
La performance durable au cœur des entreprises responsables

Houda HACHMI, Naima GHAILANI NOUROUTI, Amin LAGLAOUI et
<https://doi.org/10.59285/rimec.319>

Résumés

Résumé

Cet article vise à explorer le champ de la convergence entre la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et la performance durable. Celle-ci renvoie à la nécessité pour l'entreprise d'assurer une meilleure gestion économique, sociétale et environnementale, de la conception des produits à leur mise à disposition sur le marché, en passant par la fabrication. On la considère donc comme une stratégie opportune pour tout type et taille d'entreprise qui souhaite s'insérer sur le marché et assurer sa compétitivité. Pour autant, opter pour une telle stratégie reste un défi organisationnel car ce qui différencie la performance classique de la performance durable n'est pas son utilité, mais plutôt l'impact qu'elle génère aux niveaux social et environnemental.

La contribution de la RSE au développement et à la performance durables tient compte des sept principes et valeurs exprimés à travers la norme ISO 26 000, et prend notamment en considération sept questions centrales incluant plusieurs domaines d'actions qui couvrent les trois piliers du développement durable. Ils sont relatifs à l'environnement, aux droits de l'Homme, à la loyauté des pratiques, aux relations et aux conditions de travail, au développement local ainsi qu'à tout ce qui s'applique aux consommateurs. L'appréhension et l'emploi de ces actions au profit des entreprises constituent une piste vers une amélioration durable.

Abstract

This article aims to explore the field of convergence between Corporate Social Responsibility (CSR) and sustainable performance. This refers to the need for the company to ensure better economic, societal and environmental management, from the design of products to their availability on the market, to manufacturing. It is therefore seen as a timely strategy for any type and size of enterprise wishing to enter the market and ensure its competitiveness. However, choosing such a strategy remains an organizational challenge because what differentiates the traditional performance from sustainable performance is not its usefulness, but rather the impact it generates on the social and environmental levels.

CSR's contribution to sustainable development and performance takes into account the seven principles and values expressed in the ISO 26,000 standard, and takes into account seven central issues including several areas of action that cover the three pillars of sustainable development. They relate to the environment, human rights, loyalty of practices, relationships and working conditions, local development and everything that applies to consumers. The apprehension and use of these actions for the benefit of companies is a path towards sustainable improvement.

Texte intégral

Table des matières

- 1 Introduction générale
- 2 La performance durable: cadrage théorique
 - 2.1 Le développement durable face à la performance de l'entreprise
 - 2.2 La performance durable: une réponse aux enjeux de la RSE
 - 2.2.1 La performance via des processus d'éco-conception
 - 2.2.2 Développement durable et performance organisationnelle
 - 2.2.3 Les systèmes d'allocation de ressources
 - 2.2.4 Les systèmes d'information et de communication
 - 2.2.5 Les systèmes d'apprentissage
- 3 Démarche d'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises pour une performance durable
 - 3.1 Le cadrage
 - 3.2 État des lieux
 - 3.2.1 Identification des parties prenantes
 - 3.2.2 Les acteurs de la sphère d'influence
 - 3.2.3 Détermination des domaines de la RS qui constituent les enjeux forts du projet
 - 3.3 Le choix des priorités
 - 3.4 De l'état des lieux au premier plan d'actions
 - 3.5 Mise en œuvre du programme et mesure de la performance
 - 3.6 Revue et amélioration
 - 3.7 Reporting auprès des parties prenantes
 - 3.8 Évaluation de l'intégration de la RS dans l'ensemble des pratiques, des processus, des résultats
- 4 Conclusion générale

Introduction générale

1. Depuis une quinzaine d'années, l'économie africaine affiche des taux de croissance positifs et qui connaissent une amélioration continue. Les prévisions futures sont encore plus optimistes, dans la mesure où plusieurs analystes admettent qu'au cours de la prochaine décennie, plus de la moitié des champions mondiaux de la croissance économique seront africains y compris le Maroc. Cette situation témoigne de la deuxième position de l'Afrique (5.2%) après l'Asie, hors Japon (5.7%), dans le classement mondial relatif à la croissance économique. Cette dernière qui pourrait être qualifiée d'exceptionnelle dans l'histoire du continent suscite des défis et des opportunités considérables. Or, le

développement de l'économie et donc de la performance industrielle a eu des conséquences fortement négatives sur les trois *piliers* et composantes interdépendantes: *Environnement, Social* et *Économie*. Ce constat a justifié l'utilité et la pertinence du développement durable comme champ de réflexion et d'action pour les décideurs africains. Il est donc important aujourd'hui, pour ces derniers, d'évaluer l'impact de ces conséquences afin de réfléchir aux spécificités ainsi qu'aux singularités de l'innovation durable tant à l'échelle nationale qu'internationale. Ces réflexions permettent de revisiter les visions et les pratiques entrepreneuriales, afin de mieux les harmoniser avec les attentes et les aspirations des parties prenantes¹.

2. La question de la performance entrepreneuriale durable ici posée pourrait se résumer en une interrogation centrale: ***quel est l'impact de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sur la performance durable?*** Cette question principale suggère bien d'autres questions secondaires: comment favoriser l'émergence d'entreprises socialement responsables? Comment les entreprises peuvent-elles intégrer le développement durable et l'inclure dans leur stratégie?
3. Cependant, l'objectif de cet article n'est pas de débattre du bien-fondé de la RSE, mais plutôt d'examiner les enjeux majeurs relatifs à la problématique de la performance industrielle en relation avec le développement durable, avec une mise en perspective des axes de Responsabilité Sociétale des Entreprises favorables à la transition vers un modèle de croissance plus viable et plus durable. L'intérêt majeur qui sous-tend sa rédaction tient à la mise en évidence des corrélations pouvant exister entre développement durable, RSE, gouvernance et performance, tout en tenant compte des intérêts quasi divergents des différentes parties prenantes. Ainsi, nous nous intéressons à explorer l'apport de la RSE en matière de performance durable. Il s'agit dans ce contexte d'apporter un éclairage sur la notion de performance durable, de présenter les enjeux du développement durable face à la performance classique, de mettre l'accent sur la RSE en tant que vecteur de nouveaux défis, d'expliquer comment la performance durable constitue une réponse aux enjeux de la RSE, de proposer une approche pour l'intégration de la RSE fondée sur la démarche PDCA et de définir des perspectives quant au maintien et au développement de cette RSE.

La performance durable: cadrage théorique

4. La performance est un résultat chiffré exprimé par le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis. Elle tient compte à la fois de l'efficacité et de l'efficience. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixée; elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.
5. On entend par performance durable, une stratégie de performance de l'entreprise prenant en compte les principes du développement durable. Organiser la performance durable suppose de repenser et de choisir des stratégies en intégrant de nouvelles compétences et de faire évoluer les critères d'appréciation de projets. Mais la performance durable, comme tous les processus qui ont lieu dans l'entreprise, requiert aussi des construits avec une forte dimension humaine, économique et environnementale. Cependant, elle s'inscrit dans

plusieurs domaines notamment celui de la recherche responsable, de l'économie circulaire, de l'innovation sociale etc. Cette dernière peut ainsi déboucher sur:

- **Des produits ou des services éco-conçus**, car elle est source d'amélioration des produits existants ou de conception de nouveaux produits à caractère écologique;
- **De nouveaux processus** qui prennent en compte le respect de l'environnement (l'amélioration de son bilan carbone par exemple);
- **De nouveaux modèles de performance** qui s'inscrivent dans une dimension sociale ou sociétale².

Le développement durable face à la performance de l'entreprise

6. Bien que la performance soit un enjeu qui ramène la société vers le développement économique, sociétal et environnemental, certains facteurs sont susceptibles d'influencer la performance durable. Ce sont:
 - **La réglementation: il s'agit** d'un facteur déterminant pour les entreprises qui s'engagent dans une démarche de développement durable notamment en matière de reporting et des normes en lien avec ce développement durable. Ceci peut mener des fois à refuser la réalisation ou la participation à quelques pratiques durables quand celles-ci ne s'alignent pas avec la réglementation en vigueur.
 - **Les parties prenantes:** elles peuvent influencer de manière positive ou négative sur l'organisation de l'innovation durable; les clients et les consommateurs sont considérés comme des sources de motivation pour les entreprises au contraire des fournisseurs ou des actionnaires qui peuvent constituer des obstacles à cette création innovante. Cependant, on considère les parties prenantes comme des acteurs clés dans la réalisation de la performance durable³.
7. Si on se place du point de vue de la direction en situation de gestion quotidienne, mettre en pratique les enjeux de RSE peut sembler extrêmement difficile puisqu'il s'agit de traduire les principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Dans la perspective utilitariste de la RSE, l'entreprise est amenée à satisfaire toutes ses parties prenantes afin de soigner son capital réputation et garder ou acquérir sa légitimité. Or, cela n'est pas sans poser de multiples questions concernant la manière d'y parvenir. Il paraît extrêmement complexe, voire potentiellement paradoxal, de satisfaire des groupes d'individus différents lorsqu'ils ont des attentes susceptibles d'être divergentes. L'autre question qui se pose est celle de la capacité de toutes les parties prenantes intervenant dans le projet innovant à exprimer leurs demandes et à pouvoir entrer en négociation avec les autres membres pour parvenir à la conciliation de leurs attentes, quand elle est possible. Envisager la RSE de façon critique semble indiquer qu'il est nécessaire de prendre en compte l'existence de rapports de force entre les parties prenantes.
8. En outre, il faut croire que le processus peut paraître plus complexe. Et là, on rappelle la réglementation sévère en matière de reporting ainsi que les normes en lien avec le développement durable qu'on considère comme des obligations de résultat qui restent relativement floues quant aux moyens à mettre en œuvre afin de les atteindre. Ainsi, l'obligation des entreprises à rendre des comptes sur leurs impacts environnementaux et

sociaux, par le biais du rapport annuel, laisse en suspens la question des parties prenantes à cibler, celle de la nature des informations à leur divulguer, des indicateurs de pilotage et de mesure de la performance à mettre en place, du périmètre à considérer etc.⁴. Ainsi, malgré la mise en place de réglementations et la prise de conscience de devoir satisfaire les parties prenantes, articuler les trois piliers du développement durable – économique, social et environnemental – et atteindre une performance qualifiée de « globale », restent extrêmement complexes.

La performance durable: une réponse aux enjeux de la RSE

9. Pour répondre aux attentes émanant des diverses parties prenantes en matière de RSE, les acteurs de projet seront amenés à repenser l'organisation et les moyens de produire de leur entreprise. La prise en compte de ces nouvelles valeurs est source de diverses formes de performance à caractère viable. L'intégration du développement durable dans les entreprises mène aussi bien à une performance au niveau des processus avec l'éco-conception par exemple qu'à des performances organisationnelles. Elle peut également transformer le modèle économique de l'entreprise et conduire à la création d'entreprises sociales qui intègrent directement la dimension humaine et sociale à leur mission⁵.

La performance via des processus d'éco-conception

10. L'intégration des enjeux de développement durable conduit les chefs de projets à innover au niveau des processus. Cela se traduit notamment par des pratiques d'éco-conception. Apparue dans les années 1990, l'éco-conception se définit comme la prise en compte de l'environnement dans la conception des produits; elle traduit le passage d'une approche focalisée sur l'unité de production et sur les processus de fabrication à une approche plus globale, considérant toutes les nuisances environnementales des produits tout au long de leur cycle de vie⁶. On parle aussi des termes d'éco-design ou de Design For Environment (DFE).
11. L'éco-conception fait l'objet d'un intérêt croissant par les organisations car cette méthode présente l'avantage d'être multicritère, c'est-à-dire qu'elle ne se concentre pas uniquement sur une catégorie d'impact environnemental, mais sur l'ensemble des impacts environnementaux générés par un produit ou service. La démarche d'éco-conception se base sur une analyse du cycle de vie (ACV), qui comptabilise les entrants (matériaux et énergie) et les sortants (émissions polluantes et déchets) des processus de fabrication, distribution, utilisation et élimination². C'est donc un raisonnement en termes de prélèvements et de rejets occasionnés, depuis la conception et l'extraction des matières premières jusqu'au traitement des déchets en fin de vie. L'objet est de minimiser tous les impacts environnementaux en générant le moins d'externalités négatives possibles. Par conséquent, l'éco-conception se différencie de l'ingénierie environnementale dans la mesure où les impacts environnementaux ne sont pas seulement déplacés, mais éliminés sur l'ensemble du cycle de vie du produit⁷.
12. Dans un souci de convergence de performance économique et environnementale, l'éco-

conception des produits, pour qu'elle soit intégrée au sein de l'entreprise, doit être synonyme d'éco-efficacité. En effet, cette stratégie préventive doit non seulement être efficace (respect de l'environnement) mais aussi efficiente (coûts à supporter pour l'entreprise). Cela signifie que la dimension environnementale (surveillance du contenu chimique du produit, contrôle de la consommation énergétique et anticipation du traitement du produit en fin de vie) et la dimension économique (démarche d'anticipation permettant de diminuer de nombreuses sources de coûts) doivent être associées.

Développement durable et performance organisationnelle

13. Le développement durable est susceptible de conduire à une performance organisationnelle significative. Les vraies réponses de l'entreprise au challenge du développement durable demandent, en effet, la transformation de tous les aspects de l'organisation. Cette performance concerne tant le management direct du développement durable en tant qu'activité ou nouvelle fonction de l'entreprise, que son management indirect, par la création de structures plus généralistes permettant le développement de relations transversales ou hiérarchiques avec différentes parties prenantes. Pour décliner et piloter leur politique de développement durable, les entreprises développent des structures spécifiques dont le rôle est de transcrire en objectifs et actions concrètes les attentes des parties prenantes internes ou externes dans le cadre d'une gouvernance partenariale⁸.
14. De la performance organisationnelle significative peut également naître de l'intégration du développement durable dans l'entreprise par les modifications de ses systèmes. Ceux-ci sont définis comme les modalités, au sein d'une organisation, de répartition des ressources, de communication et d'information ou encore d'apprentissage.

Les systèmes d'allocation de ressources

15. Certaines entreprises peuvent choisir d'adopter des critères spécifiques liés à l'environnement ou au social pour allouer leurs ressources, financières notamment. On cite par exemple l'idée de mettre des critères sociaux et environnementaux pour ses acheteurs dans le cadre de la mise en œuvre d'une politique d'achat responsable ou de sélectionner ses projets d'investissement en fonction de préoccupations liées au développement durable. Il convient même de réfléchir sur l'intégration du développement durable dans la rémunération de leurs différents personnels. En effet, les systèmes d'évaluation et de récompense doivent inclure une mesure de la performance sociale et environnementale pour faciliter l'engagement dans le développement durable. En récompensant les meilleures initiatives dans ce domaine, l'entreprise crée ainsi une certaine émulation interne, propice à la prise d'initiatives et à l'innovation de la part de ses salariés.

Les systèmes d'information et de communication

16. On attribue une importance extrême à la communication et l'information qui forment des éléments centraux d'une politique de développement durable. En externe, les entreprises performant sur ce point par l'organisation de manifestations périodiques (journées portes

ouvertes sur les sites, forums avec les parties prenantes etc.) et/ou sur la publication d'informations liées au développement durable (lettres d'information, rapport environnement, journal etc.). L'outil le plus performant et en pleine expansion ces dernières années est, certainement, le rapport de développement durable utile pour rendre compte des initiatives menées par une entreprise envers différentes parties prenantes. En interne, les entreprises tentent de faciliter une bonne circulation de l'information et des communications verticalement et horizontalement (Martinet & Reynaud, 2004). Elles cherchent à ne pas s'enfermer dans une communication hiérarchique top-down mais, au contraire, à faciliter les échanges au sein de l'entreprise du bas vers le haut pour faire remonter les expériences et les difficultés rencontrées à tous les niveaux.

Les systèmes d'apprentissage

17. Il faut noter que les entreprises performant également dans leurs méthodes d'apprentissage de nouvelles compétences liées aux enjeux du développement durable ou dans leur optimisation, par adaptation, de compétences existantes. Les compétences recherchées par l'entreprise durable sont de deux types: de nature technologique mais aussi informationnelle. Les compétences technologiques concernent la capacité de l'entreprise à innover tant dans ses processus de production que dans l'imagination de produits éco-efficients (Hart, 1995). Par contre, les compétences informationnelles concernent plus spécifiquement la capacité de l'entreprise à s'adapter, voire même à anticiper, les évolutions de son environnement en matière de développement durable en mettant en place des systèmes aboutis de veille orientée développement durable afin de s'informer des évolutions technologiques, concurrentielles mais aussi institutionnelles dans ce champ.

Démarche d'intégration de la Responsabilité Sociétale des Entreprises pour une performance durable

18. La force de la norme ISO 26000 (2010) réside principalement dans sa méthode appliquée d'approche dans le but de la faire vivre au quotidien au sein des organisations, en tenant compte de leurs caractéristiques et de la société dans laquelle elles opèrent. L'objectif de cette démarche qu'on propose est de construire un plan d'action opérationnel, pratique et durable tout au long du processus de transition vers une performance durable permettant aux organisations d'appréhender dans leurs activités quotidiennes les principes de la responsabilité sociétale. Ce plan d'action doit être suivi et mesurable, facilitant la lecture de la démarche par l'ensemble des parties prenantes et permettant ainsi à la société de développer les autres axes présentés par la norme: la communication et la crédibilité de la démarche.
19. Comme dans tout autre processus de mutation interne ou de conduite de changement, il convient d'intégrer la démarche de mise en œuvre de l'ISO 26000 et de ses recommandations, comme un vrai projet innovant qui va être construit avec ses étapes, ses jalons, son équipe, les responsabilités associées, etc. Ainsi, notre projet va se structurer de manière classique et raisonnable avec huit phases que nous estimons incontournables et qui

adhèrent à la démarche PDCA.

Le cadrage

20. C'est une étape préalable essentielle permettant de dimensionner le projet en déterminant les motivations réelles du corps de direction de la société à s'engager dans une telle démarche en se posant des questions sur le périmètre de cette démarche, les motivations de la direction dans cet engagement tout en prenant en considération le volet économique, sociétal et environnemental, les facteurs clés de succès de ce projet innovant, les risques potentiels à courir durant chaque étape, la structure et les budgets prévisionnels du projet, le temps que va prendre chaque étape pour sa réalisation.

État des lieux

21. C'est la plus importante des étapes et qui est étroitement liée aux recommandations du chapitre 5 de l'ISO 26000 dont le but implicite est la réalisation d'une analyse des forces et des faiblesses du projet en question face aux questions centrales et domaines d'action de l'ISO 26000 et donc de la pertinence et de l'importance de ces questions centrales et des domaines d'action pour l'entreprise et/ou le projet.

Identification des parties prenantes

22. Il s'agit de déterminer les acteurs qui répondent à la définition des individus ou groupes ayant un intérêt dans les décisions ou activités de la société menant le projet. Là, on propose d'y procéder concrètement en se posant de multiples questions pour définir les acteurs et caractériser les parties prenantes qu'il convient de dresser sur un tableau. Ensuite, il convient de faire recours à une hiérarchisation de celles-ci. Pour ce faire, on doit répondre à la question : Quel est le degré d'importance stratégique de cette partie prenante pour mon projet? Pour y répondre, on peut envisager d'utiliser une certaine grille d'analyse permettant la description de cinq niveaux d'importance:
- La partie prenante est peu influente;
 - La partie prenante peut apporter une aide ou une remise en cause ponctuelle (dans l'espace et dans le temps);
 - La partie prenante peut mettre en cause la réussite du projet ou qu'elle est indispensable à sa réalisation;
 - La partie prenante peut mettre en cause l'accomplissement du projet innovant ou qu'elle est indispensable à sa réalisation;
 - La partie prenante peut mettre en cause la société dans son existence ou qu'elle est indispensable à son existence.

Les acteurs de la sphère d'influence

23. L'une des difficultés de la mise en œuvre de l'ISO 26000 est d'appréhender la responsabilité « élargie » des sociétés durant leurs phases de réalisation de projets. En effet,

une démarche de RS ne saurait se borner aux portes de la société et à ses seules activités. L'entreprise a nécessairement une part de responsabilité sur les impacts générés par toutes les activités qui constituent sa chaîne de valeur. On passe enfin à la synthèse des résultats sur un tableau précisant les parties prenantes identifiées, les classer selon qu'elles soient impactantes ou impactées, faisant partie de la sphère d'influence ou non ainsi que de leur importance stratégique.

Détermination des domaines de la RS qui constituent les enjeux forts du projet

24. Il s'agit d'hierarchiser les questions centrales et les domaines d'action, afin de déterminer les enjeux clés du projet et donc les priorités pour bâtir les premiers plans d'actions de nature à améliorer sa performance sur l'ensemble des domaines de la responsabilité sociétale. Toute société menant un ou plusieurs projets a nécessairement des impacts positifs et/ou négatifs sur les sept thématiques couvertes par les questions centrales de l'ISO 26000. Or, tous les domaines d'action qui composent ces sept questions centrales ne sont pas nécessairement pertinents. Ce qui signifie que les impacts générés par l'établissement, au regard de tous ces domaines d'action, ne sont pas tous de même nature et de même portée et donc, que la maîtrise de chacun de ces impacts ne constitue pas nécessairement un enjeu clé. Le degré d'importance stratégique est un deuxième facteur qui doit conduire le chef de projet innovant à différencier ces domaines d'action et à les hierarchiser. Pour cela, il convient de définir des critères qui vont permettre au chef projet de déterminer ces enjeux clés. Cependant, on propose une série de critères traduits par trois étapes dans la réflexion:
- Quel niveau de performance peut-on accorder aux pratiques incorporées au projet dans le domaine d'action considéré?
 - Quel niveau d'importance stratégique le projet accorde-t-il au domaine d'action considéré?
 - Quelles sont les parties prenantes impactées par mon projet sur le domaine d'action considéré? ou impactantes? Ou ayant des attentes sur le domaine d'action considéré? Pour déterminer le niveau de performance, il convient d'aborder une grille d'analyse à cinq niveaux qu'on propose:
 - Prise de conscience;
 - Mesure;
 - Mise en place d'actions visant à faire progresser la performance durable du projet;
 - Maîtrise partielle de performance;
 - Excellence et exemplarité.
25. Ensuite, on propose une autre grille d'analyse à plusieurs niveaux pour déterminer le niveau d'importance stratégique, selon qu'il peut être:
- Laissé de côté;
 - Non prioritaire;
 - Sa non-maîtrise influence la réussite ou l'accomplissement du projet;
 - Sa maîtrise et indispensable à son existence.
26. Ensuite, pour déterminer les parties prenantes associées au domaine d'action, il convient de

passer en revue la liste constituée au préalable. Il convient alors de se poser, pour chacune d'entre elles, des questions sur la nature des impacts qu'elle génère, les activités responsables, les attentes potentielles/réelles sur le domaine d'action et les pratiques du projet en la matière etc. Ainsi, si les réponses à ces questions sont plutôt positives, alors il convient de retenir cette partie prenante comme « associée » au domaine d'action considéré.

27. Enfin, les résultats de la hiérarchisation peuvent être synthétisés graphiquement pour permettre de retenir, dans un premier temps, les domaines d'action prioritaires qui vont venir nourrir les premiers plans d'actions⁹.

Le choix des priorités

28. On choisit de mettre quatre catégories de domaines d'action (DA) déterminées en fonction de l'importance et de la performance. On y trouve:
- La catégorie des DA clés sur laquelle il convient d'agir rapidement au cours du projet;
 - La catégorie qui constitue des enjeux à prendre en compte dans les 2-3 années à venir;
 - La catégorie qui représente des enjeux forts mais déjà maîtrisés;
 - La dernière appropriée aux DA constituant des enjeux à long terme.
29. Une sous-classification peut s'opérer dans chaque catégorie en fonction du nombre de parties prenantes associées aux domaines d'action et du degré d'importance de celles-ci. En effet, un domaine d'action auquel le projet a associé plusieurs parties prenantes d'importance majeure devra être considéré prioritaire. Concrètement, il suffit, pour chaque domaine d'action de calculer la somme des niveaux d'importance des parties prenantes associées.

De l'état des lieux au premier plan d'actions

30. C'est une étape où il convient de prendre dans l'ordre, les domaines d'action des catégories déterminés auparavant puis de définir les actions à mener. Pour ce faire, il importe de considérer plusieurs réflexions vis-à-vis des capacités de financement et ressources disponibles, les parties prenantes associées susceptibles d'apporter une aide financière/technique, la mesure des impacts des actions définies, faire intervenir les actions de lobbying etc.

Mise en œuvre du programme et mesure de la performance

31. Il convient de suivre le plan d'action et de le décliner au sein des activités et des processus contributeurs à l'amélioration de la performance de chaque domaine. En outre, la mise en œuvre de la démarche doit prendre appui sur les systèmes de management afin de les faire évoluer dans le sens d'une meilleure responsabilité sociétale et en accord avec les principes de l'ISO 26000 et les étapes du projet innovant. Il est nécessaire de revisiter les valeurs et

de les partager lors de la traduction des données de sortie de l'état des lieux. Il convient également de définir les objectifs des capacités humaines et financières déclinants des domaines d'actions clés tout d'abord et d'en assurer le suivi via des indicateurs. Pour ce faire, il convient de passer nécessairement par une phase de sensibilisation à tous les niveaux, à un développement des compétences et à un appui sur les systèmes de management existants.

Revue et amélioration

32. Il s'agit de passer en revue régulièrement les résultats de ces indicateurs mais aussi l'ensemble du contexte dans lequel opère la société pilote et d'analyser ces éléments. Ceci peut s'apparenter à des « revues de direction » s'appuyant sur l'analyse des données d'entrée, l'évaluation de l'adéquation et enfin les décisions à prendre. Ces revues peuvent prendre la forme de réunions dont la fréquence peut être plus ou moins annuelle, en cohérence avec la périodicité des évolutions du métier, et de ses enjeux clés.

Reporting auprès des parties prenantes

33. La communication auprès des parties prenantes est l'un des fondements de la démarche de Responsabilité Sociétale. En effet, dans le dialogue avec elles, les acteurs du projet se doivent de démontrer leur respect des principes de redevabilité et de transparence. Cependant, la communication permettra de démontrer le respect de ces principes. En interne comme en externe, il est recommandé de communiquer tout au long du projet. En interne d'abord, dès le début, le lancement d'une telle démarche mérite une annonce de la Direction, afin de recueillir l'adhésion de l'ensemble des acteurs de la société. De la même manière, chaque étape doit faire l'objet d'un reporting interne pour partager, tout au long de la démarche, les joies et les peines, les succès et les difficultés qu'impliquent ces changements de comportements décrits dans l'ISO 26000. En externe, l'ISO 26000 est explicite sur les aspects et les formes que peut prendre la communication. En effet, elle relève de 2 grands axes :
- Le dialogue « au quotidien » avec les parties prenantes;
 - L'élaboration et la diffusion à intervalles appropriées d'un rapport sur la performance du projet innovant en matière de Responsabilité Sociétale.

Évaluation de l'intégration de la RS dans l'ensemble des pratiques, des processus, des résultats

34. Il s'agit d'une étape incontournable de la démarche. Qu'elle soit réalisée en interne ou en externe par un organisme tiers, elle doit permettre d'analyser la maturité du projet et, pour cela, se pencher sur des éléments tels que la conformité des pratiques à la vision et la stratégie, la recherche d'exemplarité, démonstration et pérennité des missions légitimes etc.

Conclusion générale

35. Dans cet article, il y'a eu emphase sur l'adoption de la Responsabilité Sociétale des Entreprises en se basant sur le développement durable pour assurer une performance à intérêt socio-économique et environnemental. L'innovation durable prend différentes formes et aspects que ce soit au niveau organisationnel ou technique. Or, l'objectif est seul à savoir garantir une performance durable. Aussi, la méthode proposée pour l'intégration de la RSE est d'une grande utilité surtout qu'elle est basée sur la démarche PDCA.
36. Afin de développer sa RSE, l'entreprise doit donc:
- Utiliser la RSE pour une coopération renforcée entre les parties prenantes;
 - Penser à intégrer la RSE dans les contrats entre les différents acteurs: la RSE doit être intégrée dans le discours et la pratique des acteurs interrogés, car elle figure encore peu sous cette dénomination dans les différents textes;
 - Faire de la RSE un outil transversal à toute la société;
 - Favoriser l'engagement solidaire du personnel.

References

1.	?	Maymo, V., & Murat, G. (2013). <i>La Boite à Outils du Développement Durable et de la RSE</i> . Paris, France: Dunod.
2.	?	Romon, F. (2003). <i>Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique</i> . Récupéré le 26 Mai, 2005, de https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00009312/document .
3.	?	Bello, P. (2014). <i>Stratégie et RSE ; la rupture managériale</i> . Paris, France, Dunod.
4.	?	Kamdem, E. (2016). <i>Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : Défis et Opportunités</i> . Paris, France: L'Harmattan.
5.	?	Jaouen, A., & Le Roy, F. (2013). <i>L'innovation managériale</i> . Paris, France : Dunod.
6.	?	Janin, M. (2004, 05 Avril).

		Démarche d'éco-conception en entreprise, un enjeu : construire la cohérence entre outils et processus. Récupéré le 05 Avril, 2004, de https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-00005632/document .
7.	?	Hart, S. (1995, Octobre). <i>A Natural- Resource-Based View Of The Firm</i> . Récupéré en 1995, de http://faculty.wwwu.edu/dunnc3/rprnts.naturalresourceviewofthefirm.pdf .
8.	?	Marjolein, C., & Achterkamp. & Janita F.J. Vos. (2006). <i>A Framework For Making Sense Of Sustainable Innovation Through Stakeholder Involvement</i> . Récupéré le 30 Décembre, 2006 de http://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=11895
9.	?	6Afnor. (2010). ^{ISO} 26 000 <i>Responsabilité sociétale – comprendre, déployer, évaluer</i> . Afnor édition (2010). La Plaine – Saint-Denis Cedex, France : Afnor Éditions.

Références bibliographiques

Afnor. (2010). *ISO 26 000 Responsabilité sociétale – comprendre, déployer, évaluer*. Afnor édition (2010). La Plaine – Saint-Denis Cedex, France : Afnor Éditions⁶.

Bello, P. (2014). *Stratégie et RSE ; la rupture managériale*. Paris, France : Dunod³.

Hart, S. (1995, Octobre). *A Natural- Resource-Based View Of The Firm*. Récupéré en 1995,

de <http://faculty.wvu.edu/dunnc3/rprnts.naturalresourceviewofthefirm.pdf> ⁷.

Janin, M. (2004, 05 Avril). *Démarche d'éco- conception en entreprise, un enjeu : construire la cohérence entre outils et processus*. Récupéré le 05 Avril, 2004, de <https://pastel.archives-ouvertes.fr/tel-00005632/document> ⁸.

Jaouen, A., & Le Roy, F. (2013). *L'innovation managériale*. Paris, France : Dunod. ⁵.

Kamdem, E. (2016). *Innovation entrepreneuriale et développement durable en Afrique : Défis et Opportunités*. Paris, France : L'Harmattan ⁴.

Marjolein, C., & Achterkamp. & Janita F.J. Vos. (2006). *A Framework For Making Sense Of Sustainable Innovation Through Stakeholder Involvement*. Récupéré le 30 Décembre, 2006 de <http://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=11895> ⁹.

Maymo, V., & Murat, G. (2013). *La Boite à Outils du Développement Durable et de la RSE*. Paris, France : Dunod ¹.

Romon, F. (2003). *Le management de l'innovation. Essai de modélisation dans une perspective systémique*. Récupéré le 26 Mai, 2005, de <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00009312/document>

Auteur

Houda HACHMI : Doctorante, Laboratoire de Recherche en Génomique Humaine LRGH, Faculté des Sciences et Techniques de Tanger

Pour citer cette article

Houda HACHMI, Naima GHAILANI NOUROUTI, Amin LAGLAOUI et <https://doi.org/10.59285/rimec.319>, "La performance durable au cœur des entreprises responsables", RIMEC [en ligne], 02 | 2019 Responsabilité Sociale des entreprises, mis en ligne le 10 mars 2019, consulté le 14 June 2025. URL: <http://revue-rimec.org/la-performance-durable-au-coeur-des-entreprises-responsables/>