



Les tableaux de bord permettent de gérer les activités de RSE de votre entreprise

Toute entreprise qui souhaite orienter ses actions et contrôler les résultats obtenus a recours à des outils de gestion tels que les tableaux de bord. Et ces tableaux de bord se révèlent aussi efficaces quant il s'agit de contrôler les activités de RSE et de s'assurer que celles-ci sont intégrées à la stratégie de l'entreprise.

François Meyssonier (Université de Nantes) et Fana Rasolofo-Distler (Université Paul Verlaine) ont étudié l'implantation du tableau de bord *Balanced Scorecard* (BSC) au sein d'une entreprise chef de file dans le secteur du logement social. Les chercheurs sont parvenus à la conclusion que l'utilisation du tableau de bord BSC peut soutenir l'intégration des aspects sociaux et environnementaux dans les entreprises.

À propos du *Balanced Scorecard* (BSC)

Le *Balanced Scorecard* (BSC) est l'un des tableaux de bord les plus utilisés. Il comporte quatre dimensions : 1. les finances; 2. les clients; 3. les processus internes et l'innovation; et 4. l'apprentissage. Pour chacune des quatre dimensions, les entreprises doivent établir leurs propres objectifs et choisir des indicateurs qui révéleront si elle a (ou non) atteint ses objectifs.

En fait, le tableau de bord BSC est un outil de gestion qui vise à équilibrer la dimension financière avec d'autres dimensions, c'est-à-dire les clients, les processus internes et le capital humain. Selon les chercheurs, cet aspect multidimensionnel du modèle BSC semble plus compatible avec les préoccupations de développement durable que les systèmes à logique purement financière.

L'intégration d'indicateurs de développement durable dans le tableau de bord BSC peut se faire de deux façons : intégrer des indicateurs de RSE dans chacune des quatre dimensions ou créer une cinquième dimension spécialement dédiée à la RSE.

Cependant, l'étude démontre que même quand cette cinquième dimension est explicite dans le tableau de bord stratégique annuel (qui présente les indicateurs liés aux directives stratégiques à suivre), elle disparaît

dans le tableau de bord opérationnel mensuel (qui présente les indicateurs liés aux actions à entreprendre). Ainsi, si les indicateurs purement de RSE sont dissociés de la performance économique et ne sont pas présents dans le pilotage opérationnel, les pratiques de RSE réalisées sont difficiles à contrôler et peuvent s'avérer inefficaces.

« (...) si les indicateurs de RSE sont dissociés de la performance économique et ne sont pas présents dans le pilotage opérationnel, les pratiques de RSE réalisées sont difficiles à contrôler et peuvent s'avérer inefficaces. »

Quels conseils pour les gestionnaires?

- **Créez votre tableau de bord.** Utiliser le tableau de bord BSC pendant que vous établissez votre stratégie de développement durable vous fournira un véritable outil de pilotage.
- **Établissez un tableau de bord stratégique.** Il révélera la vision de la haute direction et vous servira de cadre de référence pour les actions à entreprendre.
- **Établissez un tableau de bord opérationnel.** Il mettra en lumière les actions concrètes à entreprendre et vous permettra d'en faire un suivi. Si les tableaux de bord stratégiques sont importants pour formaliser une vision partagée et un cadre de référence, le tableau de bord opérationnel crée un véritable système de pilotage qui permet d'animer l'organisation, de faire converger les comportements, d'évaluer les acteurs et de mesurer la performance des initiatives.
- **Choisissez des indicateurs pour le tableau de bord opérationnel.** Collaborez avec les gestionnaires de différents départements ou divisions pour choisir ces indicateurs afin de vous assurer que les activités mesurées sont alignées à la stratégie de l'entreprise.

- **Intégrez les indicateurs de RSE dans les quatre dimensions existantes.** Plutôt que de créer une cinquième dimension dédiée à la RSE, les chercheurs suggèrent d'intégrer directement les indicateurs de RSE dans les quatre dimensions existantes. Les indicateurs de RSE seront ainsi mieux alignés à la stratégie organisationnelle et directement associés à la performance économique de l'entreprise.

Note pour les chercheurs

Des recherches futures pourraient être menées pour étudier l'implantation du tableau de bord BSC dans d'autres types d'organisation, dont l'objectif central n'est pas forcément lié aux questions sociétales. En effet, l'organisation étudiée dans cette recherche ayant comme but d'offrir des logements sociaux, elle présentait déjà une vocation sociale, rendant plus facile l'intégration d'indicateurs sociétaux dans le tableau de bord. Des études empiriques pourraient être réalisées également afin de comparer l'adoption des tableaux de bord à d'autres outils de gestion pour aider les entreprises dans leur démarche de développement durable.