



HAL
open science

Vers l'Intégration de la responsabilité sociétale des entreprises dans leur management stratégique - guide méthodologique

M. Mabrouk, S. Sperandio, Ph. Girard

► To cite this version:

M. Mabrouk, S. Sperandio, Ph. Girard. Vers l'Intégration de la responsabilité sociétale des entreprises dans leur management stratégique - guide méthodologique. 9th International Conference on Modeling, Optimization & SIMulation, Jun 2012, Bordeaux, France. hal-00728673

HAL Id: hal-00728673

<https://hal.science/hal-00728673>

Submitted on 30 Aug 2012

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.

VERS L'INTEGRATION DE LA RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES DANS LEUR MANAGEMENT STRATEGIQUE – GUIDE METHODOLOGIQUE

M. Mabrouk, S. Sperandio, Ph. Girard

IMS / University of Bordeaux
351, Cours de la Liberation
33405 Talence Cedex - France

mohamed.mabrouk@ims-bordeaux.fr; severine.sperandio@ims-bordeaux.fr

RESUME : *La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la contribution des entreprises aux enjeux du Développement Durable. La démarche consiste pour ces entreprises à considérer bien évidemment tous les aspects environnementaux de leur activité, mais également tous les aspects sociaux de cette activité afin d'adopter les meilleures pratiques possibles pour contribuer à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement. La difficulté de tels engagements réside dans le fait que ce genre d'actions engendre souvent de nombreux investissements. Là est donc le dilemme : l'entreprise doit gagner de l'argent pour assurer sa survie, ce qui entre souvent en conflits avec la mise en place des principes de RSE. Nous proposons dans cette communication un guide d'aide à la prise de décision lors de la mise en place d'un projet RSE. Le guide permet d'identifier les risques potentiels inhérents à la mise en œuvre d'un projet RSE, et permet d'analyser les impacts de ces derniers sur l'entreprise et ses parties prenantes afin de proposer différents critères de choix. Il permet par là-même d'établir un lien entre la stratégie d'entreprise et les différents projets RSE envisagés, pour une meilleure sélection de ceux-ci.*

MOTS-CLES : *Responsabilité Sociétale des Entreprises, Stratégie d'entreprise, Gestion des risques.*

1 INTRODUCTION

Le Développement Durable (DD) est, selon la définition du rapport Brundtland de la Commission mondiale sur le développement et l'environnement, « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de répondre aux leurs ». Il s'agit ainsi de respecter non seulement l'environnement, mais également de prendre en considération les aspects sociaux et humains, pour apprendre à vivre dans le respect de la Terre et le respect d'autrui. Le Développement Durable s'est imposé ces dernières années comme cadre de référence à l'ensemble de la planète, imprégnant de plus en plus les processus de décision dans l'entreprise et prenant désormais place au cœur même de leurs stratégies. Laurence Tubiana, directrice de la Chaire Développement Durable de Sciences Po, définit ainsi le Développement Durable comme nouveau paradigme de l'action collective, et rajoute que ce paradigme est aujourd'hui une composante essentielle de la stratégie des entreprises.

La notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est liée à l'application par les entreprises du concept de Développement Durable. Cela signifie qu'une entreprise doit se soucier de sa croissance et de ses performances économique et financière, bien évidemment, mais aussi de ses impacts sociaux et environnementaux. Elle doit, de plus, se soucier des préoccupations de ses Parties Prenantes (salariés, clients, fournisseurs, action-

naires, partenaires, etc. Il n'est à l'heure actuelle pas possible d'obtenir une certification relative à cette responsabilité sociétale (la norme ISO 26000 propose des recommandations et non des obligations), mais c'est l'image de marque globale de l'entreprise, et donc sa survie à long terme, qui est en jeu. Pourtant, s'engager dans une démarche RSE peut-être long et coûteux : l'amélioration des impacts sociaux et environnementaux nécessite souvent de nombreux investissements, ce qui entre en conflit avec la nécessité pour l'entreprise de gagner de l'argent rapidement pour continuer à évoluer ou tout simplement rester pérenne. Il faut ainsi tendre vers une performance globale, prenant en compte les résultats économiques, sociaux et environnementaux.

D'un point de vue stratégique, le risque peut être vu comme une fonction du degré d'inefficacité d'une stratégie si le « mauvais » scénario se réalise (Porter, 1986). Il faut donc dès le début de la réflexion stratégique, avant même le lancement d'un projet, réfléchir aux conséquences des futures prises de décision. Dans ce sens, la ligne directrice du travail de recherche envisagé est la mise en place de cette responsabilité sociétale dans le management stratégique via le management des risques. Pour ce faire, la partie suivante de cet article revient sur la démarche générale de la stratégie d'entreprise et met en évidence les nouveaux enjeux liés au DD. La troisième partie présente le guide d'intégration d'un projet RSE dans la stratégie d'entreprise. La démarche proposée repose sur un cycle global qui se répète autant de fois

que nécessaire, suivant les principes de la roue de Deming. Les différentes phases du cycle sont explicitées, et des outils méthodologiques y sont associés. Le principal intérêt de la démarche consiste en une phase de gestion des risques inhérents à la mise en œuvre d'un projet RSE, qui permet d'analyser les impacts de ces derniers sur l'entreprise mais aussi ses parties prenantes, afin de proposer différents critères de choix. L'objectif est d'établir un lien entre la stratégie d'entreprise et les différents projets RSE envisagés, pour une meilleure sélection de ceux-ci. La conclusion permet enfin de faire le point en revenant sur l'intérêt des propositions effectuées, tout en identifiant les bémols encore existants.

2 STRATEGIE D'ENTREPRISE ET DEVELOPPEMENT DURABLE (DD)

2.1 Quid de la stratégie 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). Romon 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 (Romon, 2008).

2.2 Impact du Développement Durable sur la stratégie d'entreprise

La mise en œuvre de la responsabilité sociétale est l'occasion pour l'entreprise de définir une nouvelle stratégie et de nouveaux enjeux qui doivent être analysés par

rapport aux attentes et intérêts des parties prenantes de l'entreprise, en considérant que tout individu ou groupe ayant des intérêts dans les activités ou décisions d'une organisation constitue une partie prenante de cette organisation (ISO 26000, 2010). Pour les grandes entreprises, s'engager dans une démarche RSE est aujourd'hui devenue une nécessité. De nouvelles exigences légales leur imposent ainsi l'intégration d'un volet environnemental et social dans la publication annuelle du rapport d'activités (IMS Entreprendre pour la Cité, 2004). Plus particulièrement pour les PME-PMI, les enjeux principaux s'expriment en termes d'amélioration de la compétitivité (Rimoux, 2010), et concernent tout particulièrement (ACFCI, 2006) :

- dans le domaine économique : la réduction des coûts de consommation d'eau, d'énergie et de matières premières à court terme, et la conquête de nouveaux clients et de nouvelles pratiques de production à long terme ;
- dans les domaines sociaux et éthiques : l'amélioration des conditions de travail et la motivation du personnel ;
- dans le domaine stratégique : l'amélioration de l'image de la PME et de ses relations avec les différents acteurs de la société.

Classiquement, les entreprises font certifier ou 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 de la RSE, est-il « suffisant » d'appliquer ces trois dernières normes dans son entreprise pour mettre en œuvre une stratégie réellement durable ? Dans un sens, oui, puisque tous les trois piliers du DD sont représentés via ces trois normes. Pourtant, le point de vue et les attentes des parties prenantes n'étant pas pris réellement en compte, nous disons que non : il faut non seulement appliquer les préconisations de l'ensemble de ces normes, mais également réfléchir aux conséquences de ses actes sur l'ensemble de ses parties prenantes. La Figure 1 résume les enjeux du DD, en fonction des trois piliers Economie - Social - Environnement, ainsi que des différentes interfaces entre ces derniers.

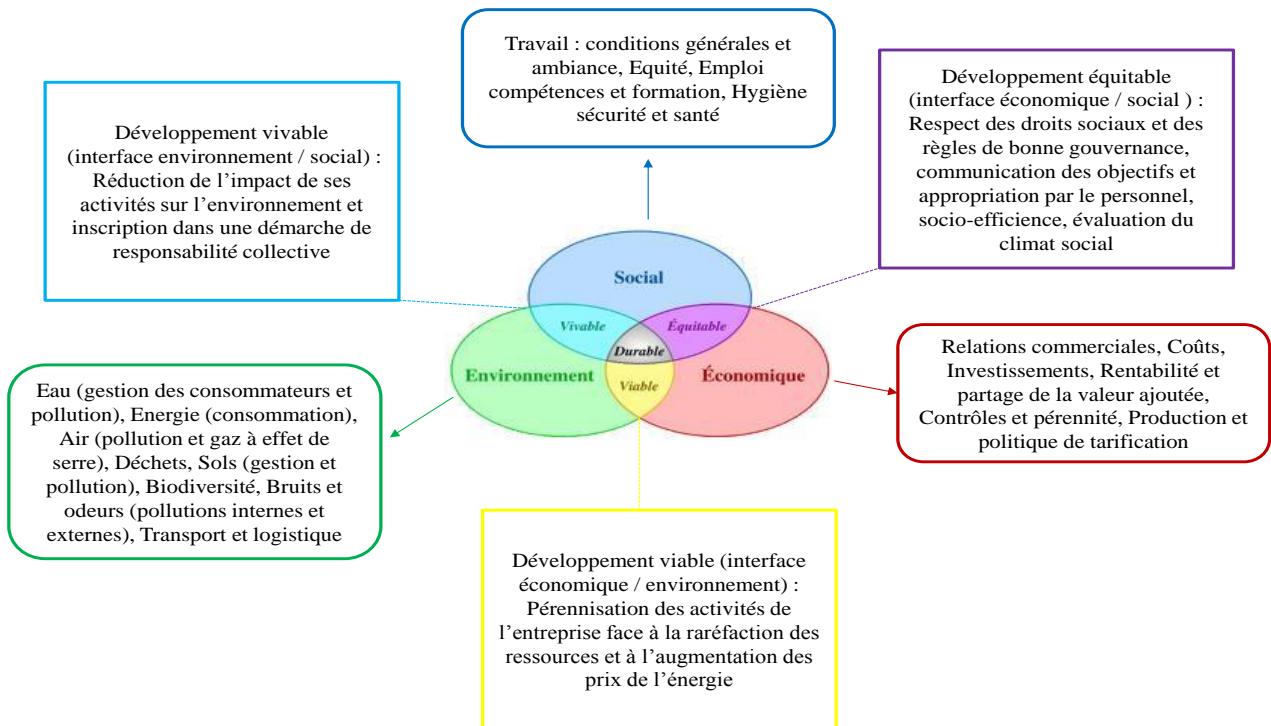


Figure 1 : Triptyque du Développement Durable et enjeux associées

2.3 Modes d'intégration du DD dans la stratégie d'entreprise

Dans l'étude « Impact du développement durable dans la stratégie des grandes entreprises » réalisée par NOVETHIC¹, une typologie des stratégies RSE des entreprises a été établie, en s'appuyant sur deux critères que sont la pression imposée à l'entreprise (par les futures législations, par ses partenaires ou 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) :

- 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 **entrants** : 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).

¹ <http://www.novethic.fr>

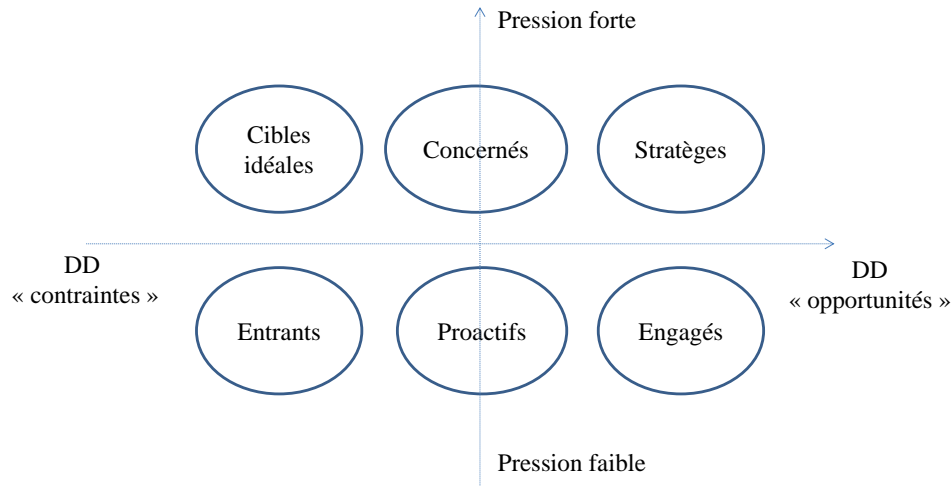


Figure 2 : Modes d'intégration du DD dans la stratégie des grandes entreprises (Etude Novethic)

Si l'ensemble des entreprises reconnaît aujourd'hui le bienfondé du Développement Durable, comment expliquer alors la non-implication de nombre d'entre elles ? Les démarches de RSE 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 interne, beaucoup de grandes entreprises n'ont pas hésité à déployer des moyens humains et financiers conséquents au service de démarches responsables. Pour 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). Un des facteurs pénalisant vient aussi certainement du fait que les horizons des retours sur investissements liés au Développement Durable sont variables et souvent très longs. Parallèlement, difficile d'espérer des retours d'expériences rapides afin de revoir et peaufiner ses prises de décision. La démarche de mise en œuvre du Développement Durable ou de la RSE 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 des parties prenantes.

Le paragraphe suivant, en accord avec ce constat, propose une démarche d'accompagnement et d'aide à la décision pour la mise en place de projets de ce type.

3 DEMARCHE D'INTEGRATION DE LA RSE DANS LA STRATEGIE DES ENTREPRISES

La démarche proposée repose sur un cycle global qui se répète autant de fois que nécessaire, suivant les principes de la roue de Deming ou cycle PDCA (Deming 1982). Elle consiste à élaborer le processus de mise en œuvre des concepts RSE, tout en essayant de contrôler et d'analyser les risques et impacts de cette mise en œuvre sur l'entreprise elle-même, mais aussi sur ses parties prenantes. Pour ce faire, nous avons choisi de construire une première étape d'avant-projet qui repose sur le choix du projet RSE à développer (par exemple : amélioration des conditions de travail, réduction des déchets, etc.). Ensuite, une deuxième étape d'analyse de l'existant permet de dresser un état des lieux en identifiant et en analysant les facteurs tangibles et intangibles à disposition de l'entreprise afin d'avoir une vision claire et précise des environnements interne et externe de l'entreprise, comprenant notamment l'identification des parties prenantes de l'entreprise. S'en suit une phase de hiérarchisation de ces parties prenantes (constitution de la sphère d'influence, étape 3), en fonction de leur importance sur le projet envisagé. Deux phases de diagnostic (étape 4) et de gestion des risques (étape 5) permettent alors, sur la base des étapes précédentes, d'explorer les différents impacts potentiels du projet envisagé sur l'entreprise et sur ses parties prenantes afin de dégager plusieurs scénarii de projet possibles. La dernière étape, après choix d'un consensus ou compromis satisfaisant, consiste à lancer et suivre le projet. La Figure 3 donne une vue générale de cette démarche et introduit les six phases du cycle. Des outils méthodologiques sont également associés à chaque phase du cycle.

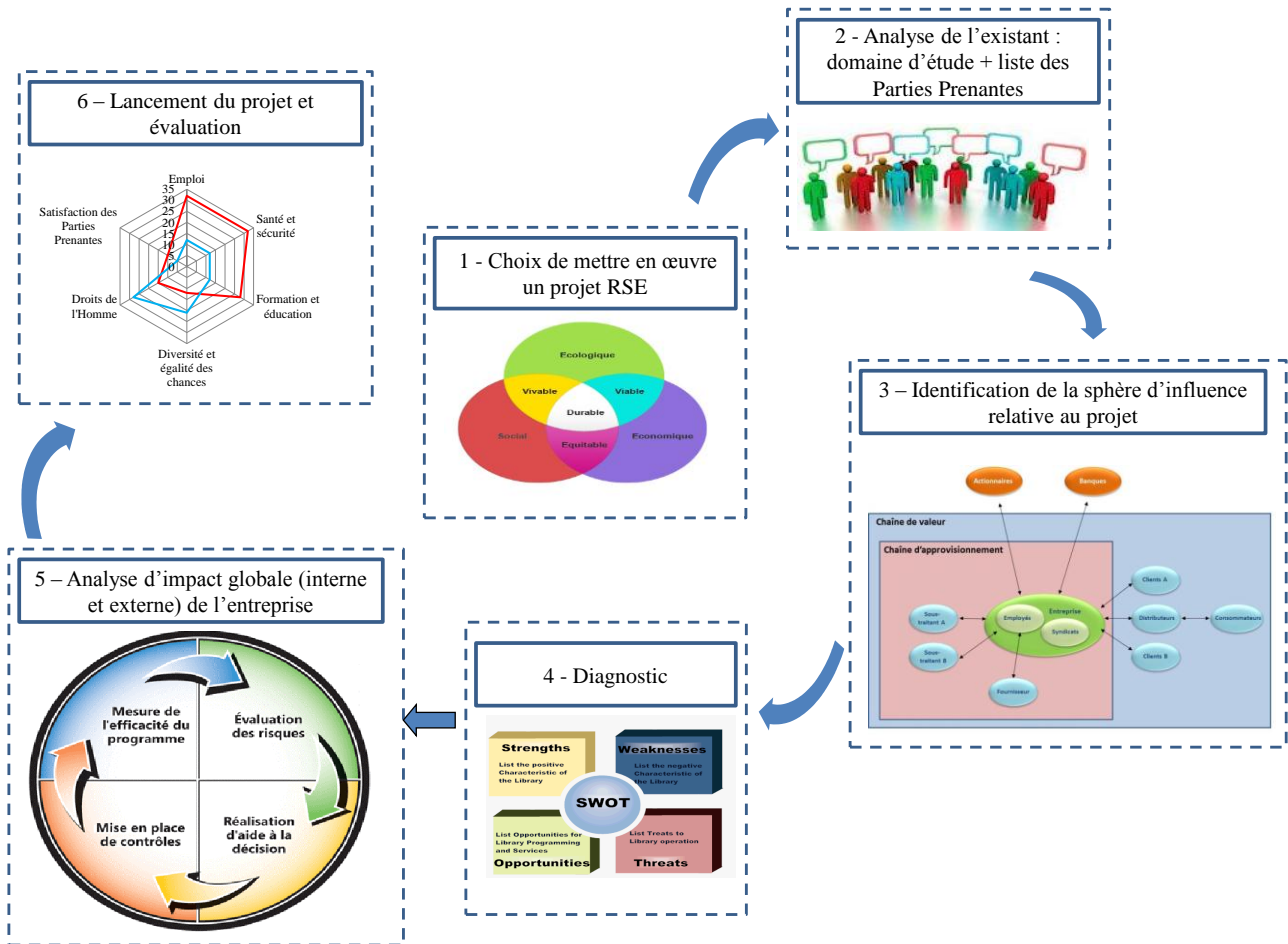


Figure 3 : Démarche générale et outils méthodologiques de mise en œuvre d'un projet RSE

3.1 Etape 1 : Choix de mise en œuvre d'un projet RSE

Elaborer la stratégie d'entreprise, c'est dans un premier temps choisir les domaines d'activité dans lesquels elle entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe (Dussauge et Ramanantsoa, 1987). Cette phase d'avant-projet est cruciale. Elle doit permettre de préciser l'idée de départ, avant de vérifier l'opportunité du projet. De nombreuses questions doivent être abordées : Quels sont les enjeux pour l'entreprise ? Quels seront les débouchés ? Quels objectifs veut-on atteindre ? Quelle est la meilleure solution pour cela ? Quels moyens seront alloués ? Etc. Cette phase de définition est primordiale, et, malheureusement trop souvent écourtée. En effet, la mauvaise définition des objectifs est très souvent la cause de l'échec des projets. Pour aider à la réflexion et à la planification, une analyse de l'existant s'avère indispensable, qui doit mettre l'accent sur la relation de l'entreprise avec ses parties prenantes ; c'est l'objet du paragraphe suivant que de proposer un guide de modélisation de cet existant.

3.2 Etapes 2 et 3 : Identification des Parties Prenantes – Mise en évidence de la sphère d'influence relative au projet

3.2.1 Liste des Parties Prenantes

Dans cette partie, il s'agit d'identifier toutes les personnes ou organisations, internes mais aussi externes, qui ont un intérêt envers la réussite ou l'échec du projet de RSE envisagé. Différentes méthodes de classement des parties prenantes peuvent être appliquées. 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 sphères² :

² <http://www.danone.com/Rapport-DevDurable10/>

- 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).

3.2.2 Mise en évidence de la sphère d'influence

Une fois les parties prenantes identifiées, il faut ensuite les classer afin de mettre en évidence celles ayant un

pouvoir de décision sur le projet - ou pouvant le bloquer, ou encore celles qui peut-être trouvent de l'intérêt au projet, sans toutefois pouvoir intervenir. L'analyse des parties prenantes est donc une méthode d'examen des enjeux clés liés à un conflit ou à un changement ainsi que des compromis possibles. Elle repose sur une analyse détaillée des positions, des intérêts et de l'influence que des individus, des groupes ou des institutions ont envers l'enjeu (IIED, 2005). Pour notre étude, nous utiliserons l'analyse structurelle (Godet, 1997) et le logiciel Micmac (IIAT 2005) comme outil de calcul matriciel. Nous partons pour ce faire du principe qu'une partie prenante n'existe que par les relations qu'elle entretient avec les autres parties prenantes. Pour un projet donné, (objectifs clairement identifiés), nous commençons donc par recenser celles-ci (Figure 4).

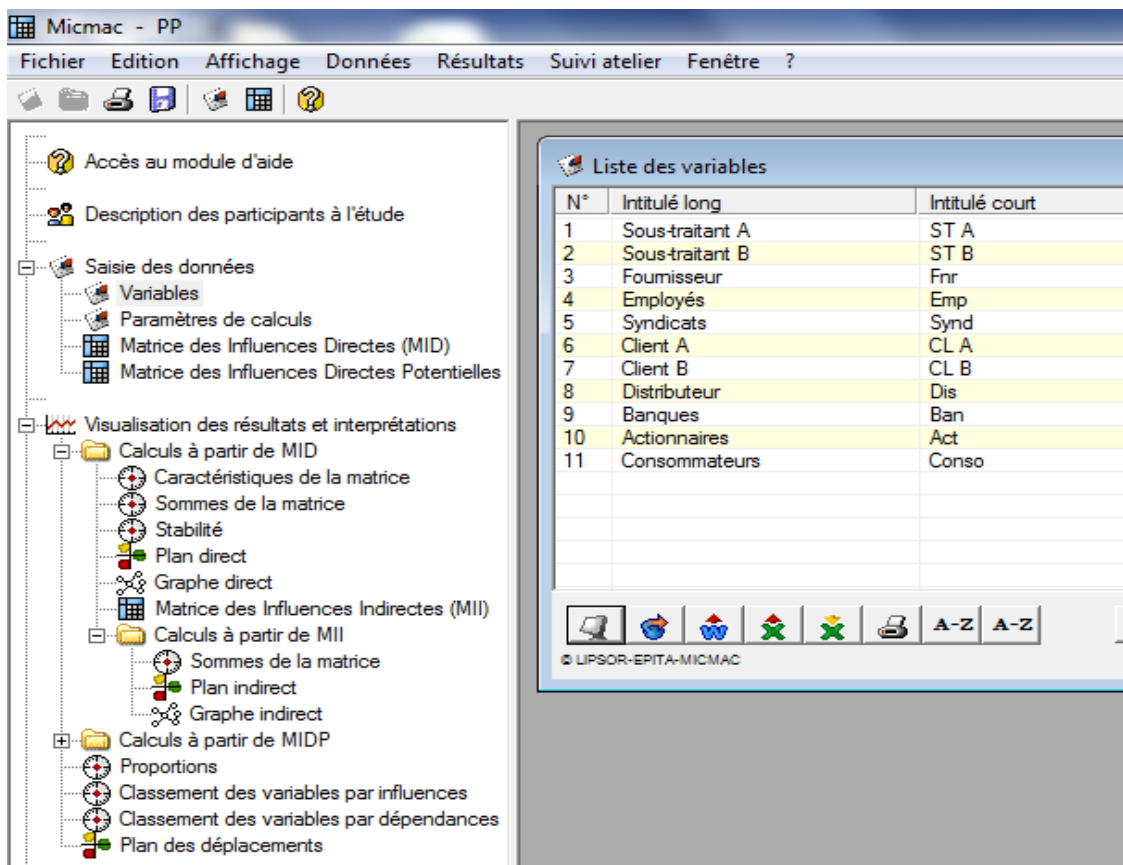


Figure 4 : Recensement des Parties Prenantes

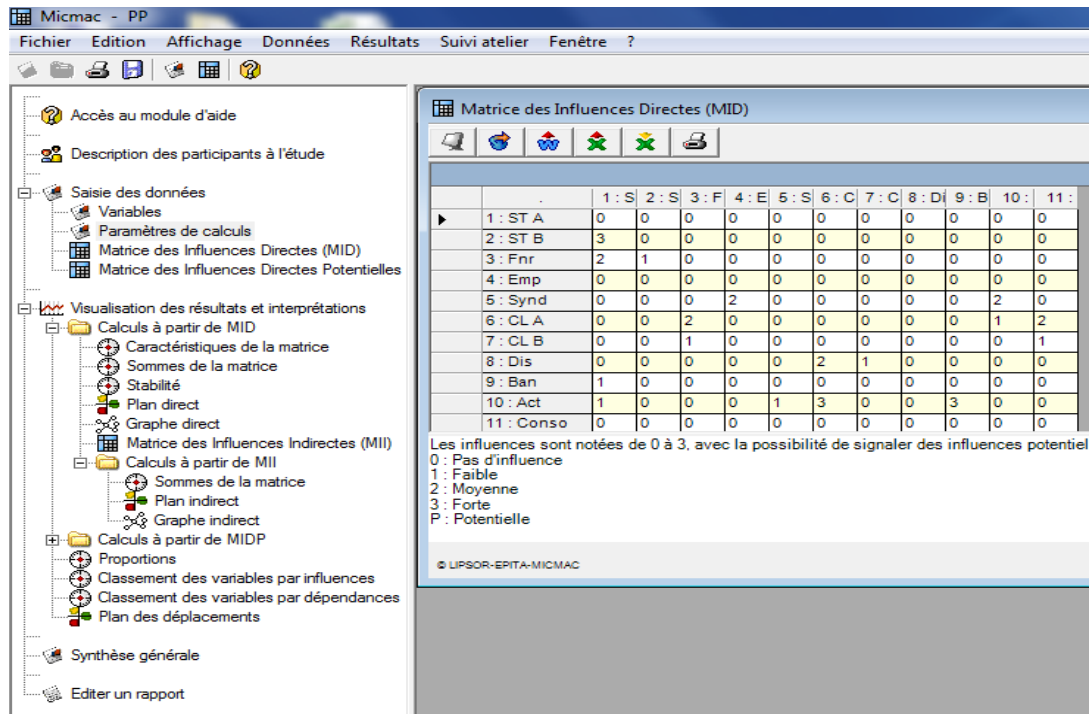


Figure 5 : Matrice des Influences Directes

Ensuite, dans un tableau à double entrée, nous regardons si chaque colonne a une influence sur chaque ligne (Figure 5). Si tel est le cas, nous inscrivons une note de 0 à 3, en fonction de l'intensité entre les parties prenantes (pas d'influence = 0, influence faible = 1, influence moyenne = 2, influence forte = 3). Une fois la matrice complétée, il est alors possible de comptabiliser le degré de motricité et le degré de dépendance de chaque partie prenante : le degré de motricité de chaque paramètre est obtenu en totalisant les points de sa colonne : ce critère permet d'indiquer le niveau d'influence d'une partie prenante sur les autres parties prenantes. Le degré de dépendance, quant à lui, est obtenu en totalisant les points de la ligne lui correspondant. De telles informations permettront de mettre en évidence les variables autonomes, les variables les plus influentes ou au contraire les plus dépendantes. L'ensemble des parties prenantes influentes ou dépendantes de l'entreprise constituera alors la sphère d'influence de l'entreprise pour le dit projet.

3.2.3 Hiérarchisation des Parties Prenantes

Pour le classement final des différentes parties prenantes de la sphère d'influence, nous adoptons au final la représentation de la Figure 6, qui permet de déterminer les différents niveaux d'intérêt et de degrés d'influence de chaque partie prenante : l'axe des abscisses présente l'intérêt qui mesure le degré de soutien ou d'opposition d'une partie prenante aux buts et objectifs du projet, tandis que l'axe des ordonnées présente le pouvoir qui mesure le degré de capacité à aider ou à avoir un impact d'une partie prenante sur les activités de ce même projet (les PP ayant un fort pouvoir sont les PP influentes identifiées dans le paragraphe précédent).

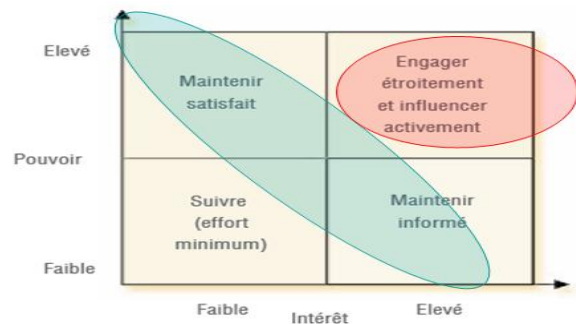


Figure 6 : Grille d'organisation des Parties Prenantes, inspiré du guide disponible sur www.foodsec.org

Les parties prenantes avec pouvoir et intérêts élevés seront d'importance critique pour atteindre l'objectif du projet (Figure 6, zone rouge). Les parties prenantes avec intérêt élevé mais faible pouvoir ou pouvoir élevé mais faible intérêt devront être maintenues informées et satisfaites, tout au long du projet (Figure 6, zone verte).

3.3 Etape 4 : Diagnostic global

Le diagnostic stratégique de l'entreprise s'établit par le rapprochement du diagnostic externe et du diagnostic interne. Il s'agit de se poser la question suivante : en quoi les forces de l'entreprise lui permettent-elles, et en quoi ses faiblesses l'empêchent-elles, de saisir les opportunités et de conjurer les menaces qui apparaissent dans son environnement ? Un bon outil d'aide à l'établissement de cette synthèse entre diagnostic interne et externe est le modèle LCAG (Learned et al., 1969) ou, en français, EMOFF (Environnement, Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses). A partir du diagnostic externe (ana-

lyse de l'ensemble des PP) s'effectue le recensement des opportunités (O1, O2, O3, etc.) et des menaces (M1, M2, M3, etc.). A partir du diagnostic interne s'effectue le recensement des forces (F1, F2, F3, etc.) et des faiblesses (f1, f2, f3, etc.). Pour toutes les activités de l'entreprise une synthèse s'effectue alors en établissant le bilan des forces et des faiblesses avec une notation simple du type :

- ++ : Force particulièrement utile pour saisir l'opportunité ou pour écarter la menace,
- + : Force permettant d'espérer saisir l'opportunité ou utile pour minimiser la menace,
- : Faiblesse grave interdisant de saisir l'opportunité ou aggravant la menace,
- : Faiblesse rendant l'opportunité difficile à saisir ou la menace difficile à écarter.

3.4 Etape 5 : Analyse globale d'impacts

Il s'agit dans cette étape de réaliser un diagnostic préventif grâce à une analyse des risques a priori pour l'entreprise et ses parties prenantes (risques liés au DD, à savoir les risques économiques, environnementaux et sociaux). L'identification des risques stratégiques relatifs aux différents scénarios doit donc maintenant être effectuée. Il faut ici répondre aux questions suivantes : Le projet est-il « bon » pour l'entreprise et ses parties prenantes ? Pourront-elles le supporter en termes d'investissement financier et humain ? Quel est le retour sur inves-

tissement attendu ? Faut-il se lancer dès maintenant dans le projet, ou serait-il plus opportun d'attendre ? Etc. L'envie de réaliser au plus vite ce qui apparaît comme une bonne idée 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. Il est important de noter que le risque peut être ici vu comme un vecteur négatif ou positif d'évolution, un risque d'évolution ou de modification positive de l'entreprise pouvant alors aboutir à un état (n+1) plus performant que l'état (n) lui-même. L'objectif est la modification éventuelle des scénarios de projets, et surtout la sélection de l'un des scénarios, en toute connaissance des risques encourus, selon la volonté de la direction. Vouloir traiter entièrement le risque à un niveau stratégique reste très compliqué, voire utopique, aussi nous nous contenterons de dire que l'objet de cette partie est de prendre en compte les résultats de l'analyse des risques inhérents au projet RSE, pour l'entreprise mais aussi pour ses Parties Prenantes. La Figure 7 présente ainsi le processus d'analyse globale d'impacts, qui consiste en deux processus concourants, s'effectuant en même temps. Il s'agit d'une Analyse Préliminaires des Risques classique (identification, évaluation, hiérarchisation des risques, recommandations) couplée à l'analyse des Parties Prenantes, comme vu précédemment (§ 3.2). Le tout permet d'identifier les impacts potentiels d'un projet RSE sur l'entreprise, mais aussi sur ses Parties Prenantes.

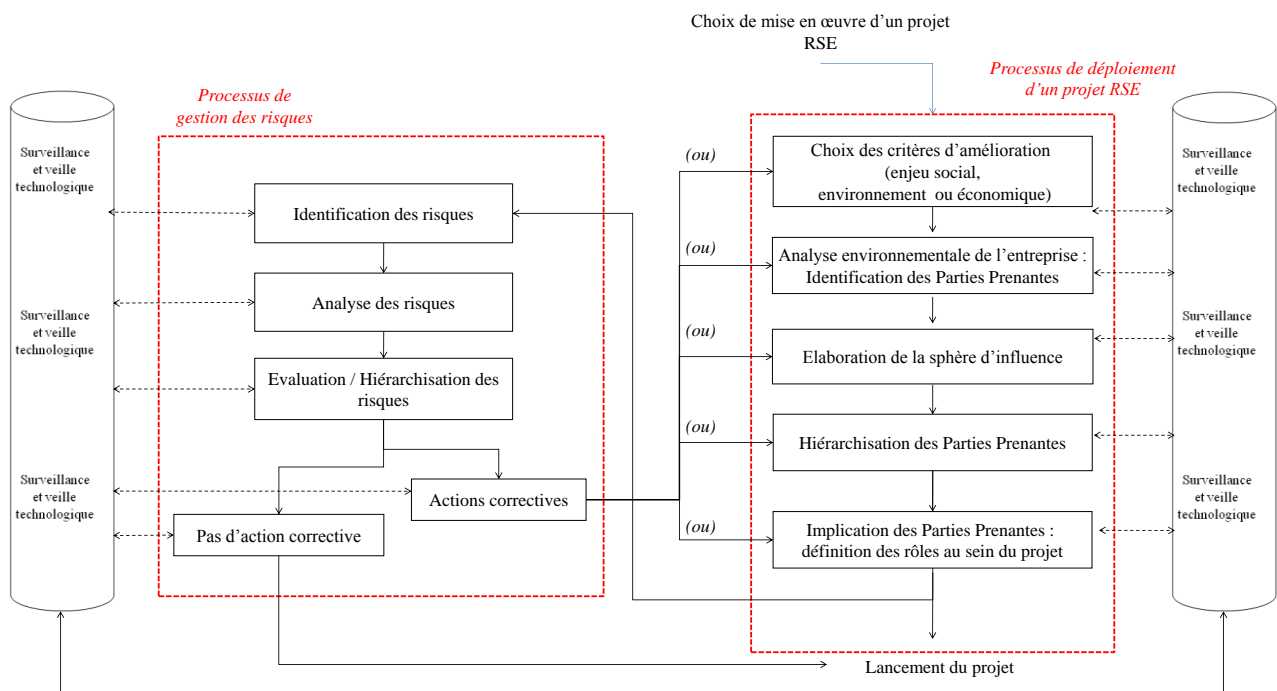


Figure 7: Analyse globale d'impacts, inspirée de (Pingaud et Gourc, 2004)

3.5 Etape 6 : Lancement du projet - Evaluation

Le choix de la stratégie de l'entreprise va s'effectuer entre plusieurs options, en se référant à la politique de l'entreprise. L'évaluation multicritères permet de comparer entre elles différentes options « stratégiques » sur des critères non réductibles les uns aux autres.

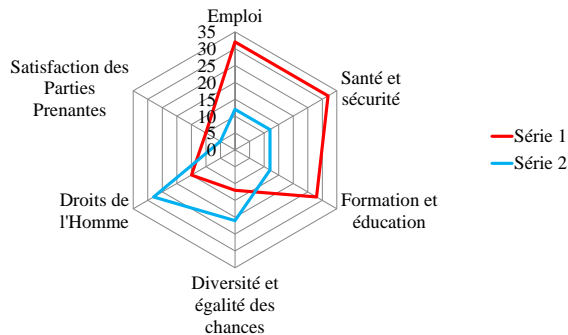


Figure 8 : Evaluation multicritères – Exemple d'un projet relatif aux enjeux sociaux de la RSE

Suite à cette évaluation multicritère, une hiérarchisation des scénarios est proposée. Toutefois, avant de lancer un quelconque projet, il faut garder à l'esprit la dimension économique de chaque projet : la mise en œuvre d'un projet RSE engendre souvent de fortes dépenses, mais l'entreprise doit continuer à garder de l'argent pour assurer sa survie. Nous associons ainsi à l'évaluation multicritères une échelle d'effort financier, représentatif de la volonté de la direction d'investir dans des actions de Développement Durable. L'effort associé aux actions de maîtrise des risques est défini suivant une échelle qualitative (voir Figure 9 ci-dessous). La classe d'effort associée aux différents projets permettra d'appréhender l'échec potentiel d'un projet. Une fois le projet lancé, des dispositifs de reporting sont ensuite construits afin de rendre compte de l'avancement du projet, d'évaluer les actions effectuées et de communiquer des progrès. Chaque entreprise adapte cette démarche à son rythme et selon sa culture, ce qui constitue l'avantage de cette dernière, mais nous ne pouvons pas négliger les difficultés qui peuvent se présenter lors de sa mise en œuvre (disponibilité en temps, résistance au changement, temps total de mise en œuvre de la démarche, etc.).

Classes d'effort	Niveau d'effort pour maîtriser le risque	Commentaires
E0	Aucun	Pas d'investissement. Aucune action ou actions ponctuelles de niveau opérationnel.
E1	Faible	Effort financier faible. $x1 < \text{Surcoût} < x2$ Actions périodiques de niveau opérationnel - Actions ponctuelles de niveau organisationnel
E2	Moyen	Effort financier moyen $xx1 < \text{surcoût} < xx2$ Actions périodiques de niveau organisationnel
E3	Fort	Effort financier important à très important $xxx1 < \text{surcoût} < xxx2$ Possible changement de stratégie

Figure 9 : Classes d'effort financier, inspiré de (Desroches et al., 2007)

4 CONCLUSION

Dans cet article, nous avons effectué un état des lieux concernant la prise en compte de la responsabilité sociétale dans la stratégie actuelle des entreprises. Nous sommes ensuite revenus sur la notion de performance globale et avons précisé les différents enjeux attendus du point de vue environnemental, économique et social. Tenant compte de ces études, nous avons proposé un guide d'aide à la prise de décision lors de la mise en place d'un projet RSE. Le guide permet de :

- Etablir un lien entre la stratégie d'entreprise et les différents projets RSE mis en œuvre, pour une meilleure sélection de ceux-ci ;
- Identifier et analyser les facteurs tangibles et intangibles à disposition de l'entreprise afin d'avoir une vision claire et précise des environnements interne et externe de l'entreprise, et ainsi obtenir une meilleure gestion des projets RSE ;
- Identifier les risques potentiels et analyser les impacts de ces derniers sur l'entreprise et ses parties prenantes, afin de proposer différents critères de choix ;

- Dégager un consensus ou compromis satisfaisant entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Il permet également d'aider :

- Les dirigeants, pour disposer d'une vision globale de la démarche dans l'espoir d'optimiser la réflexion stratégique interne préalable au lancement de tout projet RSE ;
- Les chefs de projets, au tout début du projet, afin de disposer des recommandations issues de la réflexion stratégique pour identifier correctement les objectifs et enjeux du projet (attentes des parties prenantes et possibles réactions de celles-ci, ressources nécessaires au bon déroulement du projet, etc.).

Le modèle proposé est générique et adaptable à tout type de structure. Toutefois, nous ne devons pas négliger les difficultés qui peuvent se présenter lors de la mise en œuvre d'un projet RSE (disponibilité en termes de temps ou de ressources, résistance au changement, etc.). La volonté et la motivation des dirigeants et participants restent ainsi primordiales pour assurer la réussite d'un tel projet.

REFERENCES

- 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>
- AFNOR Normalisation, 2010. *ISO 26000: Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*.
- CGPME, 2005. *La responsabilité sociétale des Entreprises: une opportunité à saisir pour les PM*.
- Desroches A., Leroy A. et F. Vallée, 2007. *La gestion des risques : principes et pratiques*, 2^{ème} édition revue et argumentée, Hermès Science publications, Lavoisier, ISSN 1^{ère} édition 2-7462-0640-4.
- Deming W., 1982. *Quality, Productivity and Competitive Position*. The MIT Press.
- Dubigeon O., 2009. *Piloter un développement durable- quels processus pour l'entreprise*. Pearson Village Mondiale, 3^{ème} édition, 454 p.
- Dussauge P. et B. Ramanantsoa, 1987. *Technologie et stratégie d'entreprise*, McGraw-Hill.
- Gélinier O., 1986. *Stratégie d'entreprise et motivation des hommes*. Hommes et Techniques, Paris.
- Godet M., 1997. *Manuel de prospective stratégique*. Tome 2 l'art et la méthode, 359 p.
- IIAT, 2005. *Guide méthodologique du travail en commun : Elaborer une stratégie prospective- Analyser l'environnement*.
- IIED, 2005. International Institute for Environment and Development. *Analyse du pouvoir des parties prenantes*.
- IMS Entreprendre pour la Cité, 2004. *Règlementations, normes et référentiels impactant sur la dimension sociétale de la responsabilité sociétale des entreprises*, 33 pages. Téléchargeable sur le site <http://www.imsentreprendre.com>
- Learned E.P., C.R. Christensen, K.R. Andrews and W. Guth, 1969. *Business Policy, Text and Cases*, Irwin.
- Pingaud H. et D. Gourc, 2004. *Démarche de pilotage d'un projet industriel par l'analyse des risques*, Revue Française de gestion industrielle, Vol 23, N°2, ISSN, 0242-9780.
- Porter M., 1982. *Choix stratégiques et concurrence, traduit de Competitive strategy*, Paris, Editions Economica, 1982.
- Porter M., 1986. *L'avantage concurrentiel*, Paris : InterEditions.
- Quarre F., 1987. *La stratégie pour gagner*, Masson.
- Rimoux, 2010. *Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) : Démarche projet*. Editions T.I, 11 p.
- Romon F., 2008. *Management stratégique des projets d'innovation*, Techniques de l'ingénieur, Référence AG2230.