central d'indicateurs de l'OCDE pour les examens des performances environnementales*. Paris: Rapport de synthèse du groupe sur l'Etat de l'Environnement, Monographie sur l'environnement n°83.
- OCDE. (2004). *Perspectives de l'investissement international Edition 2004*. Paris: OECD publishing.
- OECD. (2008). *Guidelines for Multinational Enterprises*. OECD publishing : Accessible en pdf <http://www.oecd.org/investment/mne/1922428.pdf>.
- Olugu, E., Wong, K., & Shaharoun, A. (2011). *Development of key performance measures for the automobile green supply chain*. Resources, Conservation and Recycling, Volume 55, Issue 6, pp. 567-579.
- Pava, M. L., & Krausz, J. (1996). *The association between Corporate Social Responsibility and Financial Performance : the paradox of social cost*. Journal of Business Ethics, 15, pp. 321-357.
- Personne, M. (1998). *Contribution à la méthodologie d'intégration de l'environnement dans les PME-PMI : Évaluation des performances environnementales*. Thèse de doctorat présentée à l'institut national des sciences appliquées de Lyon et l'école nationale supérieure des mines de Saint-Etienne.
- Pesqueux, W. (2004). *La notion de performance globale*. 5ème forum international sur La Performance Globale de l'Entreprise, Université Tunis Carthage.
- Podea, E. L. (2009). *Cartographie des situations à risque dans les projets de conception de produits innovants pour l'aide à la décision*. Thèse de doctorat présentée à l'université de Bordeaux 1 et l'université polytechnique de Bucarest (thèse en co-tutelle)
- Pluchart, J. J. (2011). *Le management durable de l'entreprise*. Arnaud franel editions, p 60.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The free Press, A division of Macmillan, Inc.,.
- Post, J. E., Preston, L. E. & Sachs, S. (2002). *Managing the Extended Enterprise : the New Stakeholder View*. California Management Review, vol. 45, n° 1, fall, pp. 6-28.
- Poussing, N. (2011). *La mise en œuvre d'une démarche de responsabilité sociale des entreprises*. Luxembourg: CEPS/INSTEAD.
- Prax, J. Y. (2000). *Le guide du Knowledge Management*. Dunod.
- Quairel, F. (2006). *Contrôle de la performance globale et RSE*. Actes du Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité.
- Quarre, F. (1987). *La stratégie pour gagner*. Masson.
- Real, M., Tyl, B., Lizarralde, I., Legardeur, J., Millet., D. (2013) How to facilitate the development of eco-innovative stakeholder systems. CONFERE, Jul 2013, Biarritz, France.

- Reynaud, E. (2003). *Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique*. Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, pp. 1-15.
- Robin, V. (2005). *D Evaluation de la performance des systèmes de conception pour la conduite de l'ingénierie des produits ; prototype logiciel d'aide aux acteurs*. Thèse de Doctorat présenté à l'Université de Bordeaux1.
- Romon, F. (2008). *Management stratégique des projets d'innovation*. Techniques de l'ingénieur, Référence AG2230.
- Ruf, B. M., Muralidhar, K., Brown, R. M., Janney J. J., & Paul. K. (2001). *An Empirical Investigation of the Relationship Between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective*. Journal Of Business Ethics, 32(2), pp. 143-156.
- Saulquin, J. Y., & Schier, G. (2007). *Responsabilité sociale des entreprises et performance. Complémentarité ou substituabilité ?*. La Revue des Sciences de Gestion, pp. 57-65.
- Savage, G. T., Nix, T. M., Whitehead, C. J. & Blair, J. D. (1991). *Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders*. Academy of Management Executive, vol. 5, n° 2, pp. 61-75.
- SCC : Supply-Chain Council. (2008). *Supply Chain Operations Reference Model*. Texas, Etats-Unis: Cypress.
- Schuman M. C. (1995). *Managing legitimacy: strategic and institutional approaches*, Academy of Management Review, vol. 20(3), pp.571-610.
- Singh, R., Murty, H., Gupta, S., & Dikshit, A. (2011). *An overview of sustainability assessment methodologies*. Ecological Indicators, pp. 281-299.
- Sobczak, A. (2011). *Responsabilité globale: Manager le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises*. Magnard Vuibert.
- Sperandio, S., Podea, E-L., Girard, P. (2009). *Modèle d'aide à la décision en conception innovante : intégration d'une phase d'analyse des risques en amont du projet de conception*. 8ème édition du congrès international pluridisciplinaire QUALITA, Besançon-France.
- Sperandio, S., Robin, V., Girard, P. (2008). *Management of risk caused by domino effect resulting from design system dysfunctions*. European Safety and Reliability Conference ESREL 2008 and 17th SRA-Europe Conference, Valence-Spain.
- Sturdivant, F. D. (1979). *Executives and Activists: Test of Stakeholder Theory*. California Management Review, vol. 22, n° 1, pp. 53-59.
- Supizet, J. (2002). *Total Balanced Scorecard, un pilotage aux instruments*. L'Informatique Professionnelle n° 209, pp. 15-20.
- Tam, C., Tam, V., & Tsui, W. (2004). *Green construction assessment for environmental management in the construction industry of Hong Kong*. International Journal of Project Management, 22(7), pp. 563-571.

- Tyl, B. (2011). *L'apport de la créativité dans les processus d'éco-innovation : Proposition de l'outil EcoASIT pour favoriser l'éco-idéation de systèmes durables*. Thèse de doctorat présentée à l'Université de Bordeaux 1.
- Vallet, F (2012). *Caractérisation des bonnes pratiques en éco-conception. Pour la formation des ingénieurs-concepteurs : synthèse des dimensions, méthodes, activités et outils*. Thèse de doctorat présentée à l'Université technologique de Compiègne.
- Vallespir, B., & Doumeignats, G. (2002). *Modélisation d'entreprise : Une réflexion sur l'enseignement et la pratique des méthodes*. Actes de l'école de printemps modélisation d'entreprise, Albi-Carmaux.
- Vermot-Desroches, G., Dekkiche Chabrol, I., de Launay, V., & Vivier, P. (2013). *Les Enjeux 2013 de la RSE et du Développement Durable*. <http://www.bdo.fr/wp-content/uploads/2013/03/130327-Etude-Enjeux-RSE-et-DD-2013-BDO-MM-version-web.pdf>.
- Walden, W. D. & Schwartz, B. N. (1997). *Environmental disclosures and public policy pressure*. *Journal of Accounting and Public Policy*, 16 (2): pp. 125-154.
- Wartick, S. L., & Cochran, P. L. (1985). *The evolution of the Corporate Social Performance model*. *Academy of Management Review* (10), pp. 758-769.
- Wegmann, G. (1999). *Les tableaux de bord stratégiques : analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois*. Paris: papier de recherche du GREGOR.
- Wood, D. (1991). *Corporate Social Performance Revisited*. *Academy of Management Journal* (16), pp. 691-718.
- Zhu, Q., Sarkis, J. & Lai, K. (2007). *Green supply chain management: pressures, practices and performance within the Chinese automobile industry*. *Journal of Cleaner Production*, V15 (11-12), pp. 1041-1052.

Annexes

ANNEXE A : QUESTIONNAIRE POUR L'IDENTIFICATION DE L'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES

ANNEXE B : OUTIL D'AIDE A LA REFLEXION LORS DE L'ETABLISSEMENT D'UNE CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES (OUTIL SUPPORT AUX PROPOSITIONS DU CHAPITRE 4)

ANNEXE C : LISTE DES PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES

Annexe A : Questionnaire pour l'identification de l'implication des parties prenantes

Informations Entreprise

1-Nom de l'Entreprise

2-Nombre de Salariés

3-Relation avec notre Entreprise

- Actionnaire Client Fournisseur Salarié Gouvernement
 Banque Association Média Dirigeant Syndicat
 Futur Collaborateur Autre à préciser

4-Département

5-Secteur d'activité

6-Au sein de votre entreprise et par rapport aux autres parties prenantes, vous classez notre entreprise parmi :

- Vos parties prenantes primaires
 Vos parties prenantes secondaires
 Les non parties prenantes
 Vous n'avez aucun classement de vos parties prenantes

7-Jugez-vous que vous êtes correctement informés sur nos résultats et notre stratégie de développement ?

- Pas d'avis
- Oui
- Plutôt non

8-Avoir une communication transparente sur nos activités et nos produits vous semble ?

- Pas d'avis
- Indispensable
- Pas importante

9-Autoriseriez-vous votre entreprise à apporter et échanger des informations avec la nôtre ?

- Tout à fait pour
- Ni pour ni contre
- Contre

10-Si oui, ces échanges porteraient plutôt sur des :

	Oui, tout à fait	Non, plutôt pas	Pas d'avis
Informations générales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Politique de développement durable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fichiers clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informations sur les processus de production	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11-Dans une politique de dialogue avec les parties prenantes, préférez-vous :

	Oui, tout à fait	Non, plutôt pas	Pas d'avis
Brochures et rapports (sur le site web de l'entreprise)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Enquêtes de satisfaction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Journées portes ouvertes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evénements spécifiques (foires, salons, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tables rondes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Newsletters et échanges par mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Echanges téléphoniques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12-Avoir ce dialogue avec vous d'une manière régulière, cela vous semble ?

- Pas d'avis
- Indispensable
- Pas très importante

13-Pensez-vous que la diffusion d'un rapport de DD et/ou de RSE est nécessaire dans une démarche de DD ?

- Pas d'avis
- Oui
- Plutôt non

14-Souhaiteriez-vous la diffusion d'une lettre d'information régulière sur notre stratégie et nos actions de développement durable ?

- Pas d'avis
- Oui
- Plutôt non

15-Souhaiteriez-vous des formations et / ou une sensibilisation au sujet du développement durable :

- Pas d'avis
- Absolument
- Plutôt non

16- Avoir la possibilité de participer à nos projets et à la prise de décision dans certains de ces projets vous semble :

- Pas d'avis
- Très important
- Pas important

17-Demain, souhaiteriez-vous impliquer votre entreprise dans des projets et des actions de Développement Durable :

- Pas d'avis
- Oui, certainement
- Non, pas vraiment

18-Recommanderiez-vous ces actions de DD/RSE à vos Parties Prenantes :

- Pas d'avis
- Oui, volontiers
- Non, pas vraiment

Implication au projet

19-Selon vous, pour réussir une démarche de développement durable, il faudrait avoir une certification de type :

	Oui, certainement	Non, pas vraiment	Pas d'avis
ISO 14000	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISO 9000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
OHSAS 18000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SA 8000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ISO 26000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20-Souhaiteriez-vous que nous progressions en matière de Développement Durable :

	Oui, tout à fait	Non, plutôt pas	Pas d'avis
Sur les aspects sociaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sur les aspects environnementaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sur les aspects économiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21-Si nous engageons des actions de priorité concernant les aspects sociaux, seriez-vous prêt à collaborer dans :

	Oui, certainement	Non, pas vraiment	Pas d'avis
L'amélioration du bien-être et la sécurité des salariés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La participation et la lutte contre l'absentéisme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'implication et la communication sociale de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autre à préciser :

22-Admettons que vous collaboriez avec nous sur les aspects sociaux. Vos investissements porteraient plutôt sur :

	Oui, certainement	Non, pas vraiment	Pas d'avis
Des actions de prévention et de sécurité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Des actions pour le bien-être	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Le taux d'absentéisme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Les retards	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Les réglementations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
L'engagement et la volonté de l'organisation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
La communication sociale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Autre à préciser :

23-Si nous engageons des actions de priorité concernant les aspects de développement vivable (Social et Environnemental), seriez-vous prêt à collaborer dans :

	Oui, certainement	Non, pas vraiment	Pas d'avis
Le développement local (Prix peut-être en augmentation mais les frais de transport sont réduits voire nuls, changer de fournisseur, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
L'inscription dans une démarche de responsabilité collective (Nouvelles chartes, nouveaux engagements, investissements en temps et/ou financiers, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Le respect des bonnes pratiques avec les PP externes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Autre à préciser :

24-Admettons que vous vous collaboriez avec nous sur les aspects de développement vivable. Vos investissements porteraient plutôt sur :

	Oui, certainement	Non, vraiment pas	Pas d'avis
Le développement du partenariat local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
L'utilisation des ressources et consommations locales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
La Communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
L'implication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Le respect des droits de l'homme et la loyauté des pratiques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
La lutte contre la corruption	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
La réduction des nuisances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Autre à préciser :

25-Si nous engageons des actions de priorité concernant les aspects environnementaux, seriez-vous prêt à collaborer dans :

	Oui, certainement	Non, vraiment pas	Pas d'avis
La préservation des ressources naturelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
La réduction des impacts environnementaux	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
L'implication dans la communication dite verte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Autre à préciser :

26-Admettons que vous collaboriez avec nous sur les aspects environnementaux. Vos investissements porteraient plutôt sur :

	Oui, certainement	Non, pas vraiment	Pas d'avis
La baisse de consommation et la réutilisation des ressources naturelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
La réduction de la pollution	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
La réduction des déchets	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
La conformité environnementale (Sensibilisation impact de l'activité de l'entreprise...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
L'engagement et la certification (ISO, Charte...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
La communication verte (Publication des rapports, adhésion aux associations...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Autre à préciser :

27-Si nous engagions des actions de priorité concernant les aspects de développement viable (Environnemental et Economique), seriez-vous prêt à collaborer dans :

	Oui, certainement	Non, pas vraiment	Pas d'avis
L'optimisation des moyens de transport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La sensibilisation à l'utilisation de nouveaux modes de consommation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autre à préciser :

28-Admettons que vous collaboriez avec nous sur les aspects de développement viable. Vos investissements porteraient plutôt sur :

	Oui, certainement	Non, pas vraiment	Pas d'avis
L'entretien et le suivi des moyens de transport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La recherche et le développement (nouveaux modes de déplacements)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La réduction des consommations en énergies traditionnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'utilisation d'énergies renouvelables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le recyclage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autre à préciser :

29-Si nous engageons des actions de priorité concernant les aspects économiques, seriez-vous prêt à collaborer dans :

	Oui, certainement	Non, pas vraiment	Pas d'avis
La satisfaction client	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La flexibilité et la réactivité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La performance économique et financière	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autre à préciser :

30-Admettons que vous collaboriez avec nous sur les aspects économiques, vos investissements porteraient plutôt sur :

	Oui, certainement	Non, pas vraiment	Pas d'avis
La qualité du produit ou du service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La fidélisation des clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La réactivité et l'innovation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La flexibilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La rentabilité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La communication économique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'implication des autres acteurs (externes à l'entreprise)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autre à préciser :

31-Si nous engageons des actions de priorité concernant les aspects de développement équitable (Economique et social), seriez-vous prêt à collaborer dans :

	Oui, certainement	Non, pas vraiment	Pas d'avis
L'accessibilité et la mixité sociale au travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'équilibre socio-économique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autre à préciser :

32-Admettons que vous collaboriez avec nous sur les aspects de développement équitable. Vos investissements porteraient plutôt sur :

	Oui, certainement	Non, pas vraiment	Pas d'avis
L'égalité Hommes/Femmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'égalité Séniors/Juniors	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'accessibilité au travail (Handicapés, nationalités étrangères...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des actions sociétales (des dons aux associations...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La contribution et la création d'emplois	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Le maintien et la stabilité de l'emploi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'évolution des RH	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Autre à préciser :

Annexe B : Outil d'aide à la réflexion lors de l'établissement d'une cartographie de Parties Prenantes (outil support aux propositions du Chapitre 4)

B1. Objectif de l'outil

L'objectif principal de l'outil est d'aider les organisations de tout type à :

- prendre en compte dans leurs stratégies, pratiques et objectifs, les préoccupations et exigences de ses parties prenantes par l'identification de la sphère d'influence ;
- prouver leur démarche de responsabilité sociétale et le respect des recommandations des lignes directrices de l'ISO 26000 ;
- intégrer de nouvelles formes de prise de décision dans un contexte collaboratif, pour un management qualifié de « durable ».

B2. Présentation générale de l'outil

Afin de mettre en place une stratégie de responsabilité sociétale au sein des entreprises, nous proposons ici un outil permettant d'aider à cartographier les différentes parties prenantes d'une entreprise, pour un projet donné. Pour ce faire, le principe est d'effectuer une sélection des parties prenantes en se basant sur une analyse stratégique des acteurs (i.e. calcul des influences, dépendances et implications de chaque acteur dans ledit projet).

Cet outil comporte trois phases :

1. ***Une phase de saisie de données*** : l'utilisateur liste ses différentes parties prenantes dans un tableau en notant l'intitulé et quelques informations liées à chaque partie prenante (cahier des charges, contraintes spécifiques, etc.). Ensuite, il est invité à consulter et à choisir les objectifs à atteindre dans le projet à mettre en place. Il s'agit ainsi de définir la stratégie à adopter dans le projet.
2. ***Une phase de préparation et de calcul des matrices*** : c'est une phase d'analyse stratégique basée sur le jeu d'acteurs. Ici, l'utilisateur renseigne une première matrice présentant la Matrice des Influences Directes (MID). Celle-ci permet de comptabiliser les degrés des influences et dépendances directes. L'outil calcule alors automatiquement la Matrice des Influences Indirectes (MII) pour comptabiliser les degrés de dépendance et d'influence indirectes, pour chaque partie prenante. Enfin, une troisième matrice (MAO) doit être établie sur la base d'un questionnaire (Annexe A), qui permet d'identifier l'attitude de chaque acteur par rapport aux différents objectifs fixés, selon une échelle qualitative : favorable, neutre ou défavorable à l'accomplissement d'un objectif (1, 0, -1). Cette dernière matrice permet de calculer le degré d'implication (DIM) de chaque partie prenante.
3. ***Une phase d'interprétation des résultats*** : cette dernière phase présente un classement des différentes parties prenantes. Différents graphiques (histogrammes, radars, nuages de points) permettent, de plus, de se questionner quant à la faisabilité de chaque objectif, en vue d'aider au choix final (orientation à donner au projet).

B3. L'outil d'aide à la réflexion, étape par étape

1. Saisie des données :

Dans cette phase, le décideur est invité à identifier toutes les parties prenantes qui ont un intérêt envers sa structure (contractuelles ou non). Une fois le tableau rempli, il doit cliquer sur la zone de validation pour passer à la fenêtre suivante (voir Figure B.1).

Zone de validation

Retour Phase 1

Vous avez achevé la saisie des différentes parties prenantes et vous souhaitez passer à la saisie de vos objectifs : cliquer sur cette zone

Pour ajouter un acteur (une ligne vierge) cliquer sur "+"

Pour supprimer la ou les lignes vides du tableau cliquer sur "-"

Pour initialiser le tableau et effacer toutes les données du tableau cliquer sur "INIT"

+

Liste des Parties Prenantes

-

N°	Intitulé	Abréviation	Contact	Informations diverses	Notation
1	Fournisseurs sans R&D	F. sans R&D	mabrouk.mdcou@gmail.com		A1
2	Fournisseurs avec R&D	F. R&D	frederic.perreyn@u-bordeaux.fr	Cahier de charge avec pénalité	A2
3	La distribution agricole	Distrib agr			A3
4	La distribution agricole agroalimentaire	Distrib. agri. aval			A4
5	Les agriculteurs filière	Agr filière			A5
6	Les agriculteurs non filière	Agri hors filière			A6
7	Les "grands" de l'industrie agroalimentaire	Grandes IAA		80% des ventes	A7
8	Les "petits" de l'industrie agroalimentaire	Petites IAA			A8
9	La grande distribution	Gr distrib			A9
10	La distribution spécialisée et la petite distribution	Autres formes de distribution			A10
11	La restauration hors domicile	Restauration hors domicile			A11
12	Les organisations professionnelles	Org prof. agricoles			A12
13	Les pouvoirs publics nationaux (ministères)	Pouvoirs publics nationaux			A13
14	Les pouvoirs publics régionaux (services déconcentrés de l'Etat, collectivités locales)	Pouvoirs publics régionaux			A14
15	Les organismes supranationaux (Union Européenne) et internationaux (OMS, OMC, FAO,...)	Organisations internationales			A15
16	Les médias	Médias			A16
17	Les associations de consommateurs	Assoc Conso			A17
18	Les associations environnement	Assoc Env		1000 E de don	A18
19	...				A19

INIT

Figure B.1 : Liste des différentes Parties Prenantes

La deuxième fenêtre est réservée à la sélection des objectifs stratégiques relatifs à un projet de développement durable. Nous proposons ici l'ensemble des objectifs stratégiques du modèle référence (OCBP) : le chef de projet sélectionne ceux qu'il désire satisfaire durant son projet, selon la volonté de sa direction et des ressources à disposition. Dans l'exemple que nous simulons, le chef de projet a sélectionné 5 objectifs à satisfaire (OS1, OVIV3, OEN2, OVIA1, OEC1, voir Figure B.2).

Retour liste PP

Liste des Objectifs

Pour valider votre sélection d'objectifs, Cliquer sur cette zone

Pour ajouter un objectif (une ligne vierge) cliquer sur "+"

Pour supprimer la ou les lignes vides du tableau cliquer sur "-"

Pour initialiser le tableau et effacer toutes les données cliquer sur "INIT"

+

-

INIT

N°	Intitulé long	Intitulé court	Dimensions	Description	Notation
<input checked="" type="checkbox"/> 1	Améliorer le bien-être et la sécurité des salariés	Bien-être	Sociale		OS1
<input type="checkbox"/> 2	Faciliter la participation et lutter contre l'absentéisme	Absentéisme	Sociale		OS2
<input type="checkbox"/> 3	Instaurer une implication et une communication sociales de l'entreprise	Partici. Communication	Sociale		OS3
<input type="checkbox"/> 4	Favoriser le développement local	Développement local	Vivable		OVIV1
<input type="checkbox"/> 5	S'inscrire dans une démarche de responsabilité collective	Démarche de responsabilité collective	Vivable		OVIV2
<input type="checkbox"/> 6	Respecter de bonnes pratiques avec les PP externes	Bonnes pratiques avec les PP	Vivable		OVIV3
<input type="checkbox"/> 7	Préserver les ressources naturelles	Ressources naturelles	Environnementale		OEN1
<input checked="" type="checkbox"/> 8	Réduire et limiter les impacts environnementaux	Impacts environnementaux	Environnementale		OEN2
<input type="checkbox"/> 9	S'impliquer et communiquer sur la gestion de l'environnement	Communication environnementale	Environnementale		OEN3
<input checked="" type="checkbox"/> 10	Optimiser les moyens de transport	Transport mécanique	Viable		OVIA1
<input type="checkbox"/> 11	Sensibiliser à de nouveaux modes de consommation	Energies renouvelables	Viable		OVIA2
<input checked="" type="checkbox"/> 12	Garantir la satisfaction client	Satisfaction client	Economique		OEC1
<input type="checkbox"/> 13	Garantir une performance économique en étant plus flexible et réactif	Performance économique	Economique		OEC2
<input type="checkbox"/> 14	S'impliquer et communiquer sur la gestion de l'organisation	Communication économique	Economique		OEC3
<input type="checkbox"/> 15	Assurer une accessibilité et une mixité sociale au travail	Accessibilité et mixité sociale	Equitable		OEQ1
<input type="checkbox"/> 16	Assurer un équilibre socio-économique	Equilibre socio-économique	Equitable		OEQ2

Figure B.2 : Sélection des objectifs stratégiques à satisfaire

Avant de passer à la phase suivante, la liste des objectifs sélectionnés par l'utilisateur est proposée (Figure B.3). Le chef de projet peut rajouter s'il le souhaite un commentaire relatif à chaque objectif sélectionné (colonne « description »). Il peut également revenir à tout moment sur la sélection effectuée.

Retour liste Objectifs		Liste des Objectifs Sélectionnés				Passer à la phase 2	
N°	Intitulé long	Intitulé court	Dimensions	Description	Notations		
1	Améliorer le bien-être et la sécurité des salariés	Bien-être	Sociale		OS1		
2	Respecter de bonnes pratiques avec les PP externes	Bonnes pratiques avec les PP	Vivable		OVIV3		
3	Réduire et limiter les impacts environnementaux	Impacts environnementaux	Environnementale		OEN2		
4	Optimiser les moyens de transport	Transport mécanique	Viable		OVIA1		
5	Garantir la satisfaction client	Satisfaction client	Economique		OEC1		

Figure B.3 : Liste des objectifs à atteindre

2. Renseignement des différentes matrices :

Pour débiter, le chef de projet est amené à remplir la Matrice des Influences Directes (MID), à partir d'une comparaison par couple de parties prenantes (ou acteurs) : le décideur doit estimer l'influence de la partie prenante de la ligne i sur celle de la colonne j par une note de 0 à 2 (Figure B.4). L'outil comptabilise alors les degrés de Dépendance et d'Influence Directes (DD et ID, voir chapitre 4).

Retour Phase 2
MID
Passer à la MII

Matrice des Influences Directes

Dans cette étape, vous allez être invités à remplir la matrice (MID) en indiquant le degré d'influence de chaque partie prenante selon l'échelle qualitative indiquée dans la zone de texte en blanc. Pour commencer, cliquez sur "INIT" pour initialiser la matrice et définir les dimensions de cette matrice. Ensuite, renseignez les différentes cases en notant les valeurs de l'influence d'un acteur sur un autre acteur (influence de la ligne sur la colonne). Enfin, cliquez sur "Valider MID" afin de valider vos valeurs et autoriser l'outil à calculer les degrés d'influence directe et de dépendance directe.

Les influences sont notées de 0 à 2 suivant l'importance de la remise en cause possible pour l'acteur :

0 : Pas d'influence

1 : Processus opérationnels

2 : Processus décisionnels

Delete
Valider
Construire MID et MII
INIT

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	Inf.Dir
A1	0	2	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	2	2	2	2	1	19	
A2	2	0	2	0	0	2	0	1	2	0	0	1	1	0	0	2	0	1	14	
A3	1	2	0	1	2	1	1	2	1	1	0	1	2	1	2	0	2	2	22	
A4	1	0	0	0	2	2	1	1	0	1	2	2	0	1	1	0	1	2	18	
A5	1	2	2	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	2	0	1	0	14	
A6	0	1	1	1	0	0	2	2	1	1	2	0	0	2	2	1	2	2	20	
A7	0	2	1	0	1	2	0	2	1	0	1	2	0	2	0	0	1	2	0	17
A8	0	1	0	1	1	2	1	0	0	0	1	1	2	1	1	2	1	2	2	19
A9	2	2	0	2	0	0	2	2	0	0	0	0	2	0	0	2	1	2	2	19
A10	0	2	2	2	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	2	1	1	0	16
A11	1	2	2	1	1	1	2	0	1	2	0	1	0	1	2	1	1	2	1	22
A12	2	1	0	0	0	2	0	1	0	2	0	0	2	0	0	0	1	1	1	13
A13	0	0	0	0	2	1	2	2	1	1	0	2	0	0	1	1	2	2	2	19
A14	2	0	1	1	1	0	1	2	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	14
A15	1	0	1	2	1	1	1	2	0	0	2	0	1	2	0	2	2	0	1	19
A16	2	2	1	1	1	0	2	1	1	1	0	2	0	0	0	0	2	0	1	17
A17	1	1	0	0	0	1	1	0	2	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	10
A18	2	2	1	1	0	0	1	2	0	0	2	0	1	1	1	2	0	2	18	
A19	0	1	2	0	2	1	2	1	2	0	2	2	0	2	2	2	1	1	0	25
Dep.Direct	18	23	17	14	14	19	21	21	17	12	14	17	12	13	17	20	24	23	17	

Figure B.4 : Matrice des Influences Directes

En se basant sur les méthodes de prospective et d'analyse stratégique de Michel Godet, l'outil identifie automatiquement les influences indirectes et renseigne la Matrice des Influences Indirectes (MII). Ensuite, les degrés des influences et dépendances indirectes InI et InD sont calculés (Figure B.5).

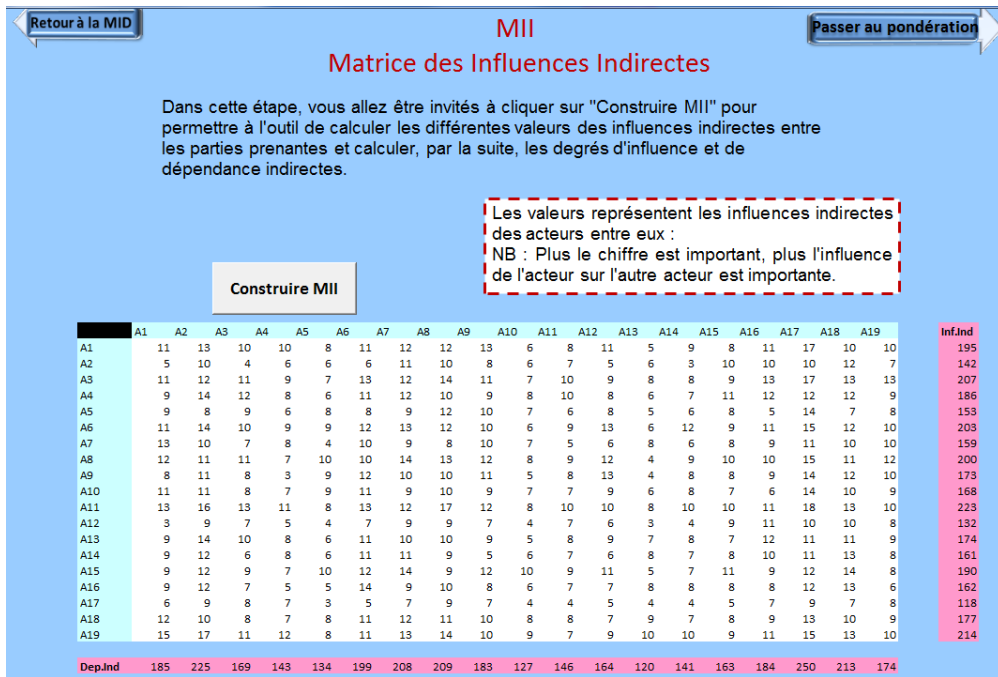


Figure B.5 : Matrice des Influences Indirectes

L'outil calcule les degrés d'influence et de dépendance globales : $IG = ID + InI$ et $DG = DD + InD$ (Figure B.6).

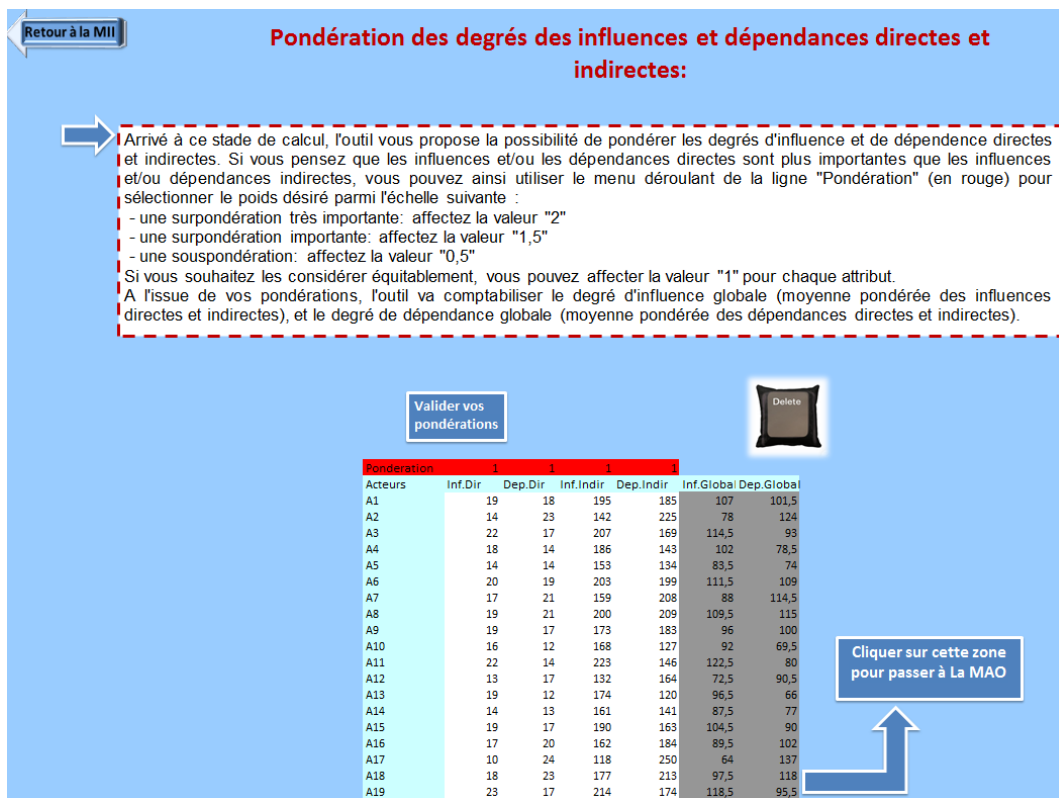


Figure B.6 : Calcul des degrés d'influence et de dépendance globales

Il faut maintenant renseigner la matrice MAO représentant les attitudes des différentes Parties Prenantes vis-à-vis des objectifs stratégiques fixés dans la phase 1. Les valeurs de cette matrice sont récoltées à partir du questionnaire présenté en Annexe A (Figure B.7).

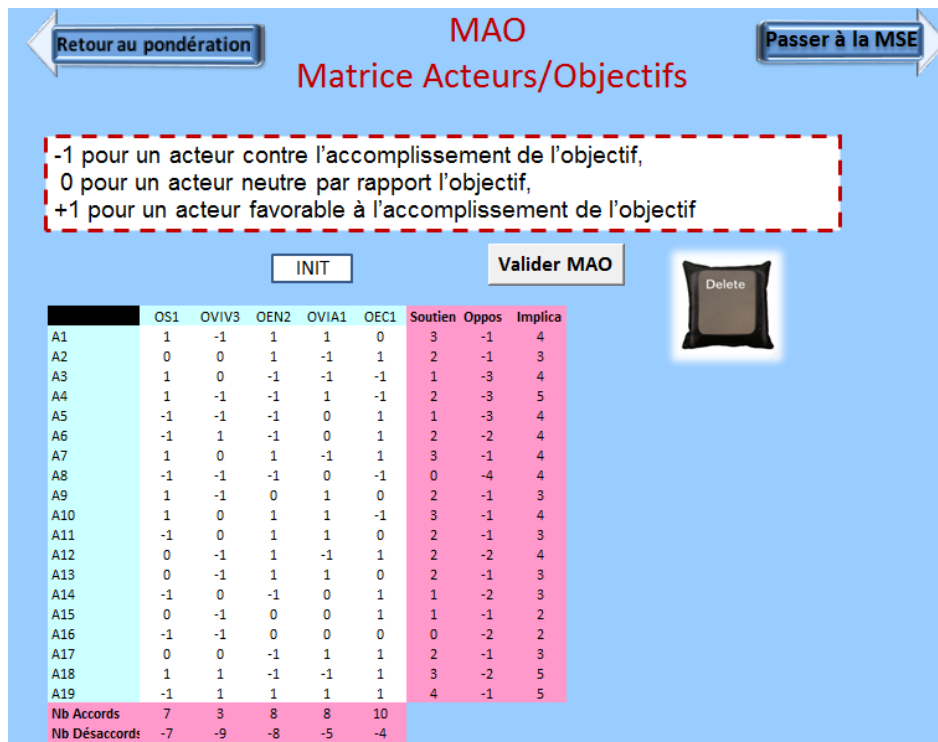


Figure B.7 : Matrice Acteurs / Objectifs

L'outil comptabilise alors le nombre d'accords et de désaccords de chaque partie prenante, ainsi que leur niveau de soutien et d'opposition, relativement à chaque objectif.

3. Interprétation des résultats :

Cette phase débute par la Matrice de Sélection (MSE), qui permet d'associer à chaque Partie Prenante ses degrés de dépendances et d'influences globales, ainsi que son degré d'implication DIM (Figure B.8).

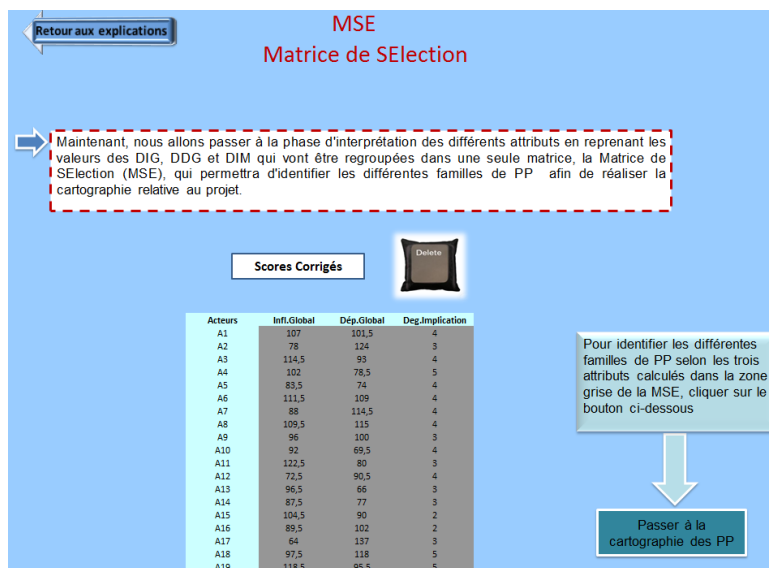


Figure B.8 : Matrice de Sélection

Ensuite, l'outil propose une cartographie des différentes Parties Prenantes renseignées dès la phase 1 selon ces trois degrés, et présente huit familles de Parties Prenantes (Figure B.9 et B.10).

Retour à la MSE

Phase d'analyse et représentation graphique des différents résultats de la MSE: Présentation de la cartographie des Parties Prenantes relative au projet de DD

- Pour rappel :
- DIM : Degré d'Implication globale des différentes Parties Prenantes (soutien et opposition). Cet attribut est primordial pour avoir une estimation de la faisabilité d'un projet donné.
 - IG : Degré d'Influence Globale. Cet attribut présente le pouvoir d'une PP sur une autre PP : il est donc important de le considérer pour la bonne réalisation d'un projet donné.
 - DG : Degré de Dépendance Globale d'une PP. Cet attribut permet d'identifier les PP suiveuses du projet (pas de pouvoir décisionnel). Il est par contre recommandé de les tenir informées tout au long du projet.

Grâce à ces trois attributs, nous distinguons alors huit familles de PP, que nous résumons dans le tableau de cartographie suivant :

Tableau de familles des PP "Cartographie des PP"

Attributs	Niveaux d'Attributs							
	-	-	-	-	+	+	+	+
DIM	-	-	-	-	+	+	+	+
IG	-	-	+	+	-	-	+	+
DG	-	+	-	+	-	+	-	+
Familles de PP	Les dormantes	Les dépendantes	Les influentes	Influentes et Dépendantes	Les intéressées	Les dominées mais impliquées	Les dominantes et impliquées	Les primordiales

Pour obtenir la cartographie relative à ce projet, cliquer sur le bouton ci-dessous

Cartographie relative au projet

Acteurs	IG	DG	DIM	Familles de PP
A1	+	+	+	Les Primordiales
A2	-	+	-	Les Dépendantes
A3	+	-	+	Les dominantes et impliquées
A4	+	-	+	Les dominantes et impliquées
A5	-	-	+	Les intéressées
A6	+	+	+	Les Primordiales
A7	-	+	+	Les dominées mais impliquées
A8	+	+	+	Les Primordiales
A9	-	+	-	Les Dépendantes
A10	-	-	+	Les intéressées
A11	+	-	-	Les Influentes
A12	-	-	+	Les intéressées
A13	-	-	-	Les Dormantes
A14	-	-	-	Les Dormantes
A15	+	-	-	Les Influentes
A16	-	+	-	Les Dépendantes
A17	-	+	-	Les Dépendantes
A18	+	+	+	Les Primordiales
A19	+	-	+	Les dominantes et impliquées

Pour présenter les différentes familles de PP dans un graphe et identifier votre sphère d'influence, cliquer sur le bouton ci-dessous

Représentation Graphique

Figure B.9 : Familles de Parties Prenantes

La sphère d'influence relative à ce projet est alors constituée des familles « primordiales », « dominantes impliquées », « dominées mais impliquées » et «intéressées ». Le chef de projet devra s'assurer de maintenir un dialogue permanent et rigoureux avec les membres de ces familles, et devra prendre en compte leurs attentes et avis relativement au projet, sous peine de ne pas satisfaire les objectifs dudit projet.

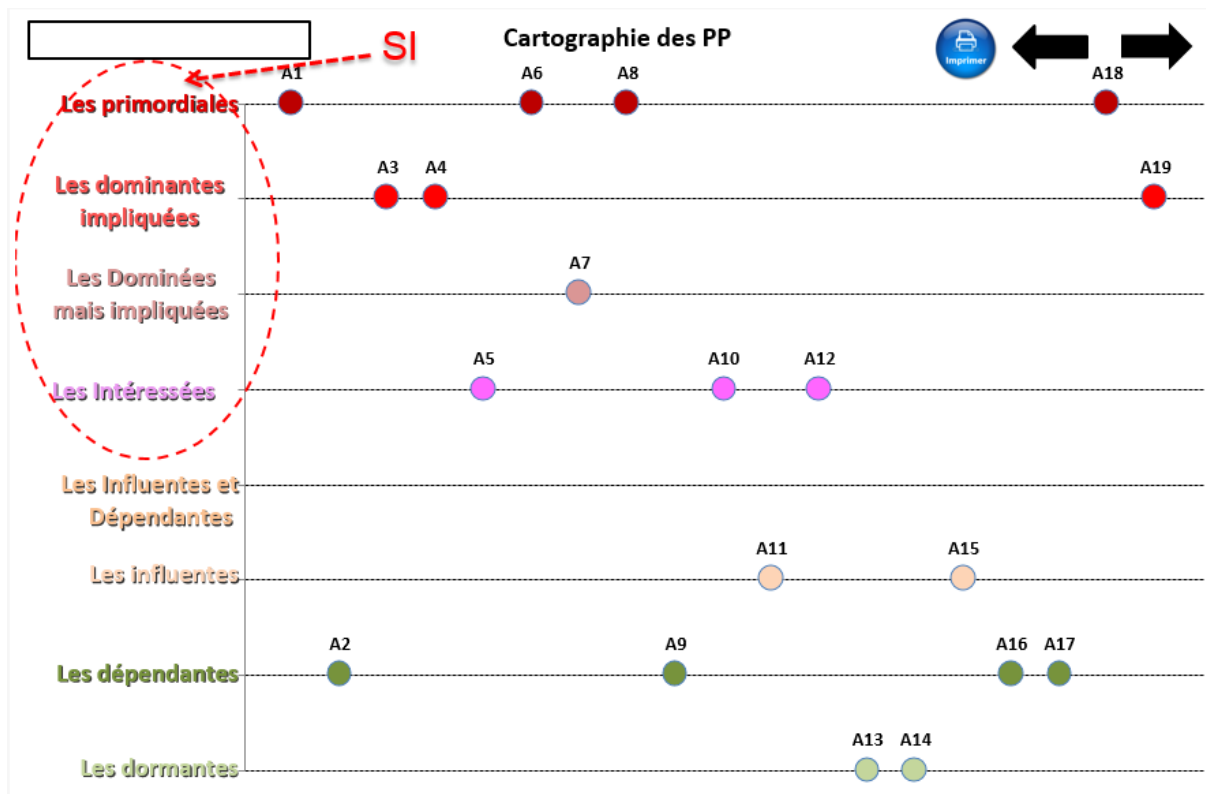


Figure B.10 : Cartographie des Parties Prenantes relativement au projet

Enfin, l'outil rappelle graphiquement les résultats issus de la matrice MAO, pour une meilleure prise de décision (Figure B.11). Ces représentations assurent une vision globale du nombre d'accords et de désaccords pour chaque objectif et volet de développement durable. A l'issue de cette présentation et tenant compte des résultats de la sphère d'influence, le chef de projet peut alors confirmer ses choix en validant les objectifs fixés, ou redéfinir sa stratégie.



Phase d'analyse et représentation graphique des différents résultats



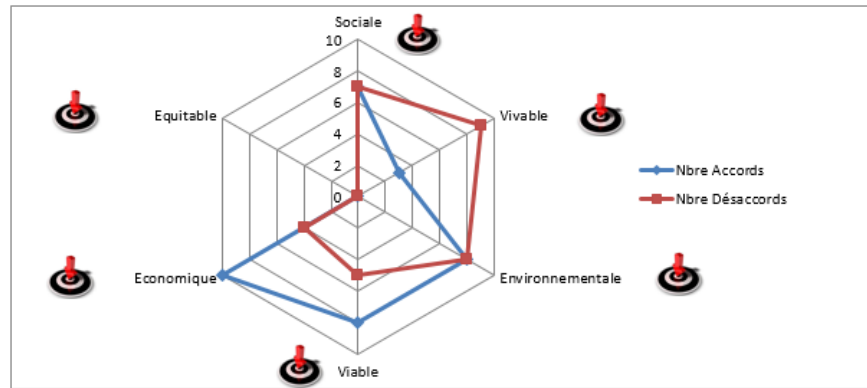
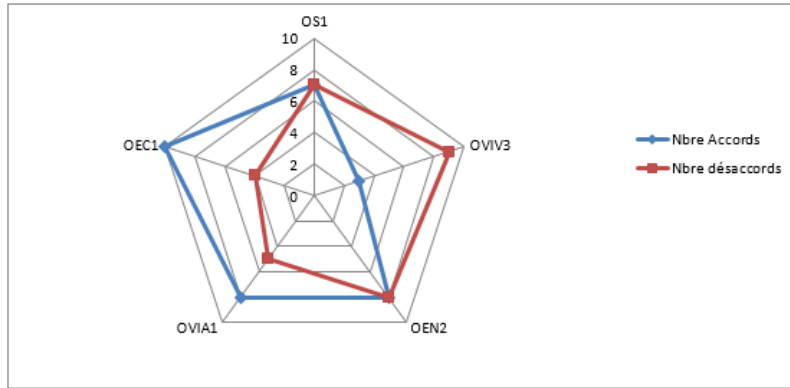
Nous reprenons ici les résultats de la Matrice Acteurs/Objectifs (MAO) qui présente les attitudes des PP pour chaque objectif (pour ou contre l'accomplissement de l'objectif). Ces attitudes sont représentées par pillier de DD afin de vous aider dans la validation des différents objectifs.

Attitude Acteurs/Objectifs, cliquer sur cette zone 

Objectif	Nbre Accords	Nbre désaccords	Dimension
OS1	7	7	Sociale
OVIV3	3	9	Vivable
OEN2	8	8	Environnementale
OVIA1	8	5	Viable
OEC1	10	4	Economique

Présentation de l'attitude des différentes PP par pillier de DD, cliquer sur cette zone

Dimension	Nbre Accords	Nbre Désaccords
Sociale	7	7
Vivable	3	9
Environnementale	8	8
Viable	8	5
Economique	10	4
Equitable	0	0



Vous avez la possibilité de voir ce qui se passe dans chaque dimension en cliquant sur le bouton "Cible" associé aux différentes dimensions.

Figure B.11 : Interprétation des résultats et validation des objectifs

Annexe C : Liste des publications scientifiques

M.MABROUK, S.SPESANDIO, P.GIRARD (2015), « *Cadre méthodologique pour la simulation et l'optimisation d'un projet de développement durable en entreprise* » Journal Européen des Systèmes Automatisés (Article soumis).

M.MABROUK, S.SPESANDIO, P.GIRARD (2014), « *Stakeholder Mapping in a collaborative Project for a Sustainable Development* », International Conference Advances in Production Management Systems, Innovative and Knowledge-Based Production Management in a Global-Local World. Ajaccio-France, September 20-24, 2014.

M.MABROUK, S.SPESANDIO, P.GIRARD (2013), « *Outils de mesure pour l'évaluation de la performance « globale » des entreprises* », Colloque International Génie Industriel (CIGI). La Rochelle-France, 12-14 Juin 2013.

M.MABROUK, S.SPESANDIO, P.GIRARD (2013), « *Identification des clés et verrous lors d'un projet d'innovation pour l'aide à la décision en vue d'un management dit durable* », Journée de l'école doctorale Sciences Physiques et de l'ingénieur. Bordeaux-France, 5 Mars 2013 (Poster).

M.MABROUK, S.SPESANDIO, P.GIRARD (2012), « *Mise en place de la Responsabilité Sociétales des Entreprises via le management des risques* », Congrès LAMBDA MU 18. Tours-France, 16-18 Octobre 2012.

M.MABROUK, S.SPESANDIO, P.GIRARD (2012), « *Vers l'intégration de la Responsabilité Sociétales des Entreprises dans leur Management Stratégique –Guide Méthodologie* », Colloque International MOSIM 12. Bordeaux-France, 06-08 Juin 2012.
