

LES CAHIERS de Friedland

Redonner du sens dans l'entreprise pour sortir de la crise

Les valeurs plébiscitées par les parties prenantes

Les expériences étrangères

La construction de sens et la performance

Les avancées concrètes

LES CAHIERS de friedland

Regards croisés sur l'économie
et les entreprises

**Redonner du sens dans l'entreprise
pour sortir de la crise**

ÉDITORIAL

- 5 **Donner du sens au *management* pour sortir de la crise par le haut...**
Jean-Louis Scaringella

AVANT-PROPOS

- 9 **L'entreprise et la quête de sens, au risque du monde**
Dominique de Courcelles

REDONNER DU SENS DANS L'ENTREPRISE POUR SORTIR DE LA CRISE

Les valeurs plébiscitées par les parties prenantes

- 19 **L'évolution de la RSE dans l'entreprise depuis la crise**
Nicole Notat

- 25 **Éthique managériale et pluralisme des valeurs**
Ghislain Deslandes

- 33 **RSE, droits de l'Homme et mondialisation**
Dominique de La Garanderie

- 39 **Agir sur le travail avec les salariés**
Patrick Pierron

- 43 **Du sens aussi pour les cadres et dirigeants diplômés
des grandes écoles ?**
Karine Sanouillet

Les expériences étrangères

- 47 **Good business; nice beaches**
**Corporate social responsibility is evolving, and becoming a
little less flaky**
Schumpeter, *The Economist*

51 **Les entreprises où il fait bon travailler - Comparaison internationale**
Patrick Dumoulin

55 **Valeurs et RSE au sein des entreprises familiales allemandes**
Peter von Möller

La construction de sens et la performance

61 **L'humain au cœur de l'entreprise**
Antoine Lemarchand

65 **La destruction des frontières dans les entreprises
ou l'avènement du *Cloud Management***
Frédéric Bedin, Xavier Ginoux et Catherine de Leonardi

69 **Construction de sens et *start-up* : quelle compatibilité ?**
Rafi Haladjian

71 **La difficulté à construire du sens dans l'entreprise d'aujourd'hui**
Eve Chiapello

77 **Construction de sens et dynamique managériale**
Éric Delannoy

79 ***Management* par les valeurs : le sens équilibre nos actions**
Roland Vaxelaire

Les avancées concrètes

87 **RSE et loyauté des échanges :
partager les meilleures pratiques**
Gabrielle Gauthey

91 **La mobilisation des ressources humaines et la construction de sens**
Catherine Le Balle

101 **Les collaborateurs au cœur de l'engagement citoyen de SFR**
Emmanuelle Potin

105 **Les actions du groupe AG2R LA MONDIALE en faveur de la diversité**
Yves Bensimon

Donner du sens au *management* pour sortir de la crise par le haut...

Jean-Louis Scaringella

Directeur général adjoint chargé des études,
de la prospective et de l'innovation de
la Chambre de commerce et d'industrie de Paris

S'interroger sur la construction de sens et le partage de valeurs est essentiel aujourd'hui où l'on déplore une perte de sens dans l'entreprise et peut-être de l'entreprise. Et ceci n'est pas un simple exercice théorique. C'est, d'abord, un moyen de trouver ou retrouver efficacité et performance.

On observe aujourd'hui deux contradictions majeures dans le monde économique.

D'une part, les métiers ayant trop souvent disparu au profit des fonctions, l'individu ne parvient plus à s'identifier à un rôle social, à travers l'exercice de sa profession, à trouver sa place dans la société.

Quand les entreprises sont nées au début du 19^{ème} siècle, elles étaient centrées sur leur production en veillant à un *continuum* entre l'individu et le produit grâce à la force des métiers mais aussi au lien avec la société civile. Aujourd'hui, cet équilibre est rompu. Et cette perte d'identité a contribué à une perte de sens dans l'entreprise d'autant plus dommageable pour l'individu que le travail représente un temps majeur, encore accru avec l'allongement tendanciel de l'espérance de vie.

D'autre part, les valeurs portées par l'entreprise peuvent sembler en hiatus avec celles émergent dans la société et portées par la génération Y.

La financiarisation a, en effet, bouleversé leur système de valeurs. À partir des années 1990, le primat de l'actionnaire avec des objectifs court termistes (excès de la valeur actionnariale ou LBO en cascade) et la pression des marchés ont sonné le glas d'un *management* à visage humain. Les méthodes visant à augmenter le bénéfice immédiat (*downsizing*, *cost killing*, etc.) ou à limiter les investissements dans le temps avec les conséquences économiques, sociales et technologiques que l'on connaît aujourd'hui ont prédominé. Comme le souligne Éric Delannoy, Président de Weave, « *la financiarisation de la gestion d'entreprise a affecté le sens de l'engagement au profit des nombres magiques* ».

Par ailleurs, le basculement irréversible, depuis dix ans, vers l'économie numérique a modifié le lien du consommateur à l'entreprise ; celui-ci est dans une relation directe, réactive. Or, l'individu est, parfois, loin de vivre cette même relation directe, facilitante dans son milieu professionnel avec une hiérarchie et un *management* qui ont perdu leurs qualités de proximité. Les réseaux sociaux ont également accru la place de l'individu-citoyen alors que les entreprises en sont trop souvent restées à des formes de *management* pré-numériques et pyramidales.

Dans *La grande transformation de l'entreprise*, les auteurs reviennent, à juste titre, sur les finalités de l'entreprise au cours du temps et son ancrage dans la société. La préface de François Hollande, alors candidat à la Présidence de la République, appelle, en quelque sorte, les entreprises à prendre part à un « réenchantement »¹. Celles-ci doivent aujourd'hui adopter des schémas post-numériques où l'individu trouve, dans l'entreprise, une continuité entre sa vie de citoyen et sa vie professionnelle. Elles doivent inclure, dans leur fonctionnement et leur organisation, certaines des valeurs qui émergent dans la société et dans le monde. Je pense à la RSE, au titre de notre copropriété sur la Terre, ou à la gestion des diversités.

Les excès de la financiarisation des économies conduisent à réintégrer aujourd'hui, de toute urgence, la question du sens : sens dans l'entreprise, sens de l'entreprise. Nous avons volontairement choisi, dans cette édition des CAHIERS DE FRIEDLAND, de privilégier la question du sens dans l'entreprise tant les attentes des différentes parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, territoires, syndicats, actionnaires, etc.) sont pressantes. Elles portent aujourd'hui sur des valeurs de plus en plus larges. Il s'agit, en vérité, de réintroduire un véritable humanisme au cœur de l'entreprise.

Experts, avocats, professeurs... s'en font l'écho dans cette nouvelle parution de nos CAHIERS. Nicole Notat, Présidente du Groupe Vigeo, considère ainsi que le comportement des acheteurs dans leur relation avec les fournisseurs et sous-traitants « *va être très différenciant dans la crédibilité que l'on accordera aux entreprises sur leur RSE* ». Ghislain Deslandes, Professeur à ESCP Europe, note, quant à lui, que les notions de *manager* responsable ou de prise de décision éthique, considérées sérieusement, transforment de fond en comble une approche étroite de la gestion. Dominique de La Garanderie, Avocat, apporte un éclairage tout à fait nouveau sur la place des droits de l'homme dans l'entreprise.

Mais la construction de sens se révèle-t-elle possible en temps de crise ? Comment peut-elle rejoindre la performance ? Eve Chiapello, Professeur à HEC, relève combien les systèmes de contrainte sont importants et combien les marges de manœuvre sont faibles avec la concurrence de plus en plus forte qui est organisée par les politiques économiques actuelles. Néanmoins, nombre de dirigeants et entrepreneurs ont conscience des changements majeurs à impulser et à conduire. Bien souvent, la confiance, l'autonomie des équipes, la transparence de la stratégie, des liens moins distendus, des relations durables avec les sous-traitants, la réduction de l'impact de plans sociaux sur un territoire... sont les garants de l'engagement des salariés.

Au-delà de ces *modus operandi* universels sur lesquels tous les auteurs insistent, il convient d'aller encore plus loin. Ce numéro est l'occasion de rappeler que certaines entreprises se sont créées, d'emblée, sur un modèle de *management* humain comme Nature & Découvertes dont le

¹ Roger Godino, Marc Deluzet et David Chopin, *La grande transformation de l'entreprise - Travail, sens et compétitivité*, Les Éditions de l'Atelier, mai 2012.

Président témoigne dans ces pages ou ont créé plus récemment des passerelles permettant un engagement citoyen comme la Fondation SFR. Les expériences étrangères que relayent Patrick Dumoulin et Peter von Möller sont également des sources de bonnes pratiques.

D'autres entreprises, qui témoignent dans ces colonnes, ont choisi, quant à elles, des voies alternatives avec de nouveaux paradigmes managériaux ou modèles économiques. Frédéric Bedin, Président du Directoire Groupe Public Système Hopscotch, Xavier Ginoux et Catherine de Leonardi, fondateurs d'OpenHive, préconisent ainsi de briser les frontières pour parvenir au *cloud management*, forme de *management* participatif et interculturel.

L'on est, dans ce qu'on appelle aujourd'hui, à travers les différentes expériences que nous relatent ici des entreprises comme AG2R, Alcatel-Lucent, Univar, etc., dans l'innovation sociale, dans la « *shared value* » portée par Michael Porter ou encore dans la création de richesse collective où valeurs, sens partagé et culture de l'entreprise deviennent des leviers de croissance.

Alors faut-il donner du sens au *management* pour sortir de la crise ? Oui, définitivement, car une entreprise qui n'insère pas sa stratégie dans un ensemble de valeurs risque de perdre sa place dans la compétition mais aussi dans la société.

L'entreprise et la quête de sens, au risque du monde

Dominique de Courcelles

Directrice de recherche au CNRS-ENS Lyon (CIRID)

Membre du Collège international de philosophie

Membre du Bureau de Transparence International France

■ L'entreprise qui s'attache à la quête de sens doit le faire dans le cadre d'une réflexion à la fois en amont et globale. Le sens dans l'entreprise est indissociable du sens que l'entreprise a de sa situation et de sa responsabilité dans le monde en crise. ■ Dans cette logique, l'économie sociale en permettant la participation de multiples acteurs et l'économie islamique avec ses injonctions éthiques peuvent être des sources d'inspiration majeures dans cette pensée du sens.

Les problèmes de *management* et les problèmes de toute entreprise comme les problèmes de citoyenneté s'inscrivent aujourd'hui dans une perspective globale. Les valeurs au sein de l'entreprise, généralement identifiées comme la responsabilité sociale et environnementale, les droits des personnes, la bonne gouvernance et la démocratie d'entreprise, le lien social, ne peuvent émerger véritablement que s'il y a, au sein de l'entreprise, une réflexion large à la fois géopolitique et éthique. Si cette réflexion n'est pas pratiquée en amont, les valeurs souhaitées ne seront que des valeurs cosmétiques.

1 | Considérer la spécificité du monde, aujourd'hui : les enjeux sous-jacents de la quête de sens

La crise qui a éclaté, ou plutôt s'est révélée dans toute sa brutalité et son ampleur en 2008, a une *dimension globale*, qui touche les entreprises et les hommes à tous les niveaux : régional, national et local. La propagation du capitalisme de marché et de la démocratie en une vingtaine d'années a radicalement transformé le monde. Or, le marché et la démocratie ne profitent pas aux mêmes groupes, l'instauration de la démocratie et du marché crée des conditions instables et explosives. Pourquoi ? D'une part, parce que l'économie de marché non régulée concentre une richesse énorme entre les mains de minorités, personnes physiques ou personnes morales, minorités ethniques disposant de richesses disproportionnées par rapport aux majorités « indigènes » qui les entourent et se retrouvent appauvries, frustrées et exclues ; d'autre part, parce que la diffusion d'une démocratie réduite au suffrage

universel augmente le pouvoir des majorités misérables. Je renvoie ici aux analyses lucides d'Amy Chua, Professeur à l'Université de Yale, dans *Le Monde en feu*, 2007². De puissantes nouvelles sources de domination et de dépendance, économiques, financières et technologiques, se manifestent.

La crise n'est pas finie, elle a mis à nu *des connivences longtemps cachées* entre le monde des affaires et des entreprises, celui de la finance, celui des politiques, celui des économistes. Ce sont ces connivences qui, au niveau mondial, ont provoqué et provoquent le phénomène des minorités économiquement dominantes, personnes physiques ou personnes morales. Ces minorités économiquement dominantes aux quatre coins de la planète se caractérisent par des pratiques monopolistiques, par des délits d'initiés et des conflits d'intérêts, par l'optimisation fiscale. Des croissances fortes, sectorielles, n'accompagnent pas forcément le développement de l'ensemble des sociétés et des droits reconnus aux personnes. Ainsi sont subvertis ou dérégulés le marché et la démocratie et se creusent des inégalités extrêmes qui alimentent les violences sociales, civiles et politiques. Or, la globalité de la crise se caractérise par une interdépendance nouvelle entre tous, il n'est plus possible d'en exclure certains. L'alternative est entre un monde commun et des petits mondes de connivences aux intérêts communs et partiels.

La crise financière de 2008 a mis en évidence que, dans les économies de marché dérégulées, les individus sont en rivalité les uns contre les autres, soucieux d'ajuster leurs égoïsmes et de gagner, oublieux de toute histoire globale ou commune au profit d'une émancipation de tout contrôle et d'une absolutisation des affaires et du marché et de leurs intérêts propres. Sur le long terme et sur le plan collectif, les conséquences sont dramatiques : injustices et violences en augmentation, incapacité collective et incapacité politique, solitude des individus. Ce qui prévaut ici, c'est la conception quantitative et matérialiste du gain pour l'individu. Une récente enquête, très inquiétante, semble indiquer que cette conception dominerait toujours dans certains métiers financiers³. Les rémunérations variables dans ces milieux constituent un problème majeur.

2 | Nouveaux défis

Établir un haut niveau d'exigence en éthique des affaires est certainement l'un des moyens de s'attaquer à ces risques. Or, depuis quelques années, l'immixtion de principes universels dans le *business*, tels que le respect des droits fondamentaux, l'innocuité pour l'environnement, etc. révèle l'importance d'une *nouvelle notion*, la *réputation*, qui se décline aussi bien pour les sujets que pour les entreprises ou les États eux-mêmes. La réputation apparaît, désormais, comme le capital le plus précieux d'une entreprise ; l'impératif de visibilité et d'une certaine visibilité peut conditionner les conduites. Ceci est dû à l'évolution des sensibilités aux questions humanitaires ou environnementales et à la politisation des achats. Les consommateurs et plus généralement l'opinion publique détiennent une force économique énorme. Les plaintes des majorités misérables, les dénonciations des connivences cachées sont relayées par des ONG ou des *cause lawyers*. L'*empowerment* désigne que la force vient, désormais, d'en bas, c'est -à-dire des forces individuelles qui s'agrègent pour une initiative commune, pour commencer

² Amy Chua, *Le Monde en feu - violences sociales et mondialisation (World on fire : How Exporting Free Market Democracy Breeds Ethnic Hatred and Global Instability*, Ed. Random House, 2003), Éd. du Seuil, 2007.

³ Labaton Sucharow, *US & UK Financial Services Industry Survey*, July 2012. <http://www.labaton.com/en/about/press/upload/US-UK-Financial-Services-Industry-Survey.pdf>

une action, contre des groupes et, par exemple, contre des entreprises perçues comme faisant partie des minorités économiquement dominantes ou travaillant à leur seul profit ou au profit de quelques-uns ; c'est ainsi qu'est mise en cause la responsabilité sociale des entreprises. L'indignation est convertie en force effective. Les politiques publiques globales n'interviennent en général pas directement mais dotent cette nouvelle force du pouvoir d'attaquer en justice ; il y a là un nouveau mécanisme de représentation politique. Les juges remplissent, désormais, un rôle éminent, mais ils sont liés aux particularités des affaires.

L'entreprise évolue dans *la concurrence*, dans la performance, dans la compétition, dans une compétition arbitrée par les consommateurs, par les actionnaires, par les minorités économiquement dominantes. La responsabilité sociale des entreprises répond alors à *une logique managériale qui est celle de l'anticipation*, de l'intégration dans le but d'éviter l'intervention d'un tiers qui ne serait pas contrôlable ; le temps social dominant est celui de l'immédiat. L'entreprise, comme le rappelle Milton Friedman, n'a qu'une seule responsabilité, s'enrichir ; son but est l'optimisation de son profit. Les valeurs souhaitées, citées en introduction, vont être traitées à la fois comme des risques pour la réputation et pour le profit et comme de possibles avantages compétitifs. Il s'agit, désormais, de faire intégrer par le marché des données sociales ou environnementales. Le marché devient « le mécanisme de la justice ». Je renvoie ici aux analyses d'Antoine Garapon dans *La Raison du moindre État, le néolibéralisme et la justice*, 2010⁴. Mais les sanctions sont trop rares. L'idée de justice est mise en balance avec l'urgence de la survie dans la compétition. L'idée d'accélération prévaut. La concurrence, c'est aussi la guerre économique.

Le principal effort des entreprises doit porter, d'une part, sur *la sensibilisation* des personnes de l'entreprise à la dimension globale de la crise, aux connivences cachées qui subvertissent et dérèglent les marchés et la démocratie en provoquant instabilités et violences, d'autre part, sur *la prévention* des actes de détournement de leur patrimoine immatériel – savoir-faire comme savoir-être –, sur la mise en place d'une vraie politique de sécurité de l'information et l'entretien d'une culture de la confidentialité au sein des différentes équipes. La coopération avec les institutions étatiques, comme la DCRI (Direction centrale du renseignement intérieur), ou avec certaines ONG spécialisées, telles que l'OIT ou l'OCDE (guide de bonnes pratiques du 18 février 2010, par exemple), s'impose afin d'éviter les dérives liées au recours à des consultants qui n'ont pas forcément la déontologie requise ni la stricte délimitation de leur mission et des limites de celle-ci.

3 | L'être humain au centre, mais à quelles conditions ?

Parce que l'entreprise est une personne morale composée de personnes physiques et parce qu'elle a des partenaires multiples, la sensibilisation et la prévention ne peuvent être effectives au sein de l'entreprise que s'il y a accompagnement de toutes les parties prenantes de l'entreprise, à l'intérieur et à l'extérieur. L'entreprise signifie ainsi la nécessité humaniste d'un vivre ensemble, alors que nous sommes trop souvent dans le chacun-pour-soi. Les savoir-faire sont liés aux savoir-être ensemble. Cohérence dans l'organisation et participation de tous vont de pair dans une dynamique managériale.

⁴ Antoine Garapon, *La Raison du moindre État, le néolibéralisme et la justice*, Éd. Odile Jacob, 2010.

Les partenariats avec les ONG spécialisées (par exemple : FIDH, CDA, ECPAT, TI, etc.)⁵ et les instances internationales sur la responsabilité sociale et environnementale, le développement de collectifs multisectoriels sur les droits de l'homme, les retours d'expérience et les échanges de bonnes pratiques contribuent à donner un sens à l'action et à la performance des entreprises et des personnes qui les composent. Si les droits de l'homme et l'ensemble des valeurs identifiées peuvent être considérés comme porteurs de risques stratégiques, ils deviennent des avantages compétitifs dès lors qu'ils donnent lieu au sein de l'entreprise à des outils de gouvernance et de gestion dédiés, à un juste *management* de la performance (parfois développé par un acteur externe)⁶ et, à l'extérieur de l'entreprise, à la participation à des initiatives collectives externes. L'implication des salariés prouve le respect de la dignité de chacun, renforce la qualité du dialogue social et la confiance, le lien social au sein de l'entreprise. Cela fait partie de ce qui est dénommé *slow management*⁷.

Certes, tout être humain est traversé par des passions et des aspirations, tiraillé entre intérêt et altruisme. Mais la crise globale qui affecte le monde oblige chacun à se poser de façon radicale la question de la nécessaire et intègre redistribution des ressources et des richesses, non seulement sur le plan des individus, mais sur celui des pays et des régions du monde. La justice est la pondération des droits de chacun, la justice est délibérative, la loi est préférable à la transaction. Tout État, comme puissance publique, doit garantir un espace pour la juste coexistence de tous, de chacun avec autrui.

Il est donc urgent que tout être humain, tout citoyen, toute partie prenante comprenne qu'il est placé devant un choix extrêmement difficile mais qu'il n'a pas le choix, s'il veut que le

Renoncer au bien-être individuel et immédiat pour un bonheur plus collectif et différé.

monde n'explose pas : il lui faut renoncer au bien-être individuel et immédiat pour un bonheur plus collectif et différé ; il lui faut prendre en compte le long terme et non plus le court terme ; il lui faut prendre en compte le lointain et pas seulement le

proche⁸. Précisément, la démocratie, c'est renoncer à l'engourdissement collectif, c'est imaginer quotidiennement ensemble de nouveaux rapports entre les hommes semblables ou différents et entre les groupes les plus proches ou les plus éloignés. Les droits fondamentaux de l'homme ne sauraient se passer des *devoirs fondamentaux*, et en particulier de la responsabilité sociale et environnementale, aussi bien des personnes physiques que des personnes morales. C'est ainsi que les réponses si inquiétantes données aux enquêteurs de Labaton Sucharow, évoquées plus haut, n'auraient plus lieu d'être.

4 | Comment faire monde commun ?

Parce qu'elle est composée de citoyens, l'entreprise ne peut pas éviter de prendre en considération la crise globale qui affecte le monde. Les valeurs mentionnées au début de cette réflexion, qui éclairent aussi bien la nature des relations commerciales, de concurrence ou d'échange, que la

⁵ Il s'agit de : Fédération Internationale des ligues des Droits de l'Homme, Collaborative for Development Action, End Child Prostitution, Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes, Transparency International.

⁶ Le Danish Institute for Human Rights est un bon exemple.

⁷ Dominique Steiler, John Sadowsky et Loïck Roche, *Le slow management : Éloge du bien-être au travail*, Éd. PUG, 2012.

⁸ Ainsi, dans le Code d'éthique du Groupe Bouygues, les intérêts supérieurs du Groupe (réputation, investisseurs, clients) arrivent après le respect de la loi et le respect des personnes.

nature des dernières réalisations technologiques, comme un tout social, politique et culturel sont des valeurs de citoyenneté et de solidarité qui peuvent permettre de faire monde commun. Tout sens est sens ensemble. Aucune entreprise n'est seulement un univers contractualisé et partiel. Parce que l'État, avec la crise globale, apparaît souvent comme le garant et le protecteur de la financiarisation de l'économie, ce qui constitue à certains égards un mode de repli, il est important que les entreprises et les associations de la société civile se rejoignent sur les libertés soucieuses les unes des autres, sur l'importance de la délibération politique, sur l'imagination d'un vivre ensemble global et non sur le seul fonctionnement rationnel du monde.

Les institutions étatiques, les entreprises et les associations de la société civile en articulant leurs actions peuvent s'avérer efficaces pour la meilleure répartition des intérêts matériels ou immatériels. Ainsi, le souci de la préservation de l'environnement et des ressources naturelles du monde, mû par la peur du réchauffement climatique et de ses conséquences, paraît capable de mettre en échec les exigences du marché. Mais il convient d'être prudent : la marchandisation des droits de polluer et autres compensations, les objectifs chiffrés – mais que signifient exactement les chiffres ? – comportent de grandes ambiguïtés.

C'est ici qu'une *nouvelle logique économique* s'impose, dans laquelle la croissance trouve sa réorientation. Elle est, désormais, qualitative, et non plus quantitative ; elle s'éprouve et ne se mesure plus, ou différemment ; elle ne saurait s'accompagner de l'asservissement des faibles aux forts ni du pillage du monde ; elle nécessite éducation, formation, conviction et responsabilité.

L'« économie sociale » apparaît comme un modèle économique introduisant des perspectives de gestion à long terme, permettant la participation de multiples acteurs qui présentent une grande diversité quant à leurs structures ou leurs modalités de fonctionnement, impliquant le réinvestissement des profits dans les missions de l'entreprise et assurant un meilleur partenariat entre les différentes parties prenantes. Jean-Claude Seys, Président de l'Institut Diderot, tout en révélant les erreurs comme les réussites du modèle, estime qu'il correspond bien à ce que les contemporains exigent de plus en plus à propos de leur travail, à savoir le besoin de sens. Les valeurs identifiées plus haut comme la responsabilité sociale et environnementale, les droits des personnes, la bonne gouvernance et la démocratie d'entreprise, le lien social y trouvent naturellement leur place, puisque *l'économie sociale a vocation à se développer fortement en réponse aux difficultés économiques et sociales et à reconstituer des entités de service porteuses de sens pour les sociétaires comme pour le personnel, contre les excès de l'économie financière et de l'individualisme*⁹ : sans prétendre constituer une alternative globale au capitalisme libéral et au collectivisme, *l'économie sociale apparaît comme un mécanisme de respiration qui aide à supporter les défauts de ces deux modèles*¹⁰.

Tout sens est
sens ensemble.

L'« économie sociale », ainsi définie, apparaît étonnamment proche de l'« économie islamique » dont elle partage plusieurs principes. Mais l'« économie islamique » va peut-être plus loin, en donnant les recommandations suivantes qui valent dans une perspective globale, ni éclatée ni

⁹ Jean-Claude Seys, *L'avenir de l'économie sociale*, Les Carnets des Dialogues du Matin, Institut Diderot, 2011, p. 35-36.

¹⁰ Jean-Claude Seys, *op. cit.*, p. 37.

individualiste comme c'est trop souvent le cas pour l'« économie sociale » : exercer un contrôle très strict sur les projets économiques et vérifier qu'ils sont « éthiques » dans les moyens et dans les fins, garantir une répartition équitable entre les différents secteurs de la société et construire une vraie solidarité – cette co-construction tant revendiquée aujourd'hui par les tenants de la « responsabilité sociale et environnementale » –, éviter la thésaurisation et réinvestir les profits, adosser toutes les transactions à des actifs réels, partager les rémunérations et les bénéfices, partager les pertes et les profits, faciliter la circulation et le transfert des ressources, dans tous les cas pratiquer la délibération (*choura*) et rechercher le consensus (*ijma*)¹¹. De la Malaisie aux pays du Golfe, à la Turquie et au Maghreb, de l'Afrique à l'Europe, sans oublier désormais le Japon, voire même quelques lieux de l'Amérique latine, l'« économie islamique », fondée sur des principes éthiques qui sont ceux de l'Islam mais s'originent aussi dans les autres monothéismes, pourrait sans doute contribuer efficacement à l'innovation contre la crise globale et les connivences cachées.

5 | En conclusion

Il est essentiel de prendre en compte la spécificité difficile du monde contemporain et de bien comprendre que la crise non seulement n'est pas finie mais ne fait peut-être que commencer. La quête de sens dans l'entreprise doit passer par la conscience précise, sans angélisme, des nouveaux défis dus à la crise et des implications de la concurrence et de la compétition. Tout le

Aucune de ces instances n'a à « faire la morale », mais chacune a son rôle à jouer.

problème est de passer d'une conception quantitative et matérialiste du gain pour l'individu à celle de la justice pour tous et des devoirs de chacun, de la responsabilité sociale et environnementale. Il est urgent de se poser de façon radicale la question du nécessaire partage des

ressources et des richesses, individuellement et collectivement. Faire monde commun, voilà ce qui donne sens à la délibération, à la décision, à l'action, avec l'articulation nécessaire des institutions étatiques, des associations de la société civile, des entreprises, car aucune de ces instances n'a à « faire la morale », mais chacune a son rôle à jouer. Dans la nouvelle logique économique, nécessaire contre les sources toujours renouvelées de domination et de dépendance, l'« économie sociale » et aussi l'« économie islamique » avec ses injonctions éthiques, peuvent favoriser l'éveil des consciences. Le sens dans l'entreprise, personne morale composée de personnes physiques, est donc indissociable du sens que l'entreprise a de sa situation et de sa responsabilité dans le monde en crise, parce qu'elle a été formée à déchiffrer et trouver ce sens, et de la manière dont elle pilote en conséquence son action et sa performance. Géopolitique et éthique s'accompagnent pour déterminer la nouvelle logique économique.

C'est ainsi que la pensée du sens apparaît toujours à repenser.

¹¹ Je renvoie ici au livre important de l'économiste et philosophe Umer Chapra, *La vision islamique du développement économique à la lumière des Maqâsid al-Charî'a*, trad. de l'anglais par Mohammed Boudjellal, IIIT France, 2010.

REDONNER DU SENS DANS L'ENTREPRISE POUR SORTIR DE LA CRISE

**Les valeurs
plébiscitées
par les parties
prenantes**

RSE
Éthique
Droits de l'homme
LIEN
SOCIAL
Gouvernance
d'entreprises

L'évolution de la RSE dans l'entreprise depuis la crise

Nicole Notat

Présidente
Groupe Vigeo

■ Les progrès du *reporting* en matière de RSE sont évidents depuis une dizaine d'années. Cette évolution est notamment liée au degré d'exposition à des sujets sensibles que porte l'opinion publique. ■ Aujourd'hui encore, d'autres sujets émergent et font qu'un nombre croissant d'entreprises sont concernées par la RSE.

1 | Observe-t-on, ces derniers temps, une avancée de la RSE dans les entreprises ?

Si l'on regarde avec un peu de recul, c'est-à-dire sur les dix dernières années – puisque c'est en 2001 que la loi sur les Nouvelles régulations économiques (NRE) a vu le jour et constitué une première obligation de *reporting* de développement durable pour les entreprises cotées –, l'on ne peut qu'observer des évolutions sur la capacité des entreprises à améliorer leur *reporting* d'informations, à rendre des comptes sur la manière dont elles intègrent des objectifs de RSE.

On observe également avec le temps, un accroissement de la disponibilité de l'information et, par conséquent, une plus grande capacité des entreprises à collecter, consolider des informations utiles à leur évaluation. Vigeo est bien placé pour mesurer cette évolution. En effet, nous utilisons ces informations pour construire notre opinion sur les entreprises, une opinion que nous livrons à des investisseurs ou à des gérants d'actifs qui pratiquent l'investissement responsable. Un investissement qui prend en compte les informations extra-financières en complément de l'analyse financière pour opérer leur choix de placement.

En dix ans, on observe, en outre, qu'au-delà de l'obligation de rendre compte, ces concepts de responsabilité sociale, de développement durable sont entrés dans la rhétorique des acteurs. Ils sont aussi à la source de nouvelles fonctions, en particulier celles de directeurs de responsabilité sociale ou de développement durable qui existent maintenant dans un nombre d'entreprises de plus en plus important, alors que c'était quasi inexistant il y a une décennie.

Cet enjeu de responsabilité sociale ou sociétale n'est pas seulement une obligation de dire et de rendre compte mais commence à s'incarner au cœur de leur modèle économique, de leur stratégie.

On commence, enfin, à observer des entreprises pour qui cet enjeu de responsabilité sociale ou sociétale n'est pas seulement une obligation de dire et de rendre compte mais commence à

s'incarner au cœur de leur modèle économique, de leur stratégie parce que l'entreprise ne peut pas ignorer les mutations sociales, écologiques et économiques du monde. À ne pas relever ces nouveaux défis du développement durable, les entreprises prennent des risques alors que si elles les intègrent, elles se les approprient et vont, au contraire, trouver des opportunités à leur intégration et, par là même, des bénéfices d'image, de réputation, d'attractivité de leurs produits...

Entre l'action engagée sous la pression réglementaire ou celle des parties prenantes et l'intégration, par certaines d'entre elles, d'objectifs de RSE à leur stratégie, à leurs opérations, on voit bien qu'il y a eu une progression certaine.

Cela ne permet pas de dire pour autant que toutes les entreprises ont engagé des démarches construites de RSE. Il y a encore beaucoup d'hétérogénéité entre les secteurs ou à l'intérieur d'un secteur. Je pense que l'on peut conclure en constatant une dynamique mais certaines ont encore bien du chemin à parcourir.

2 | Quels types d'entreprises sont les plus concernés par ces avancées ?

La prise de conscience a, d'abord, été fonction du degré d'exposition des entreprises à des enjeux particuliers comme, par exemple, les secteurs fortement émetteurs de gaz à effet de serre, producteurs de produits toxiques, ceux concernés par les économies d'énergie, les risques de pollution. On peut aussi relever des thématiques comme celles des droits de l'homme en particulier, de la discrimination ou encore de l'accessibilité aux biens essentiels qui se sont imposées aux entreprises en les amenant à rendre des comptes.

Le degré d'exposition au regard de la nature de l'activité de l'entreprise et de l'attention que les parties prenantes externes portent sur un sujet est donc déterminant. Ainsi, l'on pourrait encore citer la sensibilité au respect des droits de l'homme eu égard à la présence d'une entreprise dans des pays où les violations de ces droits constituent encore une réalité.

On peut aussi parler de la sensibilité à la manière dont les entreprises multinationales se comportent dans des pays en développement avec leurs sous-traitants, à l'instar d'Apple en Chine avec l'entreprise Foxconn. Aujourd'hui, le fait que les sous-traitants connaissent des conditions de travail et d'emploi déplorables rejaillit sur le donneur d'ordre. C'est ce que j'appelle le degré d'exposition à des sujets sensibles que porte l'opinion publique.

Les multinationales ont également été dans l'œil du cyclone car il a été très vite évident qu'elles étaient dans un processus de mondialisation qui leur permettait d'avoir un réel développement de leurs affaires, une véritable puissance financière au vu de leurs profits et des résultats annoncés. Avec une forte visibilité de la marque, elles se sont trouvées plus exposées et appelées à se justifier quant au fait de savoir si elles participaient à la résolution ou à l'aggravation des problèmes de la planète. La puissance et la visibilité de la marque ont rendu les entreprises sujettes à pression et les ont conduites à agir.

Si cela a, d'abord, été le fait des grandes multinationales, il faut noter que, dans leur sillage, toute la chaîne des acteurs de leur éco-système se trouve progressivement impactée et

concernée. Ainsi, les fournisseurs de jouets, de produits textiles auprès de grandes enseignes de la distribution subissent des audits visant à contrôler l'absence de recours au travail des enfants. C'est un sujet qui mobilise les distributeurs eux-mêmes conscients du risque que ferait peser sur eux des campagnes initiées par les consommateurs sur un tel sujet. Et le sujet n'est pas mince puisque l'on sait que 210 millions d'enfants travaillent dans le monde.

Dans le même temps, je ne voudrais pas laisser penser que les PME restent à l'écart de ce mouvement. Certaines, parce qu'elles ont compris les enjeux de l'articulation entre les trois piliers du développement durable – l'économique, le social et l'environnemental –, se montrent actives par rapport à ces enjeux et peuvent connaître plus d'attractivité.

3 | Existe-t-il des différences importantes entre le discours et la mise en œuvre ?

Les premiers rapports de développement durable étaient un catalogue de bonnes actions, voire de bonnes intentions qui avaient été compilées pour les besoins de la cause mais qui ne permettaient pas de lire entre elles un fil conducteur en termes de politique ou de cohérence. Il y avait une obligation de communication ; il fallait donc trouver de quoi communiquer.

Aujourd'hui, l'on observe une forte évolution quant au contenu de ces rapports. Ils sont plus structurés même si les entreprises ont encore tendance à davantage donner des informations ou à communiquer sur leur vision et les engagements qu'elles disent porter que sur les moyens qu'elles prennent pour assurer le déploiement et la diffusion de leurs politiques.

Il y a encore du chemin à faire pour passer de l'intention à l'action. Peu à peu, les rapports vont se structurer autour d'objectifs formalisés mais aussi d'indicateurs qui rendent compte des moyens déployés et des résultats obtenus.

Selon les thèmes ou les sujets, l'on observe aussi encore beaucoup d'hétérogénéité. Mais on enregistre également de bonnes pratiques qui traduisent une volonté de communication sur des engagements et des actions effectives.

4 | Comment faire également la part, dans les résultats des entreprises, entre les actions symboliques et les actions significatives ?

C'est l'objet de notre métier qui vise à évaluer le degré d'intégration réelle des engagements affichés dans les opérations concrètes de l'entreprise, c'est-à-dire aussi bien dans ses process, ses tableaux de bord, son *reporting* que dans les moyens qu'elle met à disposition.

Ou bien l'entreprise est en capacité de donner ces preuves que sont ses outils, ses moyens de déploiement et ses indicateurs de résultat et, à ce moment-là, on est nous-mêmes en capacité d'établir une opinion entre ce qui reste du très intentionnel, du très déclaratif et ce qui, au contraire, permet de conclure à une véritable intégration de ces politiques dans la stratégie et les opérations.

Vigeo dispose d'un référentiel qui couvre le champ de ce sur quoi l'entreprise est attendue, l'attention portée à la valorisation de ses ressources humaines, la prévention des risques environnementaux de toutes natures, son comportement sur ses marchés, avec ses clients, ses fournisseurs, ses sous-traitants, etc., prévenir le risque de corruption, être transparente dans ses pratiques de *lobbying*...

Vigeo mesure aussi le respect par l'entreprise des droits fondamentaux, quel que soit l'endroit où elle agit dans le monde, son comportement sur les territoires et l'efficacité de sa gouvernance. Le champ de couverture est donc très large et reconnu aujourd'hui comme entrant dans la RSE.

De ce point de vue, la norme ISO 26 000 a très clairement confirmé la pertinence de ce champ. On peut, désormais, parler de consensus en ce qui concerne le périmètre de la RSE. Beaucoup disent que c'est encore flou mais ça l'est de moins en moins et les référentiels convergent de plus en plus.

Pour mesurer le degré d'intégration, la méthode d'évaluation doit évidemment être très rigoureuse et très structurée de manière à garantir une véritable égalité de traitement entre les entreprises et ne pas laisser prise à une quelconque subjectivité ou biais personnel.

Les enjeux de RSE n'ont pas tous le même poids selon le secteur dans lequel l'entreprise analysée se trouve. On comprend aisément que le risque d'atteinte à la biodiversité, à la pollution est plus sensible dans des secteurs industriels que dans des secteurs de services.

5 | À quel type d'indicateurs non-financiers les actionnaires attachent-ils aujourd'hui de l'importance ?

Les investisseurs ont leur propre démarche et leur propre exploitation des informations extra-financières qu'ils prennent en compte. Il y a deux grandes démarches de leur part :

- une démarche, ancienne et toujours existante, qui consiste à construire des univers d'investissement dont sont exclues des entreprises au nom de leur activité controversée : tabac, alcool, pornographie mais aussi nucléaire, etc. selon leurs préférences collectives ou individuelles. Ils peuvent aussi refuser d'investir dans des entreprises qui s'installent dans des pays où ils considèrent que les droits de l'homme ne sont pas suffisamment garantis ; c'est la démarche par exclusion ; on parle aussi d'éthique en la matière.
- une seconde démarche part de l'idée que les informations extra-financières sont utiles à la connaissance des investisseurs parce que l'apport de celles-ci conforte la sécurité de leurs placements et leur assure une meilleure prévention des risques à moyen terme. À ce titre, l'information extra-financière complète l'analyse financière traditionnelle. Ces investisseurs engagent aussi des démarches de dialogue avec les entreprises marquant à leur égard leur vigilance quant à leur capacité à maîtriser les risques sociaux et environnementaux. Ils ont leurs propres critères à partir desquels ils doivent être attentifs à la manière dont les entreprises s'assurent à leur égard et agissent en conséquence. C'est une démarche vertueuse qui incite les entreprises à de bonnes pratiques RSE.

6 | Parmi les indicateurs non financiers, quelles sont les « valeurs montantes » ?

On a, bien entendu, vu monter, ces derniers temps, les sujets écologiques, environnementaux liés au réchauffement climatique et à l'émission de gaz à effet de serre. C'est une dimension qui est, aujourd'hui, de mieux en mieux intégrée par des entreprises ; ce sujet n'est déjà plus émergent.

L'ONU a publié récemment un rapport sur les droits de l'homme, qui met vraiment en avant l'enjeu, pour les entreprises, de la maîtrise du risque de violation des droits humains. C'est une alerte très forte faite aux entreprises surtout quand elles s'implantent dans des pays où ce risque de violation est plus avéré qu'ailleurs. Ce sera là un sujet montant. Les controverses sur ces aspects peuvent très vite émerger et impacter la réputation de l'entreprise.

Je pense aussi à un autre sujet qui va être très différenciant dans la crédibilité que l'on accordera aux entreprises sur leur RSE. C'est le comportement des acheteurs dans leur relation et leurs contrats avec leurs fournisseurs et sous-traitants : la recherche du prix le mieux disant entre souvent en contradiction avec la recherche du « juste prix » qui intègre la qualité du produit ou du service, le respect des standards sociaux par les fournisseurs – enjeu de continuité de l'approvisionnement –, la durabilité et qualité du partenariat, le respect des délais de paiement, si important pour des PME... Ce sont là des sujets sensibles qui ont conduit Jean-Claude Volot à élaborer une charte d'engagements aujourd'hui signée par plus de 220 grandes entreprises en France. La mise en commun de bonnes pratiques quant à son application est une idée qui chemine.

Enfin, l'intégration des critères RSE dans la rémunération des dirigeants et cadres d'entreprises est un sujet émergent. Quelques entreprises avancent dans cette direction et formalisent des critères extra-financiers entrant dans la rémunération variable.

7 | Quelles sont les incidences sur les différentes parties prenantes de l'entreprise ?

La définition de la RSE retient précisément l'idée que les parties prenantes qui font partie de la chaîne de valeurs de l'entreprise, de son éco-système doivent être reconnues dans leurs attentes et leurs intérêts. On parle des collaborateurs et de leurs représentants, des clients, des fournisseurs, des territoires, de l'environnement naturel, des actionnaires évidemment.

La démarche de l'entreprise peut être progressive dans la définition des actions et l'organisation du dialogue avec ses parties prenantes directes ou indirectes. Pour une entreprise dont l'activité est très sensible à des impacts environnementaux, on peut concevoir qu'elle s'engagera en priorité dans la connaissance et la maîtrise des facteurs de risques que ceux-ci contiennent. Les entreprises dont les produits ou services visent l'accès aux biens essentiels (eau, énergie en particulier) sont au carrefour de la recherche de nouveaux modes de croissance et donc de modèles économiques.

La démarche de l'entreprise peut être progressive dans la définition des actions et l'organisation du dialogue avec ses parties prenantes directes ou indirectes.

8 | Doit-on davantage faire porter les efforts sur l'autorégulation ou les démarches volontaires ?

Sur la question de l'arbitrage entre la pression réglementaire et la démarche volontaire, les propos ne tarissent pas. J'observe que ce n'est pas pour rien que les entreprises françaises marquent un temps d'avance sur le *reporting* RSE ; c'est parce qu'il y a eu une obligation de rendre compte en 2001 sur les pratiques et résultats. À un moment donné, il y a des incitations réglementaires qui sont de vrais *boosters*, de vrais leviers de mise en mouvement. Les autres pays européens n'ont pas eu cette obligation ; il y a donc eu un phénomène d'imitation et beaucoup de multinationales ont emboîté le pas des entreprises françaises. La France a été motrice de ce point de vue.

Au niveau européen, la Commission a rendu une Communication, en octobre 2011, dans laquelle elle pose la question de la généralisation de cette obligation de *reporting*. C'est donc une question en discussion à l'échelle communautaire. Cela a même été abordé dans les derniers G20 autour du thème de la régulation de la mondialisation. La persévérance d'un certain nombre d'acteurs fait que cette question de la RSE fait son entrée dans les cénacles des décideurs.

Je suis favorable à de bonnes incitations réglementaires, c'est-à-dire celles qui sont de nature à obliger ou inciter à faire. Ce serait aller dans la mauvaise direction que de donner sur la RSE un mode d'emploi unique pour toutes les entreprises, quelles qu'elles soient. Dans la mesure où ce concept touche à la stratégie et au développement de l'entreprise, chaque entreprise doit se l'approprier et lui donner son sens et son contenu. Ce qui doit être obligatoire, c'est de le faire dans un cadre suffisamment précis pour couvrir tout le champ. Quant à la manière de le faire, cela doit précisément relever de la responsabilité de l'entreprise.

9 | Quelle peut être la « résilience de la RSE » alors que les grands groupes pourraient s'engager cette année dans d'importants plans sociaux ?

Tout dépend, là encore, de ce qu'on entend par responsabilité sociale. À mon sens, il s'agit, dans le cas présent, de la capacité de l'entreprise à réduire l'impact de ses décisions sur les parties prenantes – en l'occurrence ses salariés mais aussi les territoires qui peuvent être impactés par des plans sociaux –. Ce n'est pas l'objet de la responsabilité sociale que d'interdire à une entreprise de faire varier ses effectifs à la baisse ; c'est, malheureusement, parfois inévitable.

En revanche, ce qui fait la différence, c'est l'attachement d'une entreprise à réduire le risque de chômage, durable plus particulièrement ; c'est donc l'accompagnement dans la reconversion des salariés, surtout pour des entreprises qui ont les moyens de le faire. Le coût de licenciement doit intégrer la responsabilité à former et reconvertir. Dans le cadre d'accords contractuels, l'intérêt pour les salariés est évident.

Éthique managériale et pluralisme des valeurs

Ghislain Deslandes

*HDR en Sciences de Gestion, Docteur en philosophie
Professeur Associé, Directeur Scientifique du MS Médias, ESCP Europe*

■ La question éthique dans les entreprises est ici appréciée sous un angle dite « pluraliste », c'est-à-dire en ce qu'elle revient à organiser la vie commune parmi des personnes dont l'éthique individuelle diffère. ■ Mais comment observer un *management* responsable en ayant le souci de soi et d'autrui, le souci institutionnel et le souci environnemental ? Les vraies questions sont ici posées...

« On se sauve soi-même dans la mesure où la cité se sauve, et dans la mesure où on a permis à la cité de se sauver en s'occupant de soi-même ».

Michel Foucault, *L'herméneutique du sujet*, 2001, p. 169.

1 | Les deux orientations de la question éthique dans les organisations

Assisterait-on, enfin, à la grande réconciliation de l'économie et de l'éthique ? Les séminaires de formation à ce thème et le nombre d'articles de presse consacrés à la morale des affaires, qui ne cessent de croître en nombre, sont la conséquence d'un état de fait que personne ne conteste aujourd'hui : les décideurs doivent sans cesse rendre compte de leurs actions.

Dès lors, deux manières d'appréhender la question éthique dans les entreprises peuvent être distinguées. La première relève de la *gestion des risques*. C'est l'orientation « *compliance* » dans laquelle il s'agit de mettre en place un dispositif de codes efficaces et de s'assurer de leur suivi effectif par les membres de l'organisation. Cette logique, minimaliste au plan moral, se contente le plus souvent de réduire le risque éthique et peut être assimilée à un instrument de gestion comme un autre, à un outil d'aide à la décision morale, à une manière, en quelque sorte, de réduire les « coûts de transaction ».

La seconde s'appuie sur un autre mode pensée, plus impliqué, plus risqué aussi, qui fait place à une éthique proprement dite, comme il existe une éthique médicale ou militaire, c'est-à-dire au savoir relatif à la manière que chacun/chacune a de se comporter vis-à-vis de lui/elle-même, des autres au sein d'une organisation et de la société en général. Elle s'oppose à une vision essentiellement mécaniste du *management*, où l'établissement de règles nouvelles suffirait à résoudre les problèmes éthiques, dès lors qu'on attend de chaque salarié qu'il agisse tel un automate empressé de se conformer au système de règles en vigueur. Mais elle est aussi plus audacieuse, car plutôt que d'augmenter infiniment le nombre des prescriptions, elle laisse,

en effet, une place à l'interprétation individuelle, à l'appropriation des règles, à ce qu'elles signifient vraiment pour les membres d'une organisation. Elle prend au sérieux les valeurs qui définissent les individus, employés, *managers*, dirigeants, en tant que telles. Au fond, cette orientation peut être qualifiée de « pluraliste », en ce qu'elle revient à organiser la vie commune parmi des personnes dont l'éthique individuelle diffère. Et à se mettre en quête, comme le souligne le philosophe américain John Rawls, du point d'équilibre entre des points de vue le plus souvent discordants.

Ces deux approches sont-elles contradictoires ? Pas forcément. Elles peuvent aussi se définir l'une par rapport à l'autre, se renforcer l'une l'autre et apparaître ainsi complémentaires. La seconde définissant, en réalité, le contenu et la légitimité de la première. L'orientation « pluraliste » se réfère aux fondements normatifs et conceptuels d'un *management* éthique, considéré ici comme le système de gestion des risques que chaque *manager* responsable, que chaque entreprise citoyenne, est tenu de mettre en place. Mais elle est une étape essentielle, sans laquelle c'est la question du sens de l'action qui est menacée. Et sans laquelle les codes institués peuvent rester incompris et ainsi rester lettres mortes, ou susciter des interprétations minimalistes voire cyniques (tout ce que ne dit pas le code est permis) : elles confisquent les individus de leurs capacités d'*imagination morale* qui leur permettraient, pourtant, de sortir des nombreux dilemmes engendrés par les complications de la vie des institutions (Painter-Morland, 2010 ; Werhane, 2002).

En d'autres termes, il faut distinguer le temps de la mise en œuvre, notamment par le biais d'instruments ou de méthodes dédiées (audit éthique, formalisation d'une charte, mise en place d'un comité d'éthique, etc.), que nous appelons ici le *management* éthique, d'une éthique managériale qui permet de situer l'action sur le terrain du sens et du « travail éthique » proprement dit (Deslandes, 2012). Car c'est précisément ce « travail », en amont, qui permet aux chartes éthiques quelque soit leur nature d'être justifiées et, par conséquent, de s'imposer avec efficacité.

Dans ce texte, nous souhaitons insister sur cette orientation « pluraliste » de l'éthique managériale, qui permet précisément de situer le sens que les chefs d'entreprise, les cadres ou les employés donnent à des notions comme « organisation responsable » ou « décision éthique ». Ces expressions en effet, si courantes, n'ont pas la définition universelle qu'ont leur prêté en général. Contrairement à la loi, dont elle se distingue, l'éthique ne permet pas, par définition, de distinguer facilement les gentils des méchants, les actions bonnes ou mauvaises, car cela dépend d'abord du contexte, des habitudes et des forces en présence sans cesse renégociées au sein des organisations. Tout se passe en réalité comme si « l'assurance » qu'apportent les règles de conduite et les codes en matière d'éthique supposait le risque antérieur d'une réflexion éthique. Or, pour atteindre cet objectif de (relative) sûreté, les *managers* doivent saisir cette opportunité qui leur est faite de réfléchir à ces questions. C'est à cette condition qu'ils pourront mettre en place une gouvernance et un système de contrôle efficient, qui fasse une place à la fois au contexte professionnel aussi bien qu'à la pluralité des points de vue, à l'identité spécifique de leur organisation, aux pratiques et aux désirs des hommes et des femmes qui la composent. Cet article voudrait, en ce sens, leur faire partager quelques idées.

2 | L'éthique managériale : une définition

Nous disons que l'éthique est, d'abord, un lieu de discussion et de débats. L'histoire de la discipline, de Socrate à Foucault, montre qu'en effet, il y a autant de définitions de l'éthique que de systèmes philosophiques, souvent opposés les uns aux autres. Faisons toutefois confiance à la définition qu'en donne Paul Ricoeur, lequel nous accompagnera tout au long de cet article, dans son texte paru dans le *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* (2004). Pour celui-ci, les questions d'éthique appliquées associent toujours une part subjective, une part intersubjective et une part institutionnelle. La problématisation d'une « éthique régionale », si l'on veut bien considérer ici le *management* comme une « région » à part entière de la morale, consiste à confronter le thème de la « vie bonne » pour soi-même, du rapport à autrui et de la relation entretenue à l'égard de la société. Les trois termes sont pris ici dans leur interdépendance. « Le soi, autrui, la cité » sont à considérer ici comme les trois angles d'un triangle dans lequel s'inscrit la réflexion d'une éthique appliquée (dans un entretien à l'*Institut de l'entreprise* daté de juin 1991, Ricoeur ajoutera le souci environnemental). Autrement dit, la gestion « institutionnelle » suppose des décideurs soucieux de la relation qu'ils entretiennent à autrui et capable aussi d'une relation à eux-mêmes en tant qu'agent moral.

Cette définition, à laquelle il semble difficile de ne pas souscrire, défie, pourtant, les convictions les plus communes en matière de responsabilité managériale. Elle semble, en effet, s'opposer directement à la « théorie de la séparation » (Anquetil, 2008) qui prévaut dans le monde des affaires, au profit d'une vision dans laquelle la vie morale quotidienne, les impératifs économiques et les responsabilités sociétales correspondent. Un *manager* n'est pas que sa fonction d'agent économique ; il est aussi, selon Ricoeur, un homme capable, au sens moral, d'arbitrer lui-même entre des intérêts et des interprétations contradictoires.

Cette définition du *manager* responsable pose que l'éthique et le *management* ne sont pas deux champs séparés. Qu'il n'y a pas d'un côté, un *management* sans responsabilité, où les maîtres-mots seraient seulement le marché, la *bottom line*, l'intérêt personnel et la compétition. Et de l'autre, une responsabilité sans place pour l'administration des affaires, où le responsable serait celui qui, paradoxalement, ne tiendrait compte que d'autres intérêts que les siens. Les travaux du Prix Nobel d'économie Amartya Sen (2008) viennent à l'appui de cette thèse : éthique et économie ne se juxtaposent pas mais s'enchevêtrent sans cesse. La gestion, considérée comme processus scientifique, est certes d'un autre ordre que celui de la moralité. Mais si l'on considère non plus la gestion mais le « *management* responsable », alors c'est tout le contour de la discipline, c'est toute la définition que l'on donne à une « bonne » administration des affaires qui s'en trouvent transformés. Le *management* responsable est ce lieu où les faits de gestion s'éclairent à la lumière des valeurs. Dès lors, l'éthique managériale revient à considérer de manière concomitante les différentes sphères de l'existence, personnelle et professionnelle, qui coexistent dans les organisations, parfois de manière conflictuelle, en essayant de les faire coïncider.

Le *management* responsable est ce lieu où les faits de gestion s'éclairent à la lumière des valeurs.

Nous allons maintenant discuter, en leur donnant un aspect plus concret, de ces différents aspects en reprenant la terminologie ricœurienne du souci de soi et d'autrui, du souci institutionnel et du souci environnemental (Chanlat, 2007).

3 | Le souci de soi et d'autrui

Le souci de soi peut s'interpréter de nombreuses façons. Il s'agit de focaliser son attention, non pas sur l'intérêt bien compris de chaque acteur considéré comme agent économique mais comme agent moral. Le souci de soi du *manager* s'intéresse à sa propre personne en tant que personne capable d'agir librement dans le monde pour des motivations, ou des désirs, qui appartiennent à ses facultés morales individuelles. Alors que d'autres conceptions s'intéressent en priorité à l'amélioration d'un état de choses (le courant conséquentialiste) ou s'appuient sur des principes d'action (le courant déontologique), le souci de soi se concentre sur la capacité d'être soi-même dans l'action (Deslandes, 2010). Le souci de soi ne se fonde pas sur les résultats de l'action ou sur le respect de principes intangibles mais sur les progrès de l'agent/l'individu lui-même.

Ainsi, le souci de soi suppose que l'individu s'interroge sur ses propres motivations à agir. Quel *manager* est-ce que je veux être ? Pour cela, nous suggérons que les *managers* soucieux de responsabilité commencent par s'interroger sur eux-mêmes et définissent en particulier les vertus qu'ils placent en haut de leur propre hiérarchie. S'agit-il de la fidélité ? Du jugement ? Du sens de l'honneur ? De la fraternité ? De la tolérance ? Les vertus sont infinies en nombre. Une manière de le savoir pourrait consister à lister ces vertus managériales et de les classer, ensuite, par ordre de préférence. Cet exercice a ceci de bon qu'il permet à chaque responsable de mieux se connaître, de valoriser certaines vertus plutôt que d'autres et de déterminer ce qu'il/elle considère comme ses « compétences éthiques » (Arbouche, 2008) les plus significatives. Outre que ces notions peuvent être facilement comprises et font partie de la morale courante, elles offrent aussi l'avantage de déterminer clairement, au moins dans une certaine mesure, un « savoir-être éthique », une manière de se comporter à l'égard des autres et de soi-même.

Du reste, les vertus d'intégrité, d'empathie ou de justice sont fondamentales dans de nombreuses disciplines de la gestion. Que faudrait-il penser d'un *marketing* prétendument « relationnel » qui serait basé sur la défiance ? D'une stratégie financière fondée sur le manque d'intégrité et de sincérité ? D'une « gestion des ressources humaines » dénuée de toute empathie à l'égard des collaborateurs de l'entreprise ? Considérer les motifs de l'action par l'intermédiaire des vertus revient à observer au fond la façon, ou non, avec laquelle un responsable d'entreprise montre une capacité à se développer de manière autonome. Car il ne s'agit pas ici d'imposer une vertu (la prudence) plutôt qu'une autre (la tempérance) sur un mode universel, mais, au contraire, d'observer ses propres pratiques et de comprendre les motivations qui les inspirent. Cette attention est la condition d'une meilleure capacité à arbitrer entre les principes et les situations improbables ou ambiguës, et à faire preuve de ce que Ricœur appelle la « sagesse pratique » grâce à laquelle les dilemmes deviennent « gérables ».

Précisons que cette autonomie morale dont l'individu se montre capable en cultivant ses vertus et la modération, qui leur est consubstantielle (les vices sont excès < ex : *l'hubris* ou l'excès de pouvoir > ou manque de vertus), s'accompagne nécessairement de la faculté de reconnaître cette autonomie morale chez autrui, lequel a ses propres valeurs. Le souci de soi implique l'existence d'autrui. Autrui est celui qui peut, lui-même, aussi, comme je le fais moi-même, classifier ses buts, opter pour certaines valeurs plutôt que d'autres, se choisir comme individu capable de nouvelles résolutions. Il est lui/elle-aussi capable de nouveaux comportements, de nouvelles pratiques. L'éthique managériale, dans son orientation « pluraliste », comporte donc ce volet essentiel, concomitant au souci de soi, qui consiste à être aussi respectueux de la personne et des intérêts d'autrui. Cette altérité est une chance pour le *manager* ; elle est le gage de sa propre identité morale et de sa propre liberté d'action.

Cette altérité est une chance pour le *manager* ; elle est le gage de sa propre identité morale et de sa propre liberté d'action.

4 | Le souci institutionnel et environnemental

L'éthique managériale, dans sa spécificité même, comporte plusieurs niveaux qui dépassent le seul comportement du *manager* à l'égard d'autrui (le niveau micro). Elle concerne aussi les niveaux institutionnels (le niveau meso), sociétaux et environnementaux (le niveau macro).

Le souci institutionnel se concentre pour l'essentiel sur les questions de gouvernance, c'est-à-dire les droits et devoirs vis-à-vis de l'actionnaire : il s'attache aussi plus généralement au développement durable des organisations. Par institution, nous entendons ici une forme normative de la vie sociale qui dépasse les relations interindividuelles en posant des questions sur le plan de la justice et, plus précisément, sur la distribution des biens. L'institution juste est, en effet, ce lieu de pouvoir qui se charge, face à l'inégalité d'accès et de possession des biens, de fixer les règles de partage. C'est bien aux institutions qu'il sera demandé de maintenir une relation juste entre les personnes. « *On peut en effet comprendre* » explique Ricœur, « *une institution comme un système de partage, de répartition, portant sur des droits et des devoirs, des revenus et des patrimoines ; bref des avantages et des charges* ». Être membre d'une institution équitable, c'est non seulement bénéficier d'un octroi égal de droits, mais c'est encore être partie prenante d'un système de distribution juste, dans lequel le *manager* a précisément un rôle central à jouer.

Le souci institutionnel dépasse aussi les frontières institutionnelles *stricto sensu* ; il s'étend aux parties prenantes (Bevan et Werhane, 2010). Pour Freeman, « *un détenteur d'intérêt correspond aux groupes, ou individus, qui peuvent affecter, ou être affectés par la réalisation des objectifs d'une organisation* » (1984, p. 46). Le *manager* regarde autour de lui pour identifier les groupes et les individus que son organisation affecte directement ou indirectement. C'est à partir d'une prise de conscience de son rôle à l'égard de sociétés politiquement instables, que la société ExxonMobil, pourtant réputée pour son système de commandement rigide et sa stratégie fondée sur ses seuls intérêts, a su repenser son action en participant à l'amélioration du système de soin au Tchad et au Cameroun par exemple, en collaborant avec les tribus Pygmées et Bandu, en œuvrant pour le développement du microcrédit (Werhane, 2008).

Cette approche plurielle et systémique n'est que la conséquence d'une tout autre manière de concevoir son implication à l'échelle des sociétés humaines. Du reste, avant d'être l'instrument stratégique qu'elle est finalement devenue, la TPP (Théorie des parties prenantes) a été conçue selon une approche normative dans laquelle il s'agissait d'étendre la relation fiduciaire au-delà du binôme *management/actionnaires*, la TPP mettant l'organisation au cœur d'un réseau de relation et incitant naturellement les *managers* à rendre compte de manière continue de leurs décisions à l'égard des tiers (approche multi-fiduciaire). L'enjeu normatif de cette théorie est précisément de viser le bien pour lui-même, la responsabilité pour elle-même, sans considération des seuls intérêts *corporate*. Il s'agit ici de concevoir la responsabilité institutionnelle comme une réorganisation à partir des vertus du dialogue entre les *détenteurs d'enjeux* plutôt qu'un repliement sur les seuls intérêts à court terme de chaque acteur.

Le modèle normatif de la TPP en matière de gouvernance nous offre une bonne transition pour évoquer le souci environnemental, lequel est souvent appréhendé par le biais d'outils de transparence qui répondent aux exigences de normes et de standards internationaux (comme le Caux Rountable, le GRI ou le pacte mondial de l'ONU). Mais quelle valeur attribuer à une « stratégie environnementale » qui serait dénuée de tout souci réel pour l'environnement ? Il faut, en effet, constater que dans ces textes et ces recommandations, le contenu normatif est rarement exploré ou discuté. Or, ce souci environnemental consiste, avant tout, à se poser

En quoi l'avènement d'un monde globalisé a pu transformer la responsabilité même de cette forme d'agir humain qu'est le *management* ?

sincèrement la question de savoir en quoi l'avènement d'un monde globalisé a pu transformer la responsabilité même de cette forme d'agir humain qu'est le *management*. Comme Ricœur le note, c'est d'abord l'essor économique mondial qui a profondément transformé le temps et l'espace planétaire. Les échanges sont de plus en plus rapides et volatiles et l'espace subit l'interdépendance de plus en plus grande entre les populations de l'hémisphère Nord et les populations de l'hémisphère Sud. Ces écarts ne peuvent plus être pensés

sur le court terme. Le décideur économique doit aujourd'hui penser aux effets, notamment involontaires, de ses choix. Derrière des considérations économiques et environnementales, se sont en réalité, et là encore, des questions éthiques fondamentales qui se posent.

5 | Pour une orientation pluraliste

Par « pluraliste », nous entendons ainsi une éthique adaptée à la complexité de notre temps, qui prend en compte les différents points de vue, personnels, institutionnels et sociétaux des acteurs en présence. L'éthique managériale n'est pas un lieu de consensus. En revanche, elle est certainement une chance unique de s'interroger sur le sens que nous donnons à des notions aussi importantes que l'intégrité, la confiance ou l'esprit de coopération, sans quoi toute forme d'activité économique deviendrait rapidement une illusion.

L'orientation pluraliste d'une éthique managériale telle que nous avons voulu la présenter pose que le *management éthique*, s'il veut être davantage qu'un instrument de gestion du risque inopérant face à la complexité et la diversité des situations, suppose une réflexion normative

qui lui donne son sens et sa crédibilité au sein des équipes. Par « réflexion normative », nous n'entendons pas des principes intangibles et abstraits qui sépareraient le bon grain de l'ivraie, et qui seraient établis d'autorité (*top-down*). Nous pensons plutôt à une sensibilité particulière aux valeurs partagées par les membres, c'est-à-dire en définitive, à *ce qui nous importe vraiment en tant qu'organisation*, actrice de la vie publique et responsable vis-à-vis de l'environnement.

Dès lors, les codes permanents et universels qui sont censés être appliqués quel que soit le contexte comptent moins qu'une pratique quotidienne qui se décline dans les relations interindividuelles, la stratégie, les priorités budgétaires mais aussi les conversations au jour le jour qui définissent, pour une part importante, l'identité organisationnelle (« qui sommes-nous en tant qu'organisation ? »). Car au fond, l'enjeu du *management* éthique invite moins à régler une fois pour toute la question éthique dans des chartes qu'à laisser une place aux multiples possibilités de réponses aux situations imprévisibles que réserve la vie organisationnelle, à stimuler la réflexion à partir des quatre « soucis » que nous avons rapidement décrits. Lorsque les salariés de la société Fuji-Autotech offrent une partie de leur RTT au bénéfice d'un collègue, afin que celui-ci puisse trouver le temps de se rendre régulièrement sur le lit d'hôpital de son conjoint, ils montrent que les meilleures réponses émergent de situations inattendues. Quand le Groupe Tata prend la décision lors des attentats du *Taj Mahal Hotel* de Mumbai d'indemniser non seulement les salariés et les clients, ce qui peut paraître normal, mais aussi toutes les victimes directes et indirectes (les passants qui se trouvaient là au moment des faits), nous avons là aussi un geste particulièrement significatif qui laisse une place à l'initiative et à l'inventivité.

Notez que nous n'avons pas voulu ici réduire la question éthique à la question de la performance. La volonté d'être plus efficace est pour le *management* parfaitement légitime mais elle n'épuise pas le sujet. Dès lors, qui peut dire si l'éthique rend efficace ? Une telle chose n'est pas démontrée. L'inverse non plus d'ailleurs. Ce qui est établi en revanche, c'est que si les entreprises continuent d'investir du temps et de l'énergie dans des programmes et des formations en « éthique des affaires », c'est qu'elles y rencontrent quelques-unes de leurs préoccupations fondamentales. Elles voient bien qu'un monde axiologiquement neutre ne ressemble guère à celui dans lequel elles évoluent. Cette mise à l'épreuve des valeurs, aucune activité industrielle n'y échappe, pas plus les éditeurs de presse (ex : News Corp et l'affaire *News of the World*) que les opérateurs de téléphonie (le mal-être social chez France Telecom). Car c'est la tentation « scientifique » du *management*, en effet, associée à la douce illusion des « outils », que de croire possible un monde sans valeurs. Les organisations, comme les individus, ont besoin d'elles autant que de vertus pour survivre dans un monde global moins « plat » qu'il y paraît.

La mise à l'épreuve des valeurs des organisations suppose, toutefois, des lieux d'expression en interne et le sens de la concertation avec les parties prenantes. Cette attitude consistant à rechercher le point d'équilibre entre des points de vue pluriels nous paraît être non seulement une bonne méthode de gestion du risque, par l'appropriation que les membres peuvent alors faire du credo de l'entreprise, mais encore le critère qui définit le mieux les dirigeants qui se déclarent soucieux de questions éthiques.

QUELQUES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ANQUETIL, A. (2008). Qu'est-ce que l'éthique des affaires ?, Coll. Chemins philosophiques, Vrin, Paris.

ARBOUCHE, M. (2008). « Développement des compétences éthiques. Une approche par l'éthique des vertus », *Management et Avenir*, n° 20, 2008.

BEVAN, D. et WERHANE, P.-H. (2010). « Stakeholder Theorising and the corporate-centric world », *Management et Avenir*, Vol. 33.

CHANLAT, J.-F. (2007). *L'individu dans l'organisation – les dimensions oubliées*, Les presses de l'université de Laval, Édition ESKA, Canada.

COMTE-SPONVILLE, A. (1995). *Petit traité des grandes vertus*, Presses Universitaires de France, Paris.

DESLANDES, G. (2010). « Éthique des organisations : le retour de la vertu », *Expansion Management Review*, n° 137, pp. 103-111.

DESLANDES, G. (2012). *Le Management éthique*, Dunod, Paris.

FREEMAN, E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder approach*, Boston, Pitman.

JACKALL, R. (1988). *Moral Mazes : The World of Corporate Managers*, Oxford University Press, Oxford.

PAINTER-MORLAND, M. (2010). « Questioning Corporate Codes of Ethics », *Business Ethics : A European Review*, 19.

RICOEUR, P. (1990). *Soi-même comme un autre*, Essais, Points, Seuil.

RICŒUR, P. (2004). « Éthique », in *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, CANTO-SPERBER M. (éds), 4^{ème} édition, PUF, Paris, 2004.

SEN, A. (2008). *Éthique et économie*, Quadrige, PUF, Paris.

WERHANE, P. (2002). « Moral Imagination and Systems thinking », *Journal of Business Ethics*, 38, pp. 33-42.

WERHANE, P. (2008). « Mental Models, Moral Imagination and System Thinking in the Age of Globalization », *Journal of Business Ethics*, 78, pp. 463-474.

RSE, droits de l'Homme et mondialisation

Dominique de La Garanderie

Avocat

La Garanderie & Associés

Ancien Bâtonnier de l'Ordre des Avocats de Paris

■ **Inscrits dans nombre de textes internationaux qui les consacrent comme principes universels, les Droits de l'Homme se voient aujourd'hui diffusés par capillarité par les entreprises qui s'emploient davantage à les respecter dans les pays où elles exercent leurs activités, dans le cadre de leurs relations avec les différentes parties prenantes. ■ Les entreprises deviennent, fait sans précédent, vecteur des Droits de l'Homme.**

Il fut un temps où évoquer la RSE apparaissait de l'ordre d'une utopie en marche.

Cependant, le 24 janvier 2008 à la suite de l'arrestation d'un enquêteur de terrain d'une ONG au Bangladesh, le courrier suivant a été adressé au gouvernement du Bangladesh :

« En tant que sociétés qui achètent des équipements produits au Bangladesh, et en tant que membres du MFA-Forum, nous avons suivi avec une extrême attention l'arrestation le 24 janvier et la détention de Mehedi Hasan, Inspecteur des droits du travail pour le Workers Rights Consortium.

[...]

Nous invitons instamment le gouvernement à s'assurer que

1. Les circonstances de l'arrestation de M. Hasan fassent l'objet d'une enquête complète ;
2. Toutes les actions relatives à M. Hasan restent dans le cadre légal, et que M. Hasan bénéficie de son droit à se faire représenter juridiquement ;
3. Aucune pression ne soit exercée sur M. Hasan, sa famille ni ses défenseurs ;
4. Les droits de toutes les personnes engagées en matière de responsabilité sociétale soient respectés en toute occasion.

Il est important, pour nous comme pour les autres acheteurs faisant affaire au Bangladesh, de pouvoir rester confiants dans l'engagement du gouvernement à faire respecter l'État de droit ».

Les signataires ? Des logos des plus grandes marques... Carrefour, Nike, Gap, H&M, Walt Disney Company, Levi's Strauss, Wal-Mart, Marks & Spencer, Next, Tesco, Inditex, Jones Apparel Group ou encore Tchibo. Le lendemain Mehedi Hasan était libre.

Il est constamment vérifié que des entreprises multinationales dont le chiffre d'affaires est supérieur à bien des budgets d'États se mobilisent pour la défense des libertés et des Droits de l'Homme utilisant ainsi un pouvoir qui conjugue l'économie et les droits humains.

La Convention internationale des Droits de l'Homme, la Convention internationale des Droits civils et politiques, la Convention internationale des Droits économiques, sociaux et culturels, les Principes fondamentaux et Conventions de l'OIT constituent un socle international confirmant

le principe d'universalité des Droits de l'Homme. Les États ont anticipé ou intégré les droits humains, pour certains dans leur Constitution, pour d'autres dans leur législation. Il est donc capital et particulièrement révélateur que les entreprises multinationales qui appliquent la législation de leur pays et les règles internationales, adhèrent et adoptent volontairement des recommandations internationales concernant les droits humains entrant ainsi dans le champ de la RSE.

Depuis la proposition faite par Kofi Annan du « *Global Compact* » aux entreprises en 2000, un long chemin a été parcouru.

La Commission européenne, dans la recommandation pour une « *Stratégie RSE de 2011-2015* » visant à une harmonisation de la politique RSE, invite les entreprises à « *intégrer leurs préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base* ». L'OCDE a aussi ajouté récemment un chapitre « *Droits de l'Homme* » aux Principes directeurs à l'intention des multinationales.

Il y a actuellement 7 000 adhérents au Pacte Mondial dont la moitié sont des entreprises, Pacte dont l'article 1^{er} les invite « *à promouvoir et respecter la protection du droit international relatif au Droits de l'Homme dans leur sphère d'influence* ». Le 2^{ème} invite « *à veiller à ce que leur propre entreprise ne se rende pas complice de violation de Droits de l'Homme* ».

Les entreprises endossent cette responsabilité réelle, la définissent, l'organisent, la contrôlent, de même que les Principes directeurs de l'OCDE l'organisent par l'aide à l'application de ces Principes directeurs grâce à la mission conférée aux points de contacts nationaux (PCN).

La France a mis en place un point de contact national, susceptible d'être saisi par toute organisation ou personne ayant un intérêt à obtenir une explication sur les conditions de respect de ces principes dans leur application par une entreprise dans le pays concerné. Le PCN chargé, d'abord, de formuler des avis peut les publier. C'est une forme de contrôle qui se met doucement en place.

Pour s'assurer du respect des Droits de l'Homme, les entreprises multinationales ont organisé elles-mêmes un certain nombre de contrôles non seulement dans le cadre d'audits, mais aussi en confiant à certaines ONGs la mission de vérifier dans quelles conditions les Droits de l'Homme sont respectés dans le pays où elles exercent leurs activités. Ces entreprises, dans le cadre des relations avec les parties prenantes et donc avec les fournisseurs, apparaîtront comme des vecteurs des Droits de l'Homme, lesquels vont se diffuser alors par capillarité. Par exemple, les relations fournisseurs chez L'Oréal sont fixées par une lettre d'engagement éthique : « *pas de travail forcé, pas de travail dissimulé, pas de travail dangereux, pas de travail en deçà de 16 ans, pas de discriminations, liberté d'association et acceptation d'un audit indépendant sur tous ces points* ».

S'il n'est pas douteux que les investissements à l'étranger correspondent à des décisions stratégiques et, bien sûr, économiques, pour autant les règles applicables dans l'entreprise et sa sphère d'influence, modulées en fonction des pays quant au degré d'exigence, doivent, néanmoins, au titre des Droits de l'Homme respecter des *minima* en deçà desquels l'activité ne serait plus envisagée quel que soit le pays.

Rappelons que la « *rémunération équitable* » visée par la Déclaration universelle des Droits de l'Homme (DUDH) est définie comme satisfaisante quand elle permet, au travailleur et à sa famille, une existence conforme à la dignité humaine. L'article 25 de la DUDH vise « *l'alimentation, l'habillement, le logement, les soins médicaux ainsi que les services sociaux nécessaires* ». La DUDH évoque aussi l'opportunité d'autres moyens de protection sociale.

Il n'est donc pas rare qu'un investissement dans un pays en développement, dans des régions pauvres, entraîne des installations particulières : centres de soins, écoles... Toutefois, l'effort pour la diffusion des Droits de l'Homme portera prioritairement sur la surveillance du niveau « *tolérable* » en matière d'âge, d'organisation du repos journalier et hebdomadaire, de la prévention des accidents, des soins, de l'éducation.

Or, dans ce contexte international, la réflexion a été poussée plus loin et le rapport John Ruggie a énoncé des principes, dans le prolongement du *Global Compact*, qui anticipent sur l'action des entreprises afin que, par une réflexion préalable, celles-ci prennent conscience de leurs responsabilités et se mettent en mesure de les assumer. Ce n'est plus l'entreprise qui adapte et s'adapte dans un pays à partir de ses propres règles fondées sur les Droits de l'Homme. C'est une mission pour l'entreprise qui devient effectivement vecteur des Droits de l'Homme. Cette proposition nouvelle d'origine onusienne faite aux entreprises mondialisées n'a été possible que parce qu'elles avaient déjà elles-mêmes fait l'expérience de leurs responsabilités mais aussi de leurs pouvoirs.

Le rapport incite les États à protéger les Droits de l'Homme, les entreprises à respecter – et donc, faire respecter – les Droits de l'Homme, et envisage que les acteurs responsables de l'application des droits humains soient contraints de réparer s'il le faut.

Ainsi, l'entreprise a, désormais, un engagement politique et doit formuler pour elle-même le contour de son obligation afin de s'acquitter de cette responsabilité (en respectant les *minima* de la Charte internationale des Droits de l'Homme et la Déclaration des Droits fondamentaux de l'OIT). L'entreprise doit donc identifier les incidences, effectives ou potentielles, sur les Droits de l'Homme de son investissement et de son activité. Elle va déterminer son action avec une vigilance permanente qui lui permette d'évaluer les risques et ici, il s'agit des risques que l'entreprise fait courir aux autres par les « *incidences négatives, effectives ou potentielles* » sur les Droits de l'Homme prioritairement du fait de sa propre activité.

Au terme de ce rapport vont se mettre en place des « *processus pertinents* » permettant de prendre des mesures qui s'imposent pour suivre les indicateurs qualitatifs et quantitatifs. Une relation ouverte doit aussi permettre des explications lorsque « *des préoccupations sont exprimées par les personnes concernées ou en leur nom* ».

Par conséquent, indépendamment des nouvelles règles françaises concernant les informations obligatoires sur la RSE qui, mécaniquement, imposeront une réflexion à l'entreprise, ne serait-ce que pour répondre aux impératifs de la grille d'information sur la responsabilité sociétale – les GRI (*Global Reporting Initiative*) et ISO 26 000 avaient largement contribué à cette démarche par les demandes de précisions – les entreprises, et tout particulièrement les multinationales, se trouvent au cœur d'une démarche « *extra financière* ». Elles mettent en œuvre l'application des Droits de l'Homme et les diffusent dans des pays où un certain nombre de ces règles sont mal, pour ne pas dire, parfois pas du tout connues.

C'est alors sous le regard des ONGs, des consommateurs, des actionnaires, des salariés que l'entreprise doit s'expliquer sur cet engagement extra financier.

Les boycotts de certains produits fabriqués dans des conditions peu respectueuses des Droits de l'Homme ont été suffisamment médiatisés pour alerter et infléchir certains comportements. Or, les recommandations de John Ruggie posent la question dans des termes nouveaux, en ce sens qu'il ne s'agit pas d'être confronté à une défaillance dans le respect des Droits de l'Homme violés ou déviés par des entreprises peu scrupuleuses, mais d'anticiper afin de déterminer si l'investissement peut avoir une conséquence dans le lieu où l'activité va s'exercer (environnementale, sociale et sociétale).

Ainsi, les multinationales sont parfaitement conscientes des limitations, selon le principe de réalité du pays ainsi que le respect de sa culture, là où sont faits les investissements et est exercée l'activité. Elles prennent aussi la mesure de l'universalité des Droits de l'Homme. C'est alors que l'organisation interne de l'entreprise va devoir s'adapter à la démarche RSE qui peut concerner, par exemple, des investissements d'infrastructures, de qualité de vie pour les salariés, de formation de la population active, de la mise en place d'un système médical, de la protection de l'environnement, de la création d'un espace commun ; tout devient un facteur du développement.

En conséquence, le *management* qu'il soit sur place, au siège ou dans des filiales, doit avoir une pleine conscience de cette démarche volontaire de l'entreprise et partager cet engagement. Le « *Tone at the top* » concerne la volonté du dirigeant de participer et faire participer l'entreprise à cette démarche qui met les Droits de l'Homme dans la liste des obligations exportables.

Or, cette volonté, aussi déterminée soit-elle, nécessite l'adhésion du *management* et son implication pour rendre effectif ce respect des Droits de l'Homme.

La mobilisation à tous les échelons de l'entreprise devient alors un projet commun, une attitude qui peut aussi susciter initiatives et engagements.

Dans certaines entreprises, il existe des congés de salariés pour « *actions humanitaires* » et il y a même des entreprises qui se sont spécialisées dans la mise en place de ces actions humanitaires pour les salariés de telle ou telle multinationale.

Henri de Castries, Président du Directoire du Groupe Axa, déclarait ainsi : « *les grands groupes internationaux sont fréquemment considérés comme coresponsables (avec les États) du développement harmonieux du monde. Créateurs de richesse et soumis à un impératif d'adaptation permanente, ils ont, de fait, une réelle capacité à être des vecteurs de progrès* »¹².

Le développement économique social, culturel, de l'entité concernée dans le pays d'investissement crée non seulement de la valeur, mais une sécurité économique allée à la performance. Le fondement même des Droits de l'Homme sera le ciment de la condition du développement et de la performance.

Le *management* doit être informé et formé pour le bon aboutissement des engagements au même titre sur les plans technique, économique et de la transmission des valeurs.

¹² Voir Dominique de La Garanderie, *La longue marche : entreprises, droits de l'homme, mondialisation*, Édition François Xavier de Guibert, 2008.

Voir aussi *La Société, une affaire d'entreprise ? L'engagement sociétal des entreprises : enjeux, et perspectives*, Eyrolles, 2007.

Il faut observer que toutes les entreprises ne donnaient pas hier d'informations sur leur engagement RSE, ni sur les méthodes mises en place. Souvent ces structures, inspirées par le très célèbre Monsieur Jourdain, n'en discernaient même pas l'utilité ; d'autres s'y refusaient considérant que cette démarche, humaine et vertueuse, ne saurait être déformée par un usage *marketing*.

Toutefois, des informations vont, désormais, nécessairement être communiquées pour que les consommateurs et les investisseurs soient informés des conditions « *extra-financières* » de marche de l'entreprise. Les rapports annuels des plus importantes sociétés cotées faisaient déjà le point de leur rattachement à telles recommandations ou tels indicateurs.

Nous sommes à une époque charnière où toutes les initiatives des entreprises sont ainsi consacrées et, en quelque sorte, organisées.

Il est certain qu'un projet d'entreprise de ce type à l'occasion d'investissements étrangers emporte l'adhésion, voire la fierté, des salariés du fait de leur appartenance et de leur participation directe ou indirecte à cet engagement.

Les fonds sociaux d'investissement ne sont pas non plus insensibles à ces démarches et ce cheminement va en se développant dans le degré d'exigence attendue.

Les étapes dans le respect des Droits de l'Homme et dans la RSE se succèdent à la vitesse de notre siècle, c'est-à-dire progresse en accéléré ; les démarches se standardisent, la mondialisation se porte du terrain économique à celui du droit et de cette internationalisation dérive une forme d'extra-territorialité croissante des droits humains qui se mettent à l'heure « *globale* », y compris dans le domaine judiciaire.

De cette internationalisation dérive une forme d'extra-territorialité croissante des droits humains qui se mettent à l'heure « *globale* » de la RSE des entreprises.

La plus grande attention doit donc être portée dans le domaine des entreprises sur les Droits de l'Homme et leur responsabilité à l'heure de la mondialisation.

Aung San Suu Kyi, devant les délégués de 185 pays membres de l'OIT, le 14 juin 2012, a lancé un appel pour son pays à des « *investissements étrangers responsables* » et « *respectueux de son développement démocratique en cours* ». Le respect des Droits de l'Homme en sera l'un des supports.

Agir sur le travail avec les salariés

Patrick Pierron

Secrétaire national

Confédération française démocratique du travail (CFDT)

■ La reconnaissance du travail d'un salarié, qu'elle soit financière ou non, est donc une donnée essentielle pour le bien-être au travail. C'est aussi un levier essentiel de la performance de l'entreprise. ■ Pour la CFDT, il est essentiel de permettre aux salariés de pouvoir s'exprimer sur leur travail, les difficultés rencontrées et leurs causes, les solutions mises en œuvre pour les résoudre et d'associer, pour cela, le *management*.

Les évolutions des modes et de la finalité de la production ont eu des conséquences importantes sur le périmètre, l'organisation et les fonctions premières des entreprises. L'entreprise n'est plus « une », ses contours ne sont plus aussi nets : éclatement des lieux de production et de décision, externalisation, délocalisation, multiplication des sous-traitants... Elle est à la recherche permanente de gains de productivité.

Les salariés ne sont pas égaux face aux évolutions du monde du travail, qui peuvent être perçues comme des opportunités ou, au contraire, comme des sources potentielles de mal-être et de frustration.

Les contraintes imposées par cette nouvelle donne ne peuvent être acceptables pour les salariés sans contreparties. En effet, l'implication demandée aux salariés dans la production d'un bien ou d'un service est aujourd'hui une condition majeure de la performance des entreprises. Leur travail participe à la création de richesses. Leur savoir-faire, leur adaptabilité et leur réactivité sont des éléments essentiels dans un contexte de concurrence accrue. C'est un levier de la compétitivité des entreprises. C'est pourquoi il faut redonner du sens au travail et redécouvrir qu'au cœur de la performance des entreprises et des services publics, il y a des personnes.

C'est l'équilibre entre ce que le salarié donne et ce qu'il reçoit en échange qui façonne le rapport de chacun au travail. La reconnaissance du travail d'un salarié, qu'elle soit financière ou non, est donc une donnée essentielle pour le bien-être au travail. Quand le savoir-faire n'est pas reconnu, quand l'engagement semble unilatéral et quand le travail est incessamment sommé de justifier de sa valeur pour ne pas être considéré comme un simple coût, le sentiment d'injustice ne peut que s'exacerber.

Il est difficile, voire impossible d'identifier avec certitude la contribution individuelle de chacun tant les actions et décisions des uns et des autres sont interdépendantes. Or, l'évaluation du

travail du salarié s'effectue essentiellement aujourd'hui par la seule mesure de la qualité ou du volume réalisé d'un service ou d'un produit. Elle ne prend pas suffisamment en compte les conditions de la réalisation. Elle ne permet donc pas la prise en compte de l'investissement et du savoir-faire mis en œuvre par le salarié. Elle n'est pas, ou peu, lisible, car elle est souvent décrétée sans être expliquée ou concertée avec le salarié.

Par ailleurs, pour la CFDT, il est essentiel de permettre aux salariés de pouvoir s'exprimer sur leur travail, les difficultés rencontrées et leurs causes, les solutions mises en œuvre pour les résoudre. En somme, intégrer leur expérience dans l'élaboration des procédures qui visent à répondre aux exigences de réactivité et de productivité.

Pour ce faire, le *management* a un rôle central à jouer. Or, il est aujourd'hui davantage réduit à celui d'une courroie de transmission. Centré sur le contrôle, le *reporting*, l'encadrant de proximité a perdu sa légitimité de responsable, au sens premier de *celui qui répond*. Rien n'est venu remplacer cette interface entre les salariés et la direction. Il faut donc redonner sens, contenu et moyens au rôle et à la mission de l'encadrant. Bien organiser le travail aujourd'hui, c'est savoir où placer le curseur entre, d'une part, une organisation et des instruments qui préparent en risquant de figer le mode opératoire et, d'autre part, des réalités imprévues qui appellent des prises d'initiative et de responsabilité rapide. La complexité de l'encadrement est là, entre l'organisation qui prédéfinit le travail et l'ajustement à des situations et à des événements inédits.

La remise en cause du rôle d'encadrant fragilise les collectifs de travail et de nouvelles façons de faire du collectif apparaissent. L'organisation par projet, par exemple, avec la création de « groupes projets » à durée déterminée, en est l'illustration. Si ce mode d'organisation peut être satisfaisant et permet la coopération entre des services ou des salariés qui ne se côtoient habituellement pas ou peu, il peut également avoir des effets pervers : la participation à une multiplicité de projets s'accompagne d'une multiplication d'encadrants, donc potentiellement de sollicitations. Le salarié éprouve alors des difficultés à identifier un référent hiérarchique qui sera son interlocuteur.

La mise à mal des collectifs de travail « traditionnels » nécessite de trouver de nouveaux espaces. Pour ce faire, il est avant tout essentiel de redonner leur place aux temps informels. Il faut également expérimenter de nouveaux lieux de capitalisation de l'expérience collective, pour remédier à l'atomisation et au sentiment d'isolement, et permettre l'échange, y compris avec l'encadrement de proximité, sur les objectifs assignés, les moyens mis en œuvre, les outils disponibles, les difficultés rencontrées, les modifications suggérées, les méthodes d'évaluation du travail bien fait...

Mais cela ne peut se faire que dans le cadre d'un dialogue social de qualité, où les organisations syndicales ont toute leur place et où elles se donnent les moyens de recueillir et de faire vivre la parole des salariés.

La possibilité de créer et faire vivre des collectifs de travail est un élément essentiel dans l'expression des salariés sur le travail et dans le passage de la parole individuelle à la parole collective. Ce passage intervient aux croisements de deux attentes ; celle des salariés eux-mêmes :

parler pour être écoutés, être écoutés pour être entendus. Celle de l'organisation syndicale : écouter pour mieux comprendre, mieux comprendre pour mieux agir. La parole passant ainsi du statut d'expression à celui d'outil de transformation, forgé à partir de la reconnaissance des salariés et de leur savoir sur leur travail.

Or, si la parole sur le travail est foisonnante, elle peut sembler brouillée par la démultiplication des canaux d'expression. Elle s'énonce dans des circuits ascendants, descendants, latéraux, par la voie hiérarchique, dans les IRP, entre syndicats et direction... Chacun s'exprime dans des cadres qui ont peu évolué mais se sont formalisés à l'excès, ou dans des cadres informels mais en dehors des circuits hiérarchiques.

Si le dialogue social a étendu sa surface à des thèmes de plus en plus nombreux, son agencement est fragmentaire. Les espaces d'expression se superposent sans forcément se connecter.

Il est donc essentiel, comme le propose la CFDT depuis plusieurs années, de rénover les institutions représentatives du personnel dans le secteur privé et les instances consultatives dans les fonctions.

Par ailleurs, lors de son congrès à Tours en juin 2010, la CFDT a décidé de mettre le travail au cœur de sa réflexion et de son action, avec un axe fort : redonner le pouvoir aux salariés d'agir sur leur travail et son organisation.

Pour la CFDT, il faut agir pour le bien-vivre au travail : sécurité, reconnaissance, modes de *management* respectueux, meilleur équilibre entre les temps professionnels et personnels. Tout cela se construit avec les salariés en leur permettant de s'exprimer et de débattre de l'organisation et des finalités de leur travail. C'est tout le sens du projet « Agir sur le travail », qui se décline en trois axes :

- Des expérimentations, avec des équipes syndicales d'entreprise et des administrations, pour évaluer la faisabilité des orientations décidées au congrès de Tours.

Elles doivent permettre de construire des réponses concrètes et mesurables pour une meilleure qualité de vie au travail, par le dialogue social et avec la participation des salariés.

- La formation de militants ressources : parallèlement aux expérimentations, la CFDT forme des « militants ressource » sur le travail qui accompagneront ceux engagés dans les expérimentations.

Cette formation doit permettre de développer, dans la CFDT, des compétences et des savoir-faire pour soutenir les sections d'entreprises dans l'élaboration d'un projet sur le travail, en lien avec la syndicalisation.

- Le « Baromètre », une enquête annuelle qui servira à mesurer les évolutions du travail à partir de ce vivent les salariés et de ce qu'ils souhaitent. Elle permettra aussi d'évaluer l'action de la CFDT sur cette question.

En 2011, la première édition du Baromètre avait recueilli plus de 15 000 réponses. L'édition 2012 vient d'être lancée ; les résultats seront disponibles courant novembre ¹³.

¹³ Le Baromètre est disponible sur le site de la CFDT : <http://www.cfdt.fr/rewrite/nocache/article/41566/les-actualites/emploi--travail/barometre-cfdt-sur-le-travail-l:c-est-reparti-!.htm?idRubrique=8962>

Du sens aussi pour les cadres et dirigeants diplômés des grandes écoles ?

Karine Sanouillet

*Grandes Écoles au Féminin (GEF)*¹⁴

■ Est-ce que redonner du sens dans l'entreprise passera nécessairement par un mouvement de renouvellement des dirigeants et des modes de gouvernance ? Quel rôle pour les femmes ? ■ Une exigence de sens s'impose aussi parmi les cadres et dirigeants diplômés des grandes écoles.

L'étude menée par GEF auprès des diplômés des associations membres, cadres et dirigeants, pour tenter de répondre à la question « *Quels dirigeants, quelles dirigeantes pour demain* »¹⁵, nous livre un double enseignement.

Premier enseignement, les diplômés appellent de leur vœux des dirigeants qui auront pour premières qualités de savoir piloter à long terme, de savoir motiver leurs collaborateurs, d'être visionnaires. C'est l'humain qui vient au premier plan avec la volonté d'assurer la sécurité de ceux et celles qui travaillent dans l'entreprise, de les emmener vers un futur commun. Des dirigeants qui donnent « le sens » de l'action et qui donnent du sens à l'action.

Ces mêmes diplômés interrogés constatent que les qualités prises en compte aujourd'hui pour être dirigeant sont bien autres : entretenir un réseau, satisfaire l'actionnaire et savoir être dur, une action davantage tournée vers le court terme voire le maintien du présent.

On est, à la fois, rassurés par la vision qu'ont les cadres diplômés des grandes écoles du dirigeant idéal, qui donne du sens et interloqués par la vision des dirigeants actuels dont ils dressent un portrait qui, presque trait pour trait, en est le « reflet inversé ».

Conséquence et second enseignement, cet écart mis en lumière entre les dirigeants actuels et ceux que les cadres souhaiteraient avoir est, en lui-même, générateur de « non-sens » pour celles et ceux qui le subissent, celles et ceux qui, en tant que cadres et cadres dirigeants, en sont les acteurs « à leur corps défendant ».

Que risque-t-on à ne rien faire ? « *Il n'est pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir* », écrivait Albert Camus. C'est en dehors de l'entreprise que les cadres et dirigeants iront trouver du sens.

¹⁴ GEF, Grandes Écoles au féminin, est une association qui regroupe les associations des diplômés de Centrale Paris, Polytechnique, Mines, Ponts, HEC, Essec, ESCP Europe, INSEAD, l'ENA, Sciences Po ayant pour mission de promouvoir la mixité en management et top management *via* des études notamment.

¹⁵ Étude GEF 2011, « *Quels dirigeants, quelles dirigeantes pour demain* », réalisée auprès de 4200 diplômés des écoles GEF, toutes promotions confondues en septembre 2011. Synthèse des résultats sur www.grandesecolesaufeminin.org

Déjà un mouvement se dessine et s'amplifie vers une remise, au premier plan, de la sphère privée aux dépens de l'entreprise. Les hommes et les femmes cadres sont dans cette dynamique ; ainsi, 81 % des hommes cadres déclarent que « *leur vie privée passe avant tout* »¹⁶ et près de 70 % affirment qu'« *ils plaignent ceux pour qui le travail est au centre de la vie* »¹⁷.

L'étude GEF¹⁸ révèle que les causes profondes de ce « retournement » vers la vie privée se trouvent bien dans le refus individuel de l'acceptation d'un « non-sens » ; près des deux tiers des diplômés interrogés renonceraient à prendre des responsabilités supérieures si cela devait être au prix d'un renoncement à leurs valeurs, quand 15 % seulement reculeraient devant l'obstacle par peur de « devoir porter des projets trop lourds ». Mais ils sont 70 % à affirmer qu'ils ne prendraient pas le risque de mettre à mal leur équilibre vie privée-vie professionnelle.

Nous sommes bien entrés dans une ère de « conditionnalité » dans les relations qui lient les cadres et dirigeants à leur entreprise, le « *deal* » purement économique a vécu. Mais, à ce stade, faute d'un nouvel élan vers un futur, c'est en premier lieu la limitation de ses excès qu'exigent les cadres de leur entreprise.

L'entreprise peut, doit et n'a pas d'autre choix possible que de donner du sens aux femmes et aux hommes qui s'engagent avec elle. Que faut-il faire pour enclencher ce mouvement ?

Si tout ne repose pas sur eux, les dirigeants et dirigeantes sont sans conteste les mieux placés pour créer la dynamique, peut-être les seuls à même de le faire.

Questionnons à nouveau les diplômés des grandes écoles GEF : quels changements faut-il opérer pour que les *leaders* de demain soient ces hommes et ces femmes porteurs de sens pour leur entreprise, pour celles et ceux qu'ils doivent emmener avec eux ?

- Se conduire avec exemplarité, éthique, transparence : « *il faut être crédible pour être écouté* », affirme Raymond Barre, et ce sont là les premières attentes des diplômés.
- Plus d'humain : cadres et dirigeants interrogés par GEF¹⁹ sont 80 % à penser que c'est par la voie de la formation au *management* dans les écoles, par celle du *coaching* aux moments clés d'une carrière que passera cette évolution.
- Réformer de façon profonde la filière finance en prenant en compte les crises récentes : 79 % des diplômés estiment que c'est l'une des clés dès les années de formation.
- Accélérer l'accession des femmes aux postes de *top management* : 79 % des cadres et dirigeants interrogés le pensent nécessaire, hommes et femmes de concert, parce que cela offre un futur aux femmes ; c'est juste et motivant parce que cela introduit l'altérité dans des instances de pouvoir aujourd'hui très homogènes.

La créativité et la capacité à créer les conditions de l'innovation sont timidement citées, les cadres et dirigeants sont-ils à ce point sous le choc de la crise actuelle qu'ils ne la voient pas ?

C'est peut-être paradoxalement la bonne nouvelle de cette crise, les *leaders* devront aussi savoir emmener leurs équipes vers un ailleurs. « *Le présent du présent, c'est l'action. Le présent de l'avenir, c'est l'imagination* », écrivait Saint Augustin.

¹⁶ Observatoire Sociovision-Cofremca.

¹⁷ Voir note 16.

¹⁸ Voir note 15.

¹⁹ Voir note 15.

**Les
expériences
étrangères**

**Monde
anglo-saxon**
États-Unis vs
Europe
ALLEMAGNE

Good business; nice beaches Corporate social responsibility is evolving, and becoming a little less flaky

Schumpeter

The Economist, may 19, 2012 *

■ La RSE (*Corporate Social Responsibility* en anglais) a aujourd'hui gagné ses lettres de noblesse dans le monde de l'entreprise. Les *managers* ont pris conscience de la « finitude » des ressources naturelles et de nombreux aspects de la « soutenabilité » peuvent être aujourd'hui mesurés. ■ La RSE est surtout devenue pour nombre de sociétés anglo-saxonnes (Nike, UPS, Procter & Gamble, Unilever, Walmart, etc.) un vecteur d'innovation et donc de compétitivité ainsi qu'un moyen de revoir la relation avec les prenantes comme un partage (« *sharing* »).

On June 17th a hubbub of activists will gather in Rio de Janeiro for a conference on “good business for a sustainable future”, sponsored by something called the Ethical Fashion Initiative. They will listen to a farmer talking about the social consequences of cotton and a theologian debating the meaning of the word “value”. No doubt they will also admire Rio's beautiful beaches and the beachgoers who waste “very few of the Earth's precious resources on clothes”, as P.J. O'Rourke once put it.

Corporate social responsibility (CSR) has a hard-earned reputation for flakiness. CSR types don't just swap agreeable-sounding platitudes (“doing well by doing good”). They do so in agreeable places, “for the same reason that the American Association of Hose and Nozzle Manufacturers has to hold all its important meetings in Las Vegas,” observed Mr O'Rourke, a humorist. “Rio is, um, convenient to major air travel facilities.”

Yet there is more to CSR than empty phrases and exotic conferences. Serious business gurus such as Michael Porter and the late C.K. Prahalad have lent their support to the movement. Most of the world's big companies have entire divisions devoted to it. And CSR is evolving. Gone are the days when it was mainly about managing corporate reputations—or “greenwashing”, to its critics. It is now more about business fundamentals, such as how products are designed and how supply chains are managed.

It is now more about business fundamentals, such as how products are designed and how supply chains are managed.

The loudest CSR buzzword these days is “sustainability”. The proportion of managers who say they think that “sustainability” is a key to competitive success has risen from 55% in 2010 to

* © The Economist Newspaper Limited, London (1st half year 2012).

67% last year, according to an annual survey of 4,000 managers in 113 countries by the *MIT Sloan Management Review* and the Boston Consulting Group. Companies have been busy creating “chief sustainability officers”, founding “sustainability units” and employing “sustainability consultancies” such as SustainAbility.

There are two reasons for this. First, managers are increasingly aware that they must squeeze the most out of finite resources. Sustainability thus fits nicely with lean production and tight supply-chain management. Indeed, it provides new ideas for reducing costs. Unilever, for example, has extended the notion of “lean” from the factory to the home, by producing detergents that use less water when you rinse your laundry.

Second, many aspects of sustainability can be measured. Nike, a shoemaker, has produced a Materials Sustainability Index that provides designers with information on the potential environmental impact of the products they use. UPS, a delivery firm, has devised a carbon calculator to track the carbon footprint even of individual packages. This allows green consumers to buy carbon offsets that will compensate for the pollution caused by having parcels trucked to their door.

The second buzzword in CSR—as in every other area of business—is “innovation”. This is usually combined with “sustainability” to concoct such mouthfuls as the “Sustainable Business and Innovation Unit”. Nike, mindful that most of its, um, footprint depends on how it designs its products, is making more clothes out of polyester from recycled bottles. The firm has also produced an athletic shoe with an “upper” knitted from a single thread. This reduces the waste that comes from cobbling a shoe together from parts. Nike encourages customers to “close the loop” by returning sweaty used shoes to be recycled. Snatching virtue from the pores of the feet, so to speak.

The third buzzword is the suitably cuddly “sharing”. Even as they have reached into the engine room of the corporation—product development—CSR types have also been trying to persuade companies to rethink their relations with competitors and suppliers. Companies are learning to collaborate with rivals in areas where they do not have a direct conflict of interest, such as designing packaging. Starbucks invites rivals to a regular “coffee cup summit” at the Massachusetts Institute of Technology, which focuses on reducing the environmental impact of disposable coffee cups. UPS has shared its carbon calculator with rockers, such as the Dave Matthews Band, who want to reduce the carbon footprint of their tours. Companies also work with intermediaries that try to circulate good ideas. The GreenXchange, for example, helps firms to popularise green innovations. Code for America is gathering and posting information about sustainability on a wiki (a website for sharing information). Nike has shared its Materials Sustainability Index with members of the Sustainable Apparel Coalition, whose members account for 30% of the global market for clothes and footwear.

Companies have also been working more closely with sellers and suppliers, particularly in the emerging world. Unilever has created a 45,000-strong army of female entrepreneurs who sell its products in 100,000 villages in 15 Indian states. Nespresso, a coffee pod-peddling arm of Nestlé, teaches its coffee suppliers to improve their yields. Procter & Gamble, a household goods firm,

and Walmart, a retailer, use “sustainability scorecards” to encourage their suppliers to use less water, manage waste better and emit less greenhouse gases.

From flannel to frugality

In the days when CSR was just about public relations, it was probably bad for the reputation of business in general. Companies seemed to concede that profitmaking was a bad thing. Too often, they bowed to anti-business activists and made “amends” through good works. Today’s iteration of CSR is less self-abasing and more constructive. It is encouraging businesses to become more frugal in their use of resources and more imaginative in the way they think about competitive advantage. Perhaps one day CSR types will even deserve all those conferences they arrange for themselves by sun-kissed beaches.

Les entreprises où il fait bon travailler – Comparaison internationale

Patrick Dumoulin

*Directeur Général
Institut Great Place to Work ®*

■ On observe une nette domination des entreprises américaines dans le palmarès « Great Place to Work ® » des entreprises où il fait bon travailler. Mais les entreprises françaises montent en puissance, illustration d'un probable point de rupture...

1 | Quelles sont, au niveau international, les entreprises où il fait bon travailler ?

À la lecture des différents palmarès européen et mondiaux que nous publions chaque année, nous retrouvons au niveau international beaucoup d'entreprises américaines : Microsoft, McDonald's, Cisco, Mars, PepsiCo, Abbott, Accenture, Fedex, mais aussi des entreprises d'autres pays comme Diageo (Royaume-Uni), Leroy Merlin (France), Novo Nordisk (Danemark), Roche (Suisse), Attento (Finlande). Nous voyons donc aujourd'hui encore une très nette domination des entreprises américaines, mais les entreprises françaises, en particulier les PME comme Le Boncoin.fr, Sarenza.com, Ikos ou Extia consulting, les Bretons de Bio3G, sans oublier Valhrona, Leroy Merlin ou Décathlon, font que cette année plus de 50 % des entreprises lauréates (en France) étaient françaises.

2 | Le modèle anglo-saxon d'entreprise est-il plus apprécié de ce point de vue ?

Les entreprises américaines se préoccupent du bien-être au travail depuis longtemps, depuis plus longtemps sûrement que les entreprises françaises, mais très clairement les choses changent. Les entreprises françaises prennent de plus en plus en compte le bien-être de leurs salariés. Il est intéressant de rappeler un propos d'Henri Lachmann qui considère qu'être une entreprise où il fait bon travailler doit être la première préoccupation du conseil d'administration. Les choses s'équilibrent et je crois aussi que beaucoup de chefs d'entreprise français ont envie que, dans ce domaine, l'on puisse mettre en avant leurs réalisations.

Qu'être une entreprise où il fait bon travailler doit être la première préoccupation du conseil d'administration.

3 | Y-a-t-il une différence entre les entreprises nationales et celles qui s'internationalisent ?

Pas vraiment ; de plus en plus de dirigeants comprennent que performances sociales et performances économiques sont liées. Être une entreprise où il fait bon travailler n'est ni une question de taille ou de secteur d'activité, les exemples remarquables d'entreprises finlandaises, norvégiennes ou suédoises évoluant uniquement sur leur marché sont là pour nous le rappeler.

De même, la recherche de valeurs est-elle propre aux entreprises françaises ou européennes ?

Ce n'est pas tant la recherche que l'existence de valeurs qui importe que le fait qu'elles vivent. Ces valeurs, quel que soit le pays de l'entreprise, sont celles que doit faire vivre, au quotidien, la direction générale, lesquelles doivent servir de point de repères aux salariés. À cet égard, les entreprises françaises ont parfois des réticences à afficher les leurs, à l'inverse des entreprises américaines ou du Nord de l'Europe en particulier.

4 | Quelles sont les valeurs qui sont le plus plébiscitées par les collaborateurs aujourd'hui ?

Les valeurs souvent plébiscitées sont celles qui ont trait à l'éthique, en particulier des dirigeants, à la solidarité et à l'esprit d'équipe (construire et réussir ensemble), au respect (des personnes, des engagements, des différences), à l'innovation (avec un droit à l'erreur existant vraiment), au positivisme – *have fun* – très présent dans des entreprises comme Pepsico par exemple ou Accuracy, société française spécialisée dans le conseil financier.

5 | Cela induit-il un changement de paradigme managérial dans certains pays ou certaines entreprises ?

Cela permet surtout de considérer l'ensemble du *management* comme partie prenante dans la réussite de l'entreprise. L'encadrement intermédiaire ou de proximité est alors une des clés de la réussite ; quand cette partie de l'encadrement ne peut pas assumer pleinement son rôle, les difficultés commencent !

À cet égard, des entreprises comme Mars, Ferrero, Fedex, Lixir, NetApp, Leroy Merlin ou McDonald's méritent d'être citées en exemple.

Au fond, plus que de changement de paradigme managérial, je parlerais plutôt d'évolution et d'adaptation profitable à tous.

6 | Observe-t-on également des différences entre les entreprises de l'ancienne et de la nouvelle économie ?

Les entreprises de la nouvelle économie sont intéressantes par la capacité des salariés à s'impliquer formidablement car ils considèrent souvent vivre une aventure palpitante ! Chez E-Buzzing, Sarenza.com ou Le Boncoin.fr, les choses sont en mouvement perpétuel au niveau des effectifs, des produits et des missions.

Il est donc essentiel d'avoir des équipes qui se sentent très bien ensemble pour qu'elles donnent le meilleur d'elles-mêmes, dans une ambiance conviviale et ceci, en s'appuyant bien sur une très forte confiance dans le *management*.

Les entreprises de l'ancienne économie sont tout aussi performantes. Elles ont des dirigeantes et des dirigeants qui sont tout autant préoccupés du bien-être de leurs salariés et très clairement pour casser un certain pessimisme ambiant, je dirai qu'il y a beaucoup plus d'entreprises où il fait bon travailler qu'on ne le dit, qu'on ne l'écrit ou qu'on le pense, qu'on vienne de la nouvelle ou de l'ancienne économie.

Valeurs et RSE au sein des entreprises familiales allemandes

Dr. Peter von Möller

*Président Möller Group GmbH & Co KG
Vice-Président de la fédération « Die Familienunternehmer »*

■ Risque et responsabilité sont au cœur du fonctionnement d'une entreprise familiale. C'est ainsi que la participation et le partenariat social ont été défendus et mis en œuvre au sein de Möller Group. ■ Les dirigeants et collaborateurs ont toujours entretenu des rapports loyaux au profit de l'entreprise, fruit d'une longue tradition. Le Groupe manifeste aussi un engagement social à l'égard de sa région.

1 | Quels sont les avantages d'une entreprise familiale en ce qui concerne la sensibilisation aux valeurs et à leur préservation ?

L'objectif principal d'une famille d'entrepreneurs est d'être capable de gérer avec succès sa propre entreprise et de la transmettre « en bonne santé » à la génération suivante. Un fondateur d'entreprise est souvent préoccupé très tôt par la succession familiale. Valeurs et principes sont, dans ce cas, le fondement et la base nécessaires à cet objectif. C'est la raison pour laquelle les entrepreneurs redoutent les risques incalculables. Ils pensent plutôt en rythme annuel qu'en rythme trimestriel. Voilà la grande différence entre les entrepreneurs familiaux et les dirigeants salariés des sociétés cotées.

2 | Quelles sont les valeurs importantes à la compétitivité de votre entreprise familiale ?

Une entreprise familiale ne peut être performante et s'épanouir qu'à condition d'y faire vivre les valeurs telles que la liberté au sein de l'entreprise, la compétitivité, la responsabilité, ainsi que le goût du risque et la citoyenneté. L'entrepreneur familial revendique à raison l'entière responsabilité concernant ses agissements au sein de son entreprise. Après tout, il est, en même temps, propriétaire et responsable. En revanche, par le biais de différentes réglementations légales, l'État tente de restreindre la liberté d'action de l'entrepreneur en élargissant son propre droit de regard, ce qui implique l'État au sein de l'entreprise sans pour autant qu'il doive en assumer la responsabilité pénale. Pourtant, en respectant l'unité que forment risque et responsabilité, l'entrepreneur familial assume sa propre manière d'agir et c'est ainsi qu'il forge les garanties de son succès.

3 | Quelles sont les nouvelles attentes de votre personnel (s'agissant, par exemple, de la RSE) ?

Les attentes ne cessent de progresser. En période de pénurie de personnel qualifié, il ne suffit pas d'offrir des salaires élevés. Les entreprises doivent s'appliquer à être attractives pour pouvoir capter cette main-d'œuvre. De nos jours, ce qui joue un rôle très important, ce sont la flexibilité dans les horaires de travail, les mesures d'harmonisation entre la vie professionnelle et familiale, le bien-être, mais aussi les plans de carrière ainsi que les mesures de formation continue et de qualification. C'est ce que notre personnel nous réclame. Il espère rencontrer transparence et sincérité dans la justification des décisions et s'attend à être impliqué dans leurs planifications.

4 | Quelles sont les initiatives les plus importantes que vous avez mises en place dans le cadre de votre entreprise pour donner du sens, de la motivation ?

Dans notre entreprise, nous avons commencé très tôt à déléguer les responsabilités ainsi que la prise de décision à l'échelon en-dessous de la direction. C'est ainsi que nous avons pu promouvoir la participation et, de plus, contribuer de manière substantielle à une conception positive de l'entreprise.

Nous avons toujours soutenu, de façon ouverte, un partenariat social allant au-delà des réglementations légales. En dépit de divergences sur des questions de fond, direction et délégués du personnel ont toujours su entretenir des rapports loyaux au profit de l'entreprise, ce qui correspond à une longue tradition de notre maison. En décentralisant la gestion de l'entreprise, nous avons pu créer une structure composée de différents services, introduisant une meilleure transparence vis-à-vis du personnel.

En outre, la pratique d'un style de gestion ouverte et sincère a permis de transmettre au personnel un sentiment d'appartenance à l'entreprise. L'ancienneté de la majorité du personnel le prouve de manière claire et nette. Dans le cadre d'un apprentissage en alternance, la formation de nos apprentis s'étend au-delà des réglementations légales, ce qui nous a permis de fidéliser durablement un grand nombre d'entre eux à notre entreprise.

5 | Le dialogue social est-il important dans la motivation du personnel en Allemagne ?

Le dialogue social n'est que la poursuite, au niveau public, de pratiques propres aux entreprises familiales depuis des décennies, sans qu'un rôle particulier n'ait été accordé à des termes tels que la responsabilité sociale et environnementale.

Le partenariat social est un élément essentiel de la gestion de l'entreprise. Là où la culture du partenariat social est appliquée ouvertement et activement, comme dans la majorité des entreprises familiales, les objectifs à long terme favorables au développement de l'entreprise sont, en général, plus facilement réalisables. C'est ainsi que l'on peut fidéliser le personnel à l'entreprise tout en augmentant son désir d'identification avec celle-ci, ce qui fait partie de la tradition de l'entreprise familiale.

Il existe, par exemple, des modèles de participation du personnel dans certaines entreprises familiales qui ont déjà été mis en place il y a une trentaine d'années. C'est pourquoi l'on peut affirmer que les entreprises familiales sont absolument novatrices, peut-être même sont-elles en avance sur leur époque.

6 | Quel est l'impact d'une telle orientation des entreprises familiales sur leurs clients, leurs prestataires de services et leurs actionnaires ?

Si les activités des entreprises familiales reposent sur une base saine de valeurs, si elles font preuve de responsabilité envers leur personnel et manifestent un engagement social à l'égard de leur région, c'est alors qu'il y aura une revalorisation de l'entreprise avec des répercussions bénéfiques sur la clientèle, les prestataires de services et les actionnaires. La clientèle est consciente qu'elle achète les produits d'une entreprise où valeurs et principes ne sont pas uniquement des clichés mais font partie du vécu réel de l'entreprise.

Les entrepreneurs familiaux sont aussi intéressés à ce que ces valeurs soient non seulement respectées dans leur propre entreprise mais aussi chez leurs prestataires de services et leurs fournisseurs. De cette manière, elles servent d'exemple et transmettent ces valeurs à d'autres entreprises. Les associés peuvent être certains que les valeurs de l'entreprise familiale permettront de former le socle qui garantira une bonne gestion de l'entreprise et contribuera durablement à son succès.

7 | L'Allemagne est-elle en avance sur d'autres pays dans la sensibilisation et le maintien de ces valeurs au sein d'une entreprise familiale ? Si oui, pourquoi ?

Il y a une quinzaine d'années, l'Allemagne était quasiment la lanterne rouge en Europe. C'est pourquoi les membres du Gouvernement et du Parlement ont modifié le cadre réglementaire pour les entreprises. Heureusement qu'ils ont reconnu cette nécessité à temps. Les points-clés concernaient le marché du travail avec comme objectif l'accroissement de la flexibilité de l'entreprise dans son adaptation aux conditions du marché. Le redressement rapide, après la crise de 2008-2009, fut possible grâce à une meilleure compétitivité accompagnée d'un renforcement de la stabilité, conséquences de l'action politique engagée à cette époque. Les modifications du cadre réglementaire furent particulièrement bénéfiques aux entreprises familiales.

On peut constater accessoirement dans les pays de l'Union européenne que peu de choses différencient les entreprises familiales les unes des autres dans leurs attitudes fondamentales et leurs notions des valeurs.

Ce sont non seulement les différences de caractère historique concernant le développement des structures industrielles dans chaque pays, mais surtout les conditions politiques profondément divergentes qui influencent de façon très radicale les paramètres de gestion des entreprises familiales.

**La construction
de sens et
la performance**

Humain

Cloud management

Dynamique
managériale

START-UP

Management
alternatif

Paradigme managérial

L'humain au cœur de l'entreprise

Antoine Lemarchand

Président
Nature & Découvertes

■ Donner de l'autonomie et de la confiance pour motiver les collaborateurs, mettre l'humain au cœur de l'entreprise, telle est la démarche de Nature & Découvertes depuis son origine. ■ La sensibilisation aux projets financés *via* les Fondations soutenues par l'entreprise contribue également à donner du sens aux collaborateurs.

1 | La démarche de Nature & Découvertes s'inscrit, par définition, dans une logique éthique et responsable. Quels sont les facteurs qui ont conduit votre entreprise à adopter, dès le départ, cette ligne de conduite ?

Nous sommes partis de l'idée qu'il nous faut rendre à la Terre ce qu'elle va nous donner pour fabriquer et commercialiser les produits que nous vendons. Nous ne sommes pas là en tant que mercenaires de la planète mais pour créer un échange qui soit bénéfique. Nous faisons en sorte de satisfaire les clients par les produits Nature & Découvertes et de contribuer à la société civile à laquelle nous appartenons.

Cela a été, avant tout, une démarche très personnelle qui a, ensuite, été muée en un vrai projet d'entreprise où l'on fait du *business* tout en étant vertueux dans notre manière de le faire et en se disant qu'il y a aussi une part des richesses qui n'est pas redistribuée.

Patagonia notamment nous a inspirés dans notre démarche. Cette entreprise californienne d'*outdoor* s'est employée, à travers son fondateur, à avoir des produits de moins en moins polluants, des manières de travailler en interne de plus en plus « propres », loyales, des standards de qualité de plus en plus élevés et, enfin, à redistribuer une partie de son chiffre d'affaires, notamment en créant une association de commerçants, 1% FOR THE PLANET, par laquelle les adhérents contribuent à des projets destinés à mieux protéger la planète.

2 | Pensez-vous que cette construction de sens est à la portée de toutes les entreprises, sans qu'elle affecte leur performance/compétitivité ?

Le lien entre entreprise humaine et rentabilité est même nécessaire. La vertu a du mal à se vendre à court terme. On a des difficultés à allier vertu et efficacité commerciale immédiatement. Néanmoins, des sommes astronomiques sont investies chaque année, par les entreprises, dans la réputation. Or, cette somme de petits actes est, à un moment donné, perçue par les clients et

contribue à la réputation de l'entreprise auprès des clients. Ces derniers ne sont pas forcément en mesure de dire exactement quelles sont les actions vertueuses que mène l'entreprise. Mais elles font une réputation positive.

Ainsi, Nature & Découvertes est, chaque année, dans le palmarès des enseignes préférées des Français. Dans le palmarès de l'an dernier, notre entreprise était au 5^{ème} rang, et entourée de sociétés qui pèsent, en termes de chiffre d'affaires, entre 20 et 50 fois plus. Elle l'est sans faire de publicité. Au-delà de ses produits, Nature & Découvertes a une réputation d'entreprise qui réalise des actions vertueuses. On préfère, pour cela, être sur des créneaux moins visibles, qui ne sont pas à court terme mais qui, à la longue, récompensent. Encore une fois, il est important de souligner combien une réputation se construit sur le long terme et se défait très rapidement.

3 | Quelles sont les actions vertueuses qui ont été mises en œuvre en interne par exemple ?

Nous sommes une entreprise de commerce ; notre métier est d'avoir une chaîne de magasins, un site Internet, etc. Les trois quarts de notre personnel se trouvent donc dans des magasins. On a voulu, dès le départ, créer un sentiment d'autonomie ; c'est une réalité qu'ils vivent d'emblée dans la mesure où l'on fait confiance à nos collaborateurs en leur disant : « *vous allez vous occuper d'un magasin avec un compte d'exploitation, des stocks, etc. ; vous allez faire vos vitrines, recruter vos équipes...* » alors que la plupart des entreprises centralise certains de ces aspects. Dans ce dernier cas, le manque d'autonomie conjugué à un manque de confiance fait qu'à un moment, il y a du mal-être. Avec un sentiment d'autonomie, doublé d'un sentiment de confiance, un collaborateur se donne, au contraire, trois fois plus. C'est quelque chose ancré chez Nature & Découvertes depuis sa création.

Une partie de notre personnel est, par ailleurs, sensibilisée aux projets que nous finançons via la Fondation Nature & Découvertes car ils votent les projets et vont, plusieurs fois par an, à la rencontre des associations que l'on finance pour comprendre que leur travail aide

Donner de l'autonomie et faire comprendre le sens et la finalité du travail sont les valeurs clefs qui font que les personnes sont heureuses de venir travailler.

aussi à soutenir ce type d'initiatives. Il y a là un sentiment de fierté qui se dégage de la part des collaborateurs en interne qui comprennent, à travers leur travail, la finalité de l'entreprise.

Donner de l'autonomie et faire comprendre le sens et la finalité du travail sont les valeurs clefs qui font que les personnes sont heureuses de venir travailler.

4 | Quelles sont les valeurs qui émergent le plus aujourd'hui dans notre société ?

Aujourd'hui, dans notre société en crise, la problématique numéro 1 est l'humain. À une certaine période, l'écologie était une valeur dominante. Lorsqu'il y a un arbitrage à faire entre l'écologie

et l'humain, c'est-à-dire entre la planète et « moi », celui-ci se fait souvent vers le « moi ». C'est ce qui s'est passé avec la crise durant laquelle les gens se sont dit : « *c'est bien beau de donner de l'argent au bio, à l'environnement, mais j'aimerais bien que mon salaire augmente, avoir des primes...* ». Par conséquent, l'humain est repassé sur le devant de la scène, mettant de côté l'écologie. C'est ce que l'on a vu lors des récentes campagnes électorales en France où le thème du pouvoir d'achat a été prédominant sur les thèmes comme l'écologie.

Chez Nature et Découvertes, nos valeurs fondamentales sont la nature et l'homme. Nous faisons tout pour maintenir un équilibre entre les deux !

Chez Nature & Découvertes, nos valeurs fondamentales sont la nature et l'homme. Nous faisons tout pour maintenir un équilibre entre les deux !

5 | Avez-vous le sentiment que la recherche de sens est plus forte dans l'entreprise depuis la crise ?

Je dirai, à la fois, oui et non. Ce que je note, c'est l'arrivée d'une génération dans les entreprises qui est plus désabusée, plus froide face au *mission statement* des entreprises. Cette génération des 20-25 voire 30 ans arrive avec l'idée que les chefs d'entreprise se sont abusivement enrichis, qu'ils ont licencié leurs parents à 50 ans. Il existe un véritable désamour entre les Français et l'entreprise, plus particulièrement, et l'économie, d'une façon générale, souvent par méconnaissance, par confusion des termes (résultats, chiffre d'affaires, etc.).

Néanmoins, cette nouvelle génération arrive avec cette idée qu'elle est plus prestataire de services que salarié d'une entreprise, qu'elle réalise un travail comme une tâche, qu'elle n'est pas entrée pour y rester durablement. Si sens elle trouve dans l'entreprise, c'est très bien ; mais ce n'est pas ce qu'elle vient chercher. Elle cherche plutôt un salaire et une bonne ambiance.

C'est donc davantage une question de génération qu'une question pré/post crise qui génère un nouveau contexte. J'appartiens à une génération – celle des 40 ans – qui a l'impression que la mission, le sens de l'entreprise est très important. Pour un 20-25, c'est peut-être moins la priorité.

On n'est pas non plus dans un schéma avec une abscisse et une ordonnée avec lesquelles on tente de tracer une ligne droite qui concilie la vie professionnelle et la vie privée au motif que son *job* peut apporter beaucoup à sa vie professionnelle et vice-versa. Aujourd'hui, vie professionnelle et vie privée sont, pour beaucoup, deux forces centripètes séparées par un tracé, une ligne de rupture.

Ce que je note également, c'est que les entreprises font, toutes proportions gardées, parfois un peu plus que les individus pour des projets associatifs. Outre qu'une proportion plus élevée d'entreprises (4/5) paye l'impôt sur les sociétés que la proportion des individus ne paye l'impôt sur le revenu (1/2) – ce qui fait partie de leur inscription dans la communauté –, elles participent aussi à un nombre incroyable de projets que l'on peut trouver très souvent dans les rapports

annuels des entreprises cotées. L'engagement des Français dans les associations ne représente, au contraire, que 1 % de la population française. Je vais même me faire l'avocat du diable en disant que l'entreprise est plus engagée que les individus.

6 | Diriez-vous que Nature & Découvertes est une entreprise du *social business* ?

Je revendique très volontiers ce titre. Notre métier, ce qui me motive le matin, c'est de créer des emplois ; ce n'est pas d'avoir un portefeuille bien rempli. Je suis comme la plupart des entrepreneurs dont la volonté, à la base, est de créer des emplois et des richesses.

Nature & Découvertes donne l'équivalent de 20 % de son résultat net. C'est en proportion une somme très importante. Nous appuyons la cause écologique mais aussi des causes plus sociales grâce à la Fondation Lemarchand – actionnaire à hauteur de 20 % de Nature & Découvertes – qui vise à rapprocher l'homme et la nature. On finance ainsi des jardins partagés, des projets de réinsertion de chômeurs de longue durée, d'apprentissage à d'autres formations, etc.

La destruction des frontières dans les entreprises ou l'avènement du *Cloud Management* *

Frédéric Bedin

Président
Directoire Groupe Public Système Hopscotch

Xavier Ginoux et Catherine de Leonardi

Co-fondateurs
Agence OpenHive

■ L'ouverture aux autres, la destruction des frontières juridique, politique, *marketing*, organisationnelle, sociétale et sociale..., c'est ce qui mériterait de servir aujourd'hui de nouveaux vecteurs de *management* mais aussi de poser les prémices d'une entreprise durablement en phase avec ses collaborateurs.

Comment Le Cirque du Soleil, au départ petit organisme associatif, composé de saltimbanques, comme tant d'autres dans le monde, est-il devenu l'un des plus grands et des plus créatifs cirques du monde ?

Bien sûr par la volonté de Guy La liberté, formidable entrepreneur, mais aussi et surtout par le mode de gouvernance et de *management* choisi au fil du temps : ouvert, sociocratique, transfrontalier, innovant, technologique... Respectueux des aspirations et des multicultures le composant au fur et à mesure des créations produites.

Et dans lequel esprit de projet commun et complicités transversales ont permis le *management* et le succès d'œuvres majeures.

Cet exemple, parmi d'autres grandes « *success stories* » internationales, démontre au-delà d'un produit ou d'une idée, une vision plus ouverte du *management* où l'organisation n'exerce pas en priorité un contrôle des uns sur les autres mais une émulation des uns par les autres et où tout ce qui vient de l'extérieur ou de l'autre n'est pas considéré comme suspect mais comme enrichissant.

Il fait apparaître aussi le partage d'un but commun, le respect et la richesse de la multiculture comme facteurs d'innovation et de performance, tout autant que la co-construction, la coopération et le vrai esprit d'équipe.

Ces éléments au cœur d'un projet central, facilitent un nouveau modèle de *management* et de dialogue « entreprenant » dans l'entreprise.

Osons briser toutes nos frontières, ayons l'esprit ouvert.

L'entreprise en particulier en France, pour son mode de *management* et de communication interne un peu « *has been* », passionne de moins en moins les salariés.

L'entreprise en particulier en France, souvent montrée du doigt ces derniers mois par nombre d'études, pour son mode de *management* et de communication interne un peu « *has been* », passionne de moins en moins les salariés. Elle doit, en effet, faire évoluer sa mentalité et

* Le *Cloud Management* peut être défini comme un management en équipe, libre, ouvert, interactif et participatif ou la réussite des projets prime sur toutes contraintes hiérarchiques, sociales et politiques de l'entreprise.

bouger ses modes d'organisation et de communication au risque de rater les changements générationnel, multiculturel, technologique et ne pas pouvoir ainsi relever le défi de la croissance durable.

Les technologies de l'information ont eu raison de la frontière entre la vie privée et professionnelle, les étudiants ont eu raison des barrières politiques et linguistiques mais les organisations, pilotées par des talents élevés dans une toute puissante autocratie, ne sont pas encore assez adaptées à cette évolution pour permettre une fusion efficace et performante de plusieurs générations de *managers*.

Pour devenir adaptables et modernes, les *managers*, trentenaires comme cinquantenaires, doivent détruire, au moins, cinq frontières et comportements : juridique, politique, *marketing*, organisationnel et, enfin, sociétal et social.

1 | La frontière juridique

Notre droit du travail rend difficile d'être employé par plusieurs donneurs d'ordre ; or, la notion de subordination unique est devenue désuète dans bien des cas. Chacun, au contraire, devrait pouvoir devenir l'entrepreneur de sa propre carrière et enrichir celle du voisin. Comment, par exemple, *manager* une équipe, une somme de travailleurs individuels mettant en commun leurs forces et leur culture aux services de projets ?

Il faut, pour cela, casser les rigidités du droit du travail, les *a priori* de la gestion des carrières pour organiser un marché hyper-efficace dans lequel le marchandage du travail ne serait pas un délit mais serait, au contraire, encouragé. Un marché où individus comme équipes entières pourraient être disponibles un temps donné : un *hub* du marché de l'emploi, par projets et missions ; chacun y trouverait un *job* à plein temps ou de complément, *job* rempli de sens et qui permettrait à la richesse de l'expérience des anciens d'être complémentaire des nouvelles connaissances des plus jeunes et ce, au bénéfice d'un plus grand nombre d'entreprises.

2 | La frontière politique

L'efficacité d'un nouveau marché de l'emploi de ce type ne peut aller sans une prise de pouvoir de la vraie Europe, celle des entrepreneurs, des *managers* et des salariés.

Pourquoi ne pas déclarer d'office que toutes les sociétés répertoriées en Europe sont européennes ? Pourquoi devons-nous encore créer des filiales locales pour embaucher ou payer des impôts ?

La fiscalité européenne, tout en respectant bien entendu les règles de bonne conduite vis-à-vis des salariés en particulier, devra tenir compte de la virtualisation des échanges, tout comme de ces nouveaux types de contrats de travail « projets », qui pourront se passer directement entre tous les acteurs économiques avec l'utilisation de technologies facilitant la mobilité, le partage et le télétravail. L'Europe des nouveaux acteurs économiques doit prendre le pouvoir aux dépens des États.

3 | La frontière du *marketing*

Nos entreprises européennes doivent retrouver une seconde jeunesse et, pour y parvenir, ne pas céder au protectionnisme face aux concurrents des pays émergents. Il y a, au contraire, beaucoup à apprendre et à partager avec la Corée, le Brésil, l'Inde, l'Afrique du Nord et même la Chine, etc.

Pour mieux s'en imprégner et se ressourcer, ces entreprises doivent intégrer de plus en plus de leurs ressortissants en *design*, *marketing*, production, communication, accentuer la création d'équipes projets multiculturelles et multi-générationnelles de même que nos étudiants européens s'ouvrent à de nouveaux horizons.

Et il n'y aura pas d'excuses sur le manque de moyens ; il suffit de réallouer efficacement les budgets formation, RH et communication interne pour mixer les compétences. Plus besoin non plus de budgets expatriation, déplacements, etc. Il suffit de se voir efficacement, les technologies de communication mixées à des rencontres programmées et co-pilotées permettent tous les échanges, toutes les souplesses d'organisation, toutes les préparations pour optimiser les réunions de travail et l'avancée des projets.

Quelques exemples prometteurs existent déjà dans la création de jeux vidéo, la biotechnologie et dans le *design* et encore la conception des moyens de locomotion de demain.

4 | La frontière managériale

Dans un contexte où les questions humaines sont souvent plus importantes que les problématiques d'organisation, il convient de repenser l'organisation du *management* – en particulier du *management* intermédiaire –, la redéfinition de son rôle dans une entreprise ouverte sur le monde et engagée dans une croissance durable.

Fini les silos, les râteaux, les matrices et les pyramides, structures souvent faites pour « faire » et non pour créer et décider en équipe. L'organisation d'une entreprise organique, moderne et ouverte doit s'adapter en permanence à son environnement à ses clients et à l'aspiration de ses équipes projets. L'organisation des employés, aujourd'hui « mercenaires » s'apparentera plus à une armée de commando ou d'un collectif sportif ou artistique qu'à des régiments et des bataillons, aujourd'hui souvent démotivés, non reconnus et aux abonnés absents, quand il leur est demandé soudainement, sans préparation et formation préalable, parce que c'est à la mode, d'intervenir sur des plateformes digitales soi-disant participatives ou innovatrices.

Sans une vraie volonté à la tête, un changement de culture et un nouveau dialogue social *manager/managés*, il n'y a pas de changement et d'innovation possible.

Le *Cloud Management*, structuré par des liens interactifs solides, constructifs, participatifs, peut certes être éphémère mais aussi tellement plus humain. C'est le grand enjeu de la compétitivité des entreprises ouvertes, socialement responsables et mieux managées.

La technologie ayant avancé plus vite que les mentalités, la peur et le stress augmentent partout, secteur public en tête. Ce, par manque de repères, d'explications, de formation et donc d'adaptation aux enjeux mais aussi par manque d'écoute des *managers* de proximité... La rigidité actuelle des organisations autocratiques, obnubilées par la rentabilité immédiate et les cours de bourse, semble bien responsable et bien menaçante pour la santé interne et l'image des entreprises.

5 | Les frontières sociétale et sociale

L'école, la famille, les institutions visent à reproduire des modèles de *management* inspirés par un modèle qui s'essouffle et qui est piloté depuis 50 ans dans les grandes entreprises par un couple patronat/syndicat de plus en plus obsolète face aux désirs et aspirations des nouvelles générations et à une certaine désorientation des cadres. D'un côté, famille, loisir, religion, symboles de liberté ; de l'autre, travail, labeur au bénéfice des meilleurs et au détriment des plus faibles... Vieux discours... Il est temps de modifier les recettes. Pour redonner du plaisir dans le travail, apporter le bien-être, il faut laisser entrer le travail dans la vie privée, changer les *timings* et oser de nouvelles façons de piloter et d'animer une entreprise, une équipe, un projet... en améliorant le relationnel, la communication et, surtout, la relation humaine.

Oser de nouvelles façons de piloter et d'animer une entreprise, une équipe, un projet... en améliorant le relationnel, la communication et, surtout, la relation humaine.

Il faut réapprendre à gérer les priorités de l'entreprise, tout en ne perdant pas de vue son développement personnel :

- essayer de ne plus compter le travail en temps mais en unités de comptes comme les livrables, la responsabilité, les actions etc. ;
- passer des RTT à l'ATT (Amélioration du temps de travail) ;
- passer du coût-homme au bénéfice équipe, des KPI chiffrés (*Key Performance Indicators*) aux KPI relationnels...

L'avènement du *Cloud Management*, en particulier en France, et la destruction des frontières n'en sont encore qu'à leurs débuts et la recette la plus performante reste à élaborer par nos entreprises. Et ce, même si le fonctionnement de certaines d'entre elles – comme les mutualistes et coopératives – peut être observé d'un œil neuf aujourd'hui.

Le mouvement est donc en marche, avec l'apparition et le renforcement d'un *management*, certes visant toujours une meilleure efficacité, mais aussi plus humain, plus conscient et plus « libre » au sein des entreprises.

D'un besoin de partage et de co-construction, de sens au travail, d'être acteur de son avenir et du développement des relations humaines et de la proximité, naîtra l'entreprise durable et innovante de demain.

Construction de sens et *start-up* : quelle compatibilité ?

Rafi Haladjian

Fondateur et Président de Sen.se

■ Les entreprises de la nouvelle économie sont particulièrement marquées, dès leur création, par le sens avec ce sentiment de pouvoir changer le monde. ■ La passion et l'entraînement sont même indispensables à ces *start-up* qui doivent faire face à des problèmes concrets d'organisation.

1 | Vous êtes à l'origine de nombreuses *start-up* : outre Sen.se, Ozone, Violet, Francenet, Fluxus, etc. Qu'est-ce qui, selon vous, donne du sens dans les entreprises de la nouvelle économie ?

Dans certains cas, on va retrouver du sens au sein de *start-up* de la nouvelle économie. Dans d'autres cas, ce que l'on va retrouver, c'est un moindre sens de la hiérarchie. Le sens est très présent dans les *start-up* car le moteur principal dans ce genre d'équipes, c'est la passion, le sentiment de participer à une aventure, le fait de créer quelque chose. Et le sentiment prévalent, partagé par tout le monde, dans ce type de structure est que l'on va changer le monde, même infinitésimalement.

Si des personnes ont choisi de travailler dans des *start-up* plutôt que dans des sociétés de services informatiques par exemple, c'est surtout parce que la *start-up* peut donner du sens, par définition, à ce qu'elles font, les faire participer à une création qui va plus ou moins changer le monde.

Le sens est très présent dans les *start-up* car le moteur principal dans ce genre d'équipes, c'est la passion, le sentiment de participer à une aventure, le fait de créer quelque chose.

2 | Le fait que les *start-up* soient des petites structures renforce-t-il ce sentiment ?

Les petites structures aident absolument à préserver ce sentiment. Quand il s'agit de petites structures, on manque de gens ; on ne dispose pas, pour chaque besoin de l'entreprise, d'une personne qualifiée. On attend des collaborateurs qu'ils soient donc plus souples, davantage polyvalents, etc. Cet ensemble de passion et de sens permet de pallier cela. Sans cet effet de passion et d'entraînement, les *start-up* ne seraient même pas rentables car il faudrait recruter, au moins, une fois et demi en plus, le nombre de personnes pour arriver à couvrir tous les besoins. C'est, à la fois, un ciment et la solution à des problèmes concrets d'organisation des *start-up*.

La passion génère le sens, en particulier dans la phase de démarrage des *start-up*. Pour en avoir créé un certain nombre, j'ai pu constater combien il y a de phases dans la vie d'une *start-up*. Entre 2 et 20 personnes, on est dans une organisation très plate. En tant que chef d'entreprise, c'est-à-dire le « porteur de l'espoir », on est celui qui a « vendu » une histoire, une passion à une première série de collaborateurs qui transmettent ce sens à une seconde série de salariés. Ensuite, il y a une deuxième étape plus difficile à franchir qui survient lorsque la *start-up* atteint 30 à 50 salariés et qu'on observe une certaine frustration vis-à-vis du premier groupe de salariés qui va se sentir dépossédé ; à ce moment-là, il y a une forme de perte de la passion de la part des premiers participants mais qui va être présente chez les nouveaux entrants. Une fois passé les 50 personnes – j'ai, en effet, créé des *start-up* qui sont passées de 2 à 300 personnes –, ça n'a plus rien à voir avec l'aventure initiale.

Tant que vous êtes une *start-up*, c'est-à-dire que vous êtes dans la phase des deux ou trois premières années de vie et que vous comptez 20 à 50 personnes, ce qui prime surtout, c'est la survie de l'entreprise.

On rencontre des attentes nouvelles de la part des collaborateurs ou d'autres parties à l'entreprise une fois que celle-ci a plusieurs centaines de salariés, dispose d'organes de revendication dans l'entreprise, etc.

3 | La France et les entreprises françaises vous semblent-elles en retard sur ce plan par rapport à d'autres pays ?

Notre retard réside dans le nombre de *start-up* dont on dispose en France. Les *start-up* françaises ne diffèrent pas des *start-up* américaines. Il est difficile de démarrer une *start-up* et il existe très peu de candidats depuis l'éclatement de la bulle en 2001-2002. En France, les personnes qui se lancent dans des *start-up* ont, ensuite, beaucoup de mal à trouver des profils qui souhaitent participer à cette aventure.

La difficile construction de sens dans l'entreprise d'aujourd'hui

Eve Chiapello

*Professeur, HEC Paris, Co-fondatrice de la Majeure Alternative Management
Co-auteur de Le nouvel esprit du capitalisme**

■ À l'origine de la notion de *management* alternatif, Eve Chiapello revient sur la difficile construction de sens aujourd'hui dans l'entreprise. Les pratiques des entreprises, alliées à la financiarisation de l'économie et des systèmes de contraintes de plus en plus fortes sur les personnes comme sur les sociétés, ont généré, ces dernières années, un désengagement des salariés qui ne peuvent, de surcroît, compter sur la sécurité de l'emploi et la justice dans l'entreprise.

1 | Comment définissez-vous le *management* alternatif ? La construction de sens dans l'entreprise s'inscrit-elle dans cette logique ?

Le *management* alternatif n'existe pas en tant que tel. Il n'existe pas de contenu normatif très clair. J'ai créé cette notion pour recouvrir toutes les formes de *management* qui cherchent à répondre aux critiques sur les problèmes générés par le système économique, qu'il s'agisse de problèmes sociaux, de marché du travail, d'inégalités, de questions écologiques, etc.

LES DIFFÉRENTS GROUPES DE MANAGEMENT ALTERNATIF

Il existe plusieurs façons d'envisager la réforme du système économique débouchant sur plusieurs ensembles de réflexions sur un management autrement.

1. Le premier groupe ne remet en cause aucun fondement du capitalisme mais cherche à l'amender : responsabilité sociale et développement durable des entreprises, stratégies d'accessibilité aux plus pauvres, initiatives philanthropiques.

2. Le deuxième groupe regroupe l'« économie sociale et solidaire ». Des finalités autres que le profit sont recherchées ; les apporteurs de capitaux sont de simples financeurs au service du collectif et n'ont pas de droit particulier de décision ; enfin, un approfondissement de la démocratie dans les choix économiques est visé.

Entre les deux premiers groupes, on trouve un groupe hybride comprenant deux types d'expériences ou

de labellisations (entrepreneurial social et « *social business* »).

3. Un troisième groupe pense qu'une implication plus forte de l'État dans les processus économiques est nécessaire et appelle notamment à un retour du contrôle des politiques d'investissement par la puissance publique (*via* par exemple la reprise en main du système financier).

4. Un quatrième groupe découle des idées de la décroissance et de la simplicité volontaire. Il rassemble des pratiques qui cherchent à sortir de la société de consommation, de production de masse et d'hyper-technologie qui est jugée oppressante pour les personnes et désastreuse pour la planète.

D'après Eve Chiapello, « Le *management* alternatif. Une quête bien vivante », *Option*, n° 554, février 2010.

* Avec Luc Boltanski, Gallimard, NRF Essais, 1999.

Le *management* alternatif cherche à pallier ces problèmes ; il n'est pas orienté uniquement vers les questions de performance ou de profitabilité mais prend en compte d'autres dimensions comme la question sociale ou la question écologique. Il y a, en effet, nombre d'éléments qui entrent dans cette notion. On compte des pratiques qui sont considérées comme alternatives et qui ont plus de deux siècles d'histoire comme l'économie sociale. *A contrario*, le *social business*, pratique récente, peut aussi être considéré comme une des formes de *management* alternatif.

La construction du sens est un des leviers qui peuvent encourager les entreprises à se préoccuper de *management* alternatif. Elle est liée au *management* alternatif parce que les personnes cherchent, pour trouver du sens, des raisons de s'engager dans le travail qui vont bien au-delà du salaire, lequel ne crée pas un niveau de motivation très élevé.

Dans un contexte où l'on observe une précarité de l'emploi, des problèmes écologiques, etc., il est clair qu'il y a des difficultés d'engagement au travail (Voir les idées classiques sur les jeunes de la génération dite Y). Ce qu'on oublie de dire, c'est que les entreprises ne s'engagent pas non plus à offrir des carrières, à la différence d'il y a 30 ans. C'est donc normal que, dans ce contexte assez précarisant, assez exigeant, que les gens soient en quête de sens. Il existe un lien entre les problèmes générés par les pratiques sociales et environnementales des entreprises et l'engagement des salariés.

Dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, on définissait l'esprit du capitalisme comme l'idéologie, le système de représentation qui donne des raisons de s'engager aux salariés en général, et plus particulièrement aux cadres dont l'implication est cruciale. Nous disions que pour justifier cet engagement, il fallait faire trois types de promesses :

- une promesse de stimulation, d'excitation au travail à l'instar de l'appétence des jeunes pour l'économie numérique ;
- une promesse de justice dans l'entreprise (c'est-à-dire la promesse qu'on sera traité de façon juste) ;
- et une promesse de sécurité (c'est-à-dire la possibilité d'accéder à une certaine sécurité par le travail en entreprise).

Les promesses de justice et de sécurité sont actuellement très défailtantes, ce qui entame forcément l'engagement au travail. L'hypertrophie de l'évaluation individuelle qui est censée équiper actuellement la promesse de justice est souvent vécue, au contraire, comme un système arbitraire et injuste et une source d'insécurité constante au travail.

Il est clair que le *management* alternatif, dans la mesure où il se veut une réponse aux problèmes de société générés par les pratiques des entreprises, peut constituer une réponse à la quête de sens. Et effectivement, les employeurs qui se préoccupent de la quête de sens des employés vont rapidement rencontrer, sur leur chemin, ces pratiques de *management* alternatif.

le *management* alternatif peut constituer une réponse à la quête de sens.

2 | La crise est-elle le facteur qui explique cette recherche de sens plus poussée dans l'entreprise ?

La crise a exacerbé cette recherche de sens mais elle ne l'explique pas. Ce sont les transformations du travail, les évolutions morphologiques du capitalisme, des modes d'organisation ou encore du travail qui expliquent cette quête de sens.

Les attentes d'il y a 30 ans, comme nous l'expliquions dans *Le nouvel esprit du capitalisme*, étaient satisfaites autrement. On était dans un monde qui était peut-être un peu plus juste, un peu plus sécurisant – avec une profitabilité un peu en berne – mais, somme toute, assez oppressant car on restait longtemps dans un poste et l'on devait compter avec une forte hiérarchie.

Or, on observait une vraie demande de diversification des parcours dans les années 1960. Si l'on a pu changer, c'est que l'on a pensé qu'on gagnait de la liberté. Tous les salariés n'ont pas gagné en liberté mais on a, néanmoins, assisté un peu partout à une réduction de l'autoritarisme des chefs par exemple. Les femmes aussi ont pu bénéficier de formes de travail leur permettant de concilier plus facilement vie professionnelle et vie familiale et donc, tout simplement, d'accéder au travail si nécessaire à leur émancipation vis-à-vis de la dépendance masculine. Les salariés ont gagné, dans certains métiers, des tâches plus intéressantes, plus variées et il n'existe plus, par exemple, d'ouvriers spécialisés dans les usines d'automobile au sens des années 1970, c'est-à-dire des personnes qui ne font qu'une seule tâche ; polyvalence et polycompétence sont venues enrichir leur travail. Ceux qui avaient suffisamment de compétences pour bénéficier de ces changements ont gagné en excitation au travail. Ceux qui ont gagné en mobilité et en liberté sont aujourd'hui plus heureux dans leur travail. Reste que tout le monde n'est pas en position de profiter de ces libertés nouvelles, d'autant que ce qui a été gagné en liberté a souvent été perdu en sécurité et en justice. Certains qui n'aspiraient pas à plus de liberté ont donc perdu sur les trois plans. Le renforcement de la concurrence a intensifié la pression sur le travail.

3 | Quel constat peut-on faire sur les pratiques des entreprises en matière de *management* alternatif depuis la parution de votre ouvrage ?

Les problèmes en termes de justice et de sécurité ne sont absolument pas résolus. On a observé des évolutions marginales sur le plan du droit pour essayer, dans un monde plus incertain, de trouver des formes de sécurisation *via* par exemple une préoccupation pour le développement de l'employabilité (loi sur le droit individuel à la formation qui essaie de développer la formation tout au long de la vie). On peut aussi mentionner des expérimentations menées au nom de la « flexicurité » pour des personnes cumulant, par exemple, plusieurs emplois à temps partiel.

Mais fondamentalement, le système ne s'est pas amélioré sur ces deux points. Les choses se sont même aggravées. De plus, il faut prendre en compte un autre élément non évoqué dans *Le nouvel esprit du capitalisme* mais crucial qui est la question écologique. Le *management* alternatif doit aussi prendre en compte cette question, en plus des questions de justice et de sécurité.

On n'a pas observé de changement de paradigme managérial. Au contraire, la financiarisation de l'économie n'a cessé de croître avec un développement de l'injustice (inégalités de revenus) et de l'insécurité pour les travailleurs ; le poids des acteurs financiers s'est accru depuis la moitié des années 1990.

On n'a pas observé de changement de paradigme managérial.

4

Quel regard portez-vous sur les référentiels de valeurs qui sont mis en place dans les entreprises ? Est-ce une démarche qui vous semble utile et efficace ?

Le regard sur ce type d'instruments est toujours un peu compliqué, un peu ambivalent. D'une manière générale, je suis favorable à ce que ceux-ci existent parce que cela signifie que l'on ne prend pas seulement en compte la rémunération du capital, la profitabilité. C'est donc positif. Ces instruments-là sont des outils de communication qui vont permettre à d'éventuels investisseurs soucieux de ces questions ainsi qu'aux consommateurs de faire pression.

Cependant, il est clair que si ce type de référentiels n'est pas relayé effectivement par des systèmes de pression, des rapports de force, ils ne permettent pas d'aller très loin. Si les consommateurs ne s'appuient pas sur eux pour faire leur choix, s'il n'existe pas d'investisseurs souverainement exigeants sur ces questions, la donne ne sera pas modifiée ; elle sera même ralentie.

Une étude très illustrative a ainsi été faite sur les Principes Sullivan, charte de bonne conduite signée par des entreprises américaines qui intervenaient en Afrique du Sud sous le régime de l'apartheid. Les Principes avaient généré de modestes modifications à l'intérieur des entreprises qui avaient, par exemple, supprimé la ségrégation sur les lieux de travail, fait des efforts en matière de main-d'œuvre en tant qu'entreprises américaines. Face à cela, les Principes Sullivan n'ont pas changé fondamentalement la société sud-africaine. Mais, pire que cela, les investisseurs ont tiré parti du fait que les entreprises avaient signé la charte pour investir chez elles. Les vrais militants anti-apartheid affirmaient, au contraire, qu'il fallait se retirer du pays.

Au niveau des entreprises, les Principes Sullivan étaient une bonne chose, à situation politique inchangée, mais ils ont été néfastes en ce qui concerne la lutte anti-apartheid car ils ont permis de se donner bonne conscience et de continuer à faire des affaires. Les entreprises n'ont commencé à désinvestir d'Afrique du Sud que lorsque l'agitation sociale a été trop forte rendant risquées les affaires et quand le gouvernement sud-africain a réprimé très violemment les émeutes suscitant la consternation internationale et jetant le discrédit sur les entreprises qui choisissaient d'être aveugles pour continuer à engranger des profits.

Les référentiels sont donc très ambigus. Ils ne valent que s'il existe des personnes qui font levier sur ces éléments pour exiger plus, pour que ce ne soit pas que des mots. Quand une entreprise se préoccupe de ces questions ou adhère à des référentiels, c'est déjà un pas important mais ce n'est pas la fin de l'histoire.

5

Le contexte économique et financier est peu favorable à la construction de sens dans l'entreprise. D'où peut venir, selon vous, une évolution réelle ?

La volonté des dirigeants est un ingrédient indispensable mais seule, elle ne suffit pas non plus. Il faut un contexte socio-politique favorable. Entre certainement aussi en jeu une question de génération. Il importe, enfin, que l'opportunité se présente.

Aujourd'hui, avec la concurrence de plus en plus forte qui est organisée par les politiques économiques actuelles, les marges de manœuvre sont faibles. Les entreprises sont mises en concurrence sur le marché des produits, sur le marché de l'argent. Les systèmes de contrainte sont très importants. Si l'on veut être catastrophiste, on peut dire que la crise n'est pas assez profonde et tant que, dans l'ensemble, le système marche pour les opérateurs dominants, il n'y a pas de raison que la donne change.

Certaines personnes font, certes, des choses formidables, mais cela ne changera pas la face du monde. En revanche, il est indispensable que ces expériences existent de façon à ce qu'elles puissent se diffuser très rapidement en cas de transformation du système. Par exemple, sur les questions d'écologie, il est clair qu'on n'est pas dans un système très résilient ; nos économies sont très ouvertes. Je ne sais jusqu'à quel point la France résisterait à une grève du transport routier de longue distance compte tenu de son importance dans l'organisation du système économique. Combien de jours faudrait-il pour que les villes commencent à avoir faim ? Notre système est, en fait, assez fragile en cas de choc exogène important car il fait parcourir de longues distances à tout ce que l'on consomme.

Certaines personnes font, certes, des choses formidables, mais cela ne changera pas la face du monde.

Une crise brutale peut créer une sorte d'électrochoc et, dans un tel cas, les entreprises plus éclairées, plus en avance sur ces questions pourraient devenir des modèles à suivre.

Par ailleurs, il existe un trop grand écart dans les modes de vie ; le sentiment de solidarité se délite parce que les décideurs ont de moins en moins de liens avec la vie du commun des mortels. L'accroissement des inégalités salariales fait que les élites économiques sont beaucoup plus riches que ce qu'elles étaient il y a 30 ans. Elles ont donc les moyens de s'acheter des services privés (école, santé...) qui remplacent les services collectifs financés par l'impôt qu'elles ne veulent plus payer. Les plus riches sont beaucoup moins solidaires, ont du mal à comprendre ce qui se passe dans les couches les moins aisées, voyant tout à l'aune de leur propre capacité d'autonomie.

Le destin de l'actionnaire est aussi largement délié de celui du salarié qui vit sur le même territoire. L'actionnaire est mobile et peut laisser tomber du jour au lendemain l'entreprise qui salarie les personnes du quartier populaire le plus proche de chez lui sans en subir les conséquences dans son portefeuille, car la solidarité du capital et du travail sur un même territoire n'est plus inscrite dans les structures économiques. Le lien entre le destin des élites économiques et celui des territoires où elles vivent est devenu beaucoup plus lâche, ce qui handicape encore la construction de sens.

C'est pourquoi l'amélioration de la situation du pays doit passer notamment par une forme de définanciarisation afin de limiter la liquidité des investissements, par une réduction sous la contrainte écologique des distances parcourues pour s'approvisionner afin de ramener la production près de la consommation, etc. De tels changements morphologiques pourraient reconstruire des solidarités structurelles entre catégories sociales.

6 | Diriez-vous que le *management* alternatif est impossible sans un changement de système économique ?

Il faut réfléchir à des formes de régulation qui seraient telles que les entreprises bienfaitantes ne sont pas désavantagées dans la concurrence. Une entreprise qui serait prête à faire autrement ne doit pas se retrouver handicapée par la concurrence. Si non, cela voudrait dire que seules les entreprises qui sont sur des niches très rentables ont les moyens de s'offrir un autre modèle. Il faut réfléchir à des règles du jeu organisant la concurrence entre les entreprises qui prendraient en compte les externalités positives comme négatives qui sont produites par les modèles de *management* adoptés. Les entreprises les plus avancées en termes de RSE sont celles qui souhaitent le plus qu'on réglemente ces questions-là. Elles ne veulent pas être handicapées parce que les autres sont moins responsables. On pourrait envisager, par exemple, des évolutions des normes comptables internationales afin de faire entrer, dans les comptes, les passifs écologiques ou sociaux.

Ceci est techniquement faisable mais cela modifie les modalités de calcul du profit. On peut très bien modifier peu à peu, par l'intermédiaire d'une réforme comptable la façon dont on calcule le profit. Si les normes comptables internationales évoluaient de la même façon et que l'on internalisait les coûts sociaux et environnementaux, toutes les entreprises se trouveraient soumises aux mêmes conditions de concurrence et cela favoriserait les entreprises responsables qui auraient de meilleurs résultats. Le *benchmark* serait juste différent. On peut très bien faire évoluer le système en gardant l'aiguillon du marché. Ce qui est clair, c'est qu'un certain nombre de personnes n'ont pas intérêt à cela et que certains pays n'ont pas non plus envie que les politiques publiques prennent en charge ces questions-là.

On peut très bien faire évoluer le système en gardant l'aiguillon du marché.

Quand on est dans un système très mondialisé où les États sont en guerre économique et commerciale, y compris avec des pratiques de moins disant (social, fiscal, etc.), il devient très difficile de bouger dans un seul pays. Sur le plan conceptuel, c'est faisable. La question, c'est l'opportunité politique et le contexte qui vont faire qu'à un moment donné, on pourra aligner sur les mêmes positions suffisamment de décideurs de différents pays pour que cela devienne possible. La crise peut être une opportunité d'alignement des politiques internationales.

La transformation doit se faire à tous les niveaux. On ne peut s'appuyer uniquement sur la bonne volonté des dirigeants même si elle est nécessaire. Les personnes sont prises dans des systèmes.

Construction de sens et dynamique managériale

Éric Delannoy

Fondateur et Vice-Président de Weave
Co-auteur de *Plaidoyer pour une autre entreprise* *

- La crise incite au repli sur soi. Pourtant, c'est le contraire qui s'impose. L'intelligence collective peut, en effet, être mobilisée pour le bénéfice de tous, notamment des collaborateurs aujourd'hui précarisés et démotivés.
- Reste que le modèle managérial qui remet l'humain au cœur de l'entreprise est encore loin de prendre l'ascendant sur le modèle actuellement dominant.

La persistance des crises et le raccourcissement des cycles désorientent à la fois les dirigeants car ce bouleversement de contexte affecte leur visibilité et leur capacité de décision, et les salariés parce qu'ils en font souvent les frais : précarisation de l'activité. Quand l'incertitude économique prévaut, l'entreprise cherche la flexibilité et a tendance à se replier sur elle-même en faisant de la réduction des coûts sa stratégie majeure. L'entreprise étant souvent incapable de répondre aux demandes d'épanouissement et de carrière de ses collaborateurs, la judiciarisation des rapports salariés-employeur augmente. Voilà, me semble-t-il, le modèle dominant de l'entreprise aujourd'hui !

Quelques voix s'élèvent parmi les chefs d'entreprise, dont nous faisons partie, pour refuser cette tendance et répondre à l'angoisse des salariés par une volonté

Mobiliser les collaborateurs et s'assurer de leur pro-activité permet de mobiliser l'intelligence collective la mieux à même de susciter l'innovation

forte de leur permettre de s'épanouir par l'autonomie dans l'action. Mobiliser les collaborateurs et s'assurer de leur pro-activité permet de mobiliser l'intelligence collective la mieux à même de susciter l'innovation et de capter les évolutions des marchés. Or, vous ne mobilisez vos collaborateurs que s'ils comprennent pourquoi ils s'investissent, quel sens prend leur action. Il convient alors d'expliquer à la fois le projet de l'entreprise et la manière de transformer l'environnement de crise en opportunité de développement pour chacun.

Nous avons mis en œuvre ce modèle qui a la vertu de faire de chaque collaborateur un acteur du succès de son entreprise. Mais il doit en retirer de la reconnaissance. C'est donc tout un système de *management* à mettre en place. Cette mobilisation ne doit, en effet, pas être au seul bénéfice des actionnaires... Compte tenu de ces deux derniers points, le courage managérial et la rémunération des actionnaires, je ne suis malheureusement pas certain que ce nouveau paradigme centré sur l'humain soit donc susceptible de remettre en cause le modèle dominant de l'entreprise.

* Avec Didier Rousseau, Scrineo Éditions, 2012.

Les attentes majeures se situent au niveau de la reconnaissance et du respect individuel. La statistique efface l'individu. La financiarisation de la gestion d'entreprise a affecté le sens de l'engagement au profit des nombres magiques : 15 % de rentabilité, régularité du versement des dividendes aux actionnaires. À force de vouloir sauver à tout prix la rentabilité, un transfert croissant du risque s'est opéré vers les salariés que beaucoup d'entreprises regardent comme une variable d'ajustement. L'implication individuelle, la motivation me semblent, pourtant, clé pour la réussite à long terme d'une entreprise, dans une période de turbulences. Agir sur ces deux facteurs requiert de reconnaître la qualité de leur travail, de les responsabiliser, de recréer une dynamique managériale qui s'appuie sur une dynamique de progression individuelle, la reconnaissance des succès et le droit à l'erreur, si peu compatible avec la culture française... Remettre de la confiance dans les équipes en plus du contrat et agir avec bienveillance caractérisent cette nouvelle dynamique managériale.

La construction du sens en entreprise, parce qu'elle est génératrice de motivation et d'engagement, ne peut qu'être compatible avec la performance d'entreprise : c'est encore plus visible dans les PME que dans les grandes entreprises, car la chaîne de *management* est plus courte et le sens industriel plus immédiatement perçu par les salariés. Mais il ne faut pas faire de l'angélisme : la performance d'entreprise s'obtient malheureusement également en ne voyant l'humain que comme un risque. Dans ce cas, la seule motivation des dirigeants est de préserver la paix sociale par un vernis managérial minimum, de professionnaliser la gestion des rapports de forces entre les dirigeants et les salariés et de rendre les collaborateurs interchangeables... jusqu'à la délocalisation.

La construction du sens en entreprise, parce qu'elle est génératrice de motivation et d'engagement, ne peut qu'être compatible avec la performance d'entreprise.

D'un côté la performance s'obtient en optimisant le bien-être individuel, au prix d'une vraie stratégie et compétence managériale ; de l'autre la performance s'obtient au mépris de l'humain, avec le risque que l'image de l'entreprise s'en trouve irrémédiablement affectée et que les discours politiques se l'approprient pour durcir les conditions du code du travail déjà pléthorique en France.

En tant que consultants spécialisés dans les projets de transformation, nous sommes une bonne plateforme d'observation des pratiques managériales en entreprise. Notre livre a suscité beaucoup de questions et d'enthousiasme auprès de nos clients qui souvent souhaitent travailler sur la dynamique managériale et le sens mais doivent composer avec un historique, une culture, sans savoir trop par quel bout prendre cette problématique.

De plus en plus d'entreprises s'interrogent et arrivent à la conclusion que s'appuyer sur les forces vives de l'entreprise constitue sûrement la meilleure réponse à l'incertitude de l'environnement. Oui, à la marge, on voit l'émergence d'un nouveau paradigme managérial qui ne se limite pas à du cosmétique ou de l'alibi mais qui interroge les pratiques de l'entreprise pour y trouver des nouveaux vecteurs d'efficience.

Weave constitue, à ce titre, une belle histoire mais à portée limitée et dans un contexte particulier. Il faudra de nombreux exemples, de nombreux succès visibles pour que ce nouveau modèle managérial constitue une lame de fond et convainquent les chefs d'entreprise que la complexité humaine est une chance et non un risque !

Management par les valeurs : le sens équilibre nos tensions

Roland Vaxelaire

Fondateur et directeur général de *Responsibility Management* *
Responsable de séminaires à HEC, *Majeure Alternative Management*

- Pratiquer un *management* par les valeurs, c'est se poser la question de la raison d'être de nos actions tant au niveau de l'organisation globale - la société - que du département auquel on appartient ou encore de soi-même.
- Le « pourquoi » d'une action est le sens de celle-ci ; le « comment » en décrit les valeurs qu'elle porte et le « quoi » donne la responsabilité qu'on veut porter à travers cette action.

Le seul moyen d'être durablement en équilibre dans un monde mouvant est d'aller rechercher une forme d'ancrage, qui est la raison d'être de l'ensemble de nos actes. Pour les entreprises, cette approche induit une remise en question complète, qui va de leur mission à la relation qu'elles entretiennent avec l'ensemble de leurs parties prenantes. Cette démarche conduira à l'émergence de nouveaux *business models*.

Le monde qui nous entoure connaît de profondes mutations, qu'elles soient économiques (course effrénée à la croissance), sociétales (flambée démographique et poussées migratoires) ou technologiques (interconnexion du monde entier et explosion de la masse d'informations disponibles). Ce changement est structurel. Il est, en effet, bien question ici de la « crise » (*du grec krisis : décision*) qui a métamorphosé notre univers en quelques décennies à peine et impose de trouver une autre voie, et non de ces épisodiques soubresauts ébranlant surtout les marchés financiers et, par ricochet, l'économie réelle.

Ces mutations radicales, empêchant tout retour en arrière, ont modifié nos rapports au monde, au temps, à l'espace et aux autres, ainsi que le décrit admirablement Michel Serres dans *Le Temps des crises* ²⁰. Entre 1950 et aujourd'hui, dans les pays occidentaux, le monde agricole est passé de 50 % à 2 % de la population, ce qui induit une terrible rupture avec la Terre. Le paysage humain s'est modifié, de même que les structures sociales et politiques. Notre rapport au corps et à la souffrance n'est plus celui du temps où les femmes « enfantaient dans la douleur ». Notre rapport à la vie n'est plus le même non plus depuis l'invention de la bombe atomique.

Malgré la perte de nos repères fondamentaux, la société dans son ensemble, l'entreprise, les personnes qui nous entourent continuent à exiger de nous d'être performants, flexibles, innovants. Bref, uniques. Mais comment devenir ou rester efficace dans un monde en totale rupture avec son passé ?

* www.tensegrityatwork.com

²⁰ Michel Serres, *Le Temps des crises*, Le Pommier, Collection Manifestes, 84 pages, 2009.

Le seul moyen d'être durablement en équilibre dans un monde mouvant est de se construire un ancrage fort. Comment ? En s'interrogeant sur le SENS de l'ensemble de nos actes. Il importe non seulement de questionner le sens de notre rôle sociétal, de notre rôle dans l'entreprise, de notre rôle personnel, mais aussi d'aborder le sens sous ses différentes facettes. En effet, le sens, c'est tout à la fois une direction (dans quelle direction vais-je ?), un fondement (ma vie, mon travail,

Le seul moyen d'être durablement en équilibre dans un monde mouvant est de se construire un ancrage fort.

mon univers reposent-ils sur un socle solide ?), une dimension psychique (quelle est la raison profonde de mes actes ?) et une dimension sensorielle (est-ce que je laisse mon intuition me guider ?).

1 | Revenir à sa raison d'être : le « pourquoi » des choses

En gestion des entreprises, se poser la question du « pourquoi », c'est revenir à la raison d'être de l'entreprise, c'est-à-dire à sa mission. Ensuite seulement, émergeront la question du « comment » (valeurs) et celle du « quoi » (responsabilité vis-à-vis des parties prenantes).

Pour certains, une entreprise qui tente de changer le regard que le monde extérieur porte sur elle ne fait que répondre aux sirènes du *greenwashing* ou éco-blanchiment ²¹. Rien n'est plus faux. En effet, seul celui qui touche à la mission de son entreprise n'est plus dans le paraître, mais dans l'être ; il n'est plus dans la réactivité, mais dans la pro-activité. Il examine sa raison d'être avec des yeux différents, non pas en termes nombrilistes mais avec le regard de chaque partie prenante (collaborateurs ou collègues, clients internes ou externes, fournisseurs ou partenaires...). En agissant de la sorte, la raison d'être de l'entreprise acquiert du sens pour elle-même, mais aussi pour l'ensemble de son éco-système. Grâce à cette symbiose, les parties prenantes de l'entreprise deviendront des alliés dans la réalisation de sa mission.

Une telle vision des choses n'est pas (encore) la tendance dominante dans le monde économique occidental. Danone en France, Philips aux Pays-Bas et Umicore en Belgique sont des exemples

De plus en plus d'organisations commencent à s'interroger sur le sens profond de leurs activités.

très évocateurs d'entreprises qui ont eu le courage et l'audace de repenser leur raison d'être. À leur suite, de plus en plus d'organisations commencent à s'interroger sur le sens profond de leurs activités.

Lorsque la RATP se met en scène au travers de métiers spécifiques, comme celui de poseur de voies, accompagné du slogan « *Mon métier, c'est faire en sorte que 953 km de voies soient opérationnelles quand vous vous levez à 6h* », on peut y voir une simple campagne *marketing* ou, plus profondément, le fruit d'une réflexion sur sa mission. J'ai la faiblesse – ou l'espoir – de croire que la RATP s'inscrit dans ce second schéma et entre ainsi de plain-pied dans le 21^{ème} siècle.

²¹ Le *greenwashing* est un procédé *marketing* utilisé par une organisation dans le but de donner, à l'opinion publique, une image écologique responsable. La plupart du temps, l'argent est davantage investi en publicité « verte » que pour de réelles actions en faveur de l'environnement.

2 | Réfléchir au « comment » et repenser le « quoi »

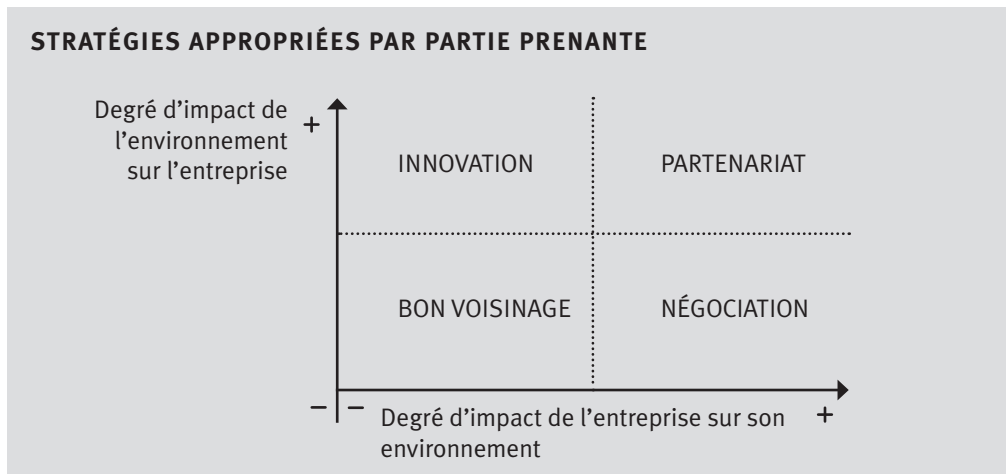
Une fois résolue la question – vitale – du « pourquoi », que faire très concrètement pour aller de l'avant ? Je voudrais suggérer ici quelques actions concrètes à mettre en œuvre dès demain afin de vous permettre, ainsi qu'à votre entreprise, de mieux gérer les tensions que vous subissez chaque jour.

- Développez des valeurs qui soient collectives, qui peuvent être comprises et partagées par et avec les autres.

Celles-ci devront être déclinées en attitudes et comportements vis-à-vis de chacune des parties prenantes et appliquées par vous en premier.

- Analysez votre éco-système en décrivant, pour chaque partie prenante, sa vision et ses attentes.

Ceci vous permettra de construire, avec chacune d'elles, une stratégie appropriée en fonction des influences que vous avez sur elle ou qu'elle a sur vous, par exemple des relations de collaboration, de bon voisinage, d'innovation ou de négociation.



- Revisitez vos architectures (structures et organisations) pour permettre à celles-ci de mieux appréhender des méthodes de gestion plus participatives telles que l'intelligence collective ²², le forum ouvert ²³ et l'holocratie ²⁴.

²² Le principe de l'intelligence collective repose sur le constat suivant : un collectif possède les ressources d'intelligence nécessaires pour faire face à une situation complexe, à condition de créer les conditions pour que cette intelligence s'exprime.

²³ Le forum ouvert est une méthode de facilitation efficace permettant de travailler en groupe et d'exercer le *leadership* de manière à susciter l'enthousiasme, la créativité, la collaboration et l'engagement personnel.

²⁴ L'holocratie™ offre une méthode de gouvernance participative qui permet aux entreprises de développer leur agilité dans le changement et de maintenir un alignement de leur organisation sur leur raison d'être.

En remettant l'humain au centre tout en conservant les notions de performance et d'efficacité, vous permettrez à votre organisation de sortir d'une intelligence strictement pyramidale pour entrer dans une forme d'intelligence plus coopérative et plus globale en réseaux.

- Favorisez de nouvelles compétences comme la flexibilité, qui permet de poser un regard neuf sur les choses et de vous dégager de vos certitudes.

L'intégrité pour garder une cohérence entre l'être et le faire et vous donner cet ancrage, cette colonne vertébrale qui rend rayonnant ; l'interdépendance pour construire des relations de collaboration plutôt que de concurrence et pour co-créer avec votre environnement ; ainsi que la transparence pour donner de la crédibilité à votre message et partager ouvertement vos intentions.

- Complétez vos indicateurs classiques de performance (reposant sur les résultats du passé) par des indicateurs de durabilité et de résilience, orientés vers le futur.

Dans la première catégorie figurent, par exemple, la satisfaction des consommateurs/clients, la satisfaction des employés, la fidélité et la solidité des fournisseurs, l'image de marque de l'entreprise. Dans la seconde catégorie se rangent la cartographie des risques et leurs impacts sur le fonctionnement de l'entreprise, l'existence d'un organigramme de remplacement, d'un plan de continuité pour les différentes activités de la société, d'un plan de gestion de crise, d'un plan d'affaires prévisionnel par scénarios pour les années à venir, toutes choses qui permettent de retrouver sa performance au plus vite après une crise due à des facteurs externes ou internes.

3 | Vers de nouveaux modèles d'entreprises

De plus en plus d'entreprises revisitent leur mode de fonctionnement et se basent sur de nouveaux modèles, comme l'économie de la fonctionnalité ²⁵, l'économie circulaire ²⁶, aussi appelée *cradle-to-cradle*, ou encore l'écologie industrielle ²⁷. Ces nouveaux types de production et de commercialisation ont un impact sociétal susceptible de modifier notre rapport à l'autre (nous devenons des co-utilisateurs), à la responsabilité (collective plutôt qu'individuelle),

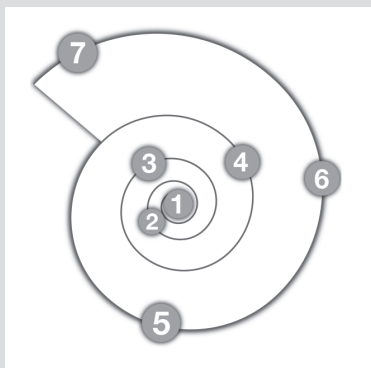
De plus en plus d'entreprises revisitent leur mode de fonctionnement et se basent sur de nouveaux modèles.

à la propriété (du bien privé vers le bien commun) et, enfin, au temps (de l'obsolescence programmée à la qualité durable).

²⁵ L'économie de la fonctionnalité consiste à faire payer un service ou l'usage d'un bien plutôt que le bien lui-même.

²⁶ L'économie circulaire consiste à optimiser les flux d'énergie et de matière à l'échelle d'un système.

²⁷ L'écologie industrielle vise un usage optimal de l'ensemble des ressources – pas seulement la valorisation des déchets – dans le cadre conceptuel de l'écologie scientifique.



1. *Leadership* authentique
2. Vision – Mission – Valeurs inspirantes
3. Gestion pro-active de son environnement
4. Architectures ouvertes et co-créatives
5. Compétences qui favorisent l'équilibre dynamique
6. Indicateurs de résilience et de durabilité
7. Démarche de progrès continu

L'approche globale que je viens d'évoquer et qui est résumée dans la spirale ci-dessus permet de générer un équilibre dynamique et pérenne qui conduit *in fine* à la performance, tant individuelle que collective, et au rayonnement dans son propre éco-système. De contraignantes, les tensions générées par notre environnement deviennent alors stimulantes !

**Les avancées
concrètes**

RSE
GRH
Solidarité/
citoyenneté
DIVERSITÉ

RSE et loyauté des échanges : partager les meilleures pratiques

Gabrielle Gauthey

*Vice-Présidente en charge des affaires publiques et gouvernementales
Groupe Alcatel-Lucent*

■ Le Groupe Alcatel-Lucent s'est engagé avec force conviction dans une démarche RSE qui touche un nombre croissant de parties prenantes. Plusieurs outils permettent aux collaborateurs de participer de manière active à cette démarche.

1 | Quels sont les facteurs qui ont conduit le Groupe Alcatel-Lucent à réfléchir à la question de la Responsabilité sociale et environnementale (RSE) ?

L'arrivée de Ben Verwaayen, il y a trois ans, à la Direction générale d'Alcatel-Lucent a été déterminante dans cette évolution. Il a souhaité que l'entreprise redéfinisse ses priorités en matière de RSE et s'engage davantage, à la fois, pour des raisons de conviction personnelle et parce qu'il avait identifié que ce concept allait largement s'imposer dans le monde.

Par ailleurs, les fonds d'investissement actionnaires du Groupe sont de plus en plus demandeurs d'indicateurs de performance non-financière. Eux-mêmes soucieux de leur image, ils tendent à investir prioritairement dans des entreprises qui sont parfaitement à la pointe de la RSE.

2 | Quelles ont été les principales actions mises en place ?

Des niveaux d'exigence supplémentaire à une politique de « *Compliance* » déjà très développée ont été ajoutés. Un *corpus* de « *Corporate Policies* » est accessible à chaque salarié *via* l'intranet du Groupe couplé à des sessions régulières de sensibilisation. On demande à tous les collaborateurs de l'entreprise d'avoir une éthique personnelle dans leurs actions quotidiennes qui soit en phase avec ces principes.

Chacune des directions de l'entreprise doit présenter en début d'année un plan en identifiant ses zones de risques potentielles, les actions et formations mises en place en conséquence.

En sus, trois axes d'action prioritaires ont été définis : le développement durable, le développement de nos collaborateurs, l'inclusion numérique des populations dans les pays où nous sommes présents ; et un plan de communication interne a été mis en place.

Il est frappant de constater combien les choses sont allées vite parce que cela correspond à une demande des salariés en interne. Le fait que le Comité de direction endosse cette préoccupation participe au cercle vertueux.

En externe, pour se donner un objectif ambitieux et tangible, l'accent a été mis sur l'indicateur mondial *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) qui, avec l'aide du *SAM* (*Sustainable Asset Management GmbH*), note les entreprises en fonction de leur performance dans le domaine de la RSE. Le Groupe Alcatel-Lucent s'est employé à aligner sa stratégie et ses actions sur cet indicateur au point qu'il a été classé premier de son secteur en 2011. Mais chaque année, il est nécessaire de postuler à nouveau et rien n'est jamais définitivement gagné !

Chaque collaborateur est source de créativité en proposant d'enrichir la matrice avec d'autres actions.

Le Groupe a aussi lancé une « matrice de matérialité ». Cette démarche consiste à regarder, point par point, les actions qui, concrètement, peuvent être prises. L'objectif de

la matrice est de dépasser les idées, les concepts pour aller vers quelque chose de directement concret et mesurable. Cette démarche permet d'avancer dans la réalité de la RSE dans le Groupe. De plus, on se rend compte que chaque collaborateur est source de créativité en proposant d'enrichir la matrice avec d'autres actions.

3 | Estimez-vous, à l'issue de ce processus, que cette création de valeurs partagée est compatible avec l'objectif de performance de l'entreprise ? Si oui, en quoi ?

Notre CEO a l'habitude de dire et de répéter que la RSE est un impératif de *business* et non un luxe. Si l'ensemble de nos concurrents venant des pays émergents adoptaient nos critères de performance RSE, il est indéniable que la performance du Groupe Alcatel-Lucent serait optimisée. Le fait est que certains acteurs sont tellement loin de nos pratiques en matière de RSE que cela induit une concurrence déloyale et que, par ricochet, nos performances en souffrent.

De nombreuses entreprises dans le monde ne sont pas soumises aux mêmes règles. Leurs pays respectifs n'étant pas membres de l'OCDE et de son *corpus* de textes et de normes de bonne conduite (lutte anti-corruption, transparence des financements export, etc.), elles ne sont pas légalement tenues à l'exportation d'adopter une démarche irréprochable.

Il est donc important de se mobiliser pour que, sur l'ensemble de la branche professionnelle, ces critères de RSE soient repris. Tous les opérateurs de ce secteur, quels que soient leur taille, ont intérêt à ce que l'environnement soit le plus équitable possible en termes de « *level playing field* ».

Même s'il apparaît que le processus exigera plusieurs années, on voit, d'ores et déjà, que nombre d'équipementiers du secteur des télécommunications ont fait de nombreux efforts sur le sujet et que les opérateurs appréhendent davantage aujourd'hui la RSE dans leur processus d'achat.

De nombreux ateliers (*workshops*) ont été instaurés dans des pays, comme la Chine par exemple, permettant le partage d'informations et de formations.

Au demeurant, les entreprises des pays émergents ne sont pas sans observer des avancées sur le terrain de la RSE. Ils savent que pour accéder à des marchés dans les pays développés, ils doivent se conformer à un certain nombre de règles. Sans compter que, sur leur propre territoire, on observe une demande croissante des populations – en Chine par exemple – de comportements qui font aujourd’hui partie d’un *corpus* de règles qui se généralise. La RSE est, de ce point de vue, un moyen de créer des conditions de concurrence plus loyale dans le monde.

4 | Quelles sont été les parties prenantes à l’entreprise les plus fortement impactées par ces actions ? L’impact est-il interne ou externe ?

L’image du Groupe vis-à-vis de notre public (*stakeholders*) que sont les actionnaires, la communauté financière, les pouvoirs publics, les collaborateurs et les clients a sans aucun doute été confortée par les actions en faveur de la RSE.

Les gouvernements des pays émergents sont aussi très sensibles à l’image d’Alcatel-Lucent. Ainsi, suite au Printemps arabe, la non-implication du Groupe dans les affaires de corruption des gouvernements précédents a donné un avantage comparatif.

Si on n’a pas encore vu le plein effet de ce que pourraient être les implications de cette prise en compte de la RSE, il y a de quoi être frappé par la rapidité avec laquelle les choses évoluent. Il existe, à cet égard, un indicateur tout à fait significatif : la RSE est un sujet très prégnant pour la jeunesse. En effet, lorsque nous recevons aujourd’hui un jeune pour un stage, il évoque quasiment systématiquement la RSE lors de son entretien !

5 | Que peut-on attendre des pouvoirs publics dans le domaine de la RSE dans les années à venir ? Doit-on davantage faire porter les efforts sur l’auto-régulation et les démarches volontaires ?

Si, dans notre domaine, les pouvoirs publics en Europe pouvaient décider que seuls entrent, en Europe, les produits qui ont fait l’objet d’une certification RSE d’un certain niveau, élaboré par des entreprises adoptant certains standards de gouvernance, cela modifierait considérablement la donne !

Les pouvoirs publics pourraient fixer un objectif avec une date butoir. Et laisser les parties prenantes arriver à un accord. Le pragmatisme est essentiel de même que la qualité du dialogue.

Cette initiative serait une manière d’accélérer les évolutions. Il est important que tous les acteurs se soumettent aux mêmes règles soient par des politiques publiques, soient par des chartes volontaires permettant des audits et contrôles.

6 | Partagez-vous le constat que la croissance verte/durable sera un moteur de la croissance de demain ? Pour les télécommunications, quels sont les enjeux ?

La consommation électrique des réseaux de télécommunications est un premier axe pour lequel il va falloir fournir des efforts importants. On enregistre une telle explosion des données qui transitent dans les réseaux de télécommunications que les besoins électriques de ces réseaux vont eux-mêmes exploser. Aujourd'hui, pour beaucoup d'opérateurs, le principal poste de dépense est devenu la fourniture d'énergie électrique.

Pour un Groupe comme Alcatel-Lucent, cela suppose de développer des produits plus efficaces au plan énergétique, par la prise en compte de ces contraintes dès la conception des réseaux.

Mais ce ne sera pas suffisant. Seul un saut quantique dans la recherche fondamentale permettra une amélioration significative.

C'est partant de ce constat que notre entreprise a lancé l'initiative *GreenTouch™* qui vise à réduire la consommation des réseaux de télécommunications par 1 000 d'ici 20 ans. Cela implique un effort de recherche fondamentale et collaborative au niveau mondial, avec d'autres entreprises du secteur, des pouvoirs publics de pays comme la France, la Corée ou les États-Unis, des universités et des centres de recherche situés sur tous les continents.

La mobilisation des ressources humaines et la construction de sens

Catherine Le Balle

*Directeur des ressources humaines
Univar*

■ Donner du sens dans l'entreprise, c'est d'abord apporter une vision stratégique et la communiquer. C'est aussi engager un travail collaboratif et repenser l'organisation d'autant que les jeunes générations exigent plus de réactivité et de rapidité. ■ Cette recherche de sens justifie aussi une autre approche des talents : celle de l'intelligence collective apte à générer une performance collective. ■ Pour cela, il faut que l'entreprise ait compris le système contribution/rétribution de ses collaborateurs et que ces derniers se situent dans un contrat « avoir envie » pour permettre une approche « gagnant-gagnant » entre les deux parties.

1 | Mieux communiquer sur sa vision stratégique

La perte de sens dans l'entreprise n'est pas une fatalité. Celle que traversent certaines entreprises, à l'heure actuelle, repose plus sur le fait de ne pas avoir pris assez de temps pour travailler sur la vision et sur le long terme, sur la recherche de la cohérence.

Une entreprise peut « se perdre » si elle ne veille pas constamment à la réconciliation de ses convictions, de son discours et de ses actions, tout en acceptant ses limites et ses faiblesses.

Travailler avec constance à cette recherche du sens, c'est d'abord comprendre l'environnement dans lequel l'entreprise évolue, les grands enjeux auxquels elle doit faire face et rendre ce sens évident pour ses collaborateurs.

Chacun doit pouvoir trouver le sens de sa mission individuelle au sein de l'entreprise, afin de mieux contribuer à la réalisation de la mission collective, porteuse de richesses et d'épanouissement.

Une entreprise peut perdre du sens auprès de ses collaborateurs parce qu'elle ne les a pas accompagnés dans la vision, la communication et le *management* de proximité. Sur ces aspects-là, il y a un vrai travail à apporter. Le DRH, en aidant à faire en sorte que le collaborateur « se rattrape à quelque chose », contribue à la durabilité au sein de l'entreprise au même titre que les résultats, les valeurs et les compétences.

Donner du sens, c'est donner de la perspective, engager un travail collaboratif, faire comprendre les enjeux, avoir des objectifs de développement de l'entreprise assez clairs. Ma vision porte sur les domaines transverses qui mêlent l'ensemble des collaborateurs (diversité) et non pas qui restent en silo.

Donner du sens, c'est
donner de la perspective.

C'est là que l'intelligence collective trouve tout son sens. La société est collective ; elle n'est pas en silo. Par conséquent, l'entreprise, dans le cadre de la RSE, doit aussi refléter la société civile.

Tout comme l'environnement sociétal en général, l'environnement d'une société s'est complexifié : celle-ci doit donc donner du sens et apporter de la perspective aux collaborateurs. Pour autant, il ne s'agit pas de faire reporter sur l'entreprise les difficultés et les manques de la société citoyenne.

Lorsque l'on veut donner du sens, il faut être clair dans sa vision, partager de la communication, avoir défini les plans d'action pour que les collaborateurs les comprennent bien mais aussi mesurer, évaluer et calibrer la performance.

Le classement *Great Place to Work* montre bien, à cet égard, combien le sentiment d'équité et de confiance est important dans l'entreprise. C'est un nouveau travail des DRH que de s'assurer qu'il y a équité et objectivité quand on met en place un certain nombre de systèmes et de projets

Le sentiment d'équité et de confiance est important dans l'entreprise.

dans l'entreprise. Les collaborateurs sont de plus en plus sensibles et sensibilisées aux injustices. « *Une entreprise où il fait bon travailler, ce n'est pas ce que l'on y fait, mais la manière dont on le fait* ».

Ce sont les RH qui accompagnent et qui expliquent ce sens parce que c'est un vocabulaire « un peu RH » mais ce ne sont jamais, dans mon cas à tout le moins, les RH qui le font seuls.

Trouver et donner l'énergie et l'inspiration mais également les compétences et les ressources qui permettent de transformer cette ambition en une réalité tangible passe par un certain nombre d'enjeux majeurs auxquels doivent faire face les « *managers leaders* ».

Eux-mêmes doivent donc être parties prenantes, avoir une compréhension exhaustive de la stratégie de l'entreprise et la partager avec leurs collaborateurs pour pouvoir la mettre en perspective avec les initiatives des autres collaborateurs de l'entreprise.

Si les *managers* ne sont pas parties prenantes, s'ils n'acceptent pas le droit à l'erreur comme valeur dans l'entreprise, cela ne peut pas marcher.

Ils doivent donc expliquer ce sens, animer, suivre, expliquer, provoquer l'adhésion, motiver, bref *manager en leader*, en collaboration avec les RH. Un jour ou l'autre, il n'y aura, d'ailleurs, plus de DRH. Ce n'est pas grave... Cela voudra dire qu'il y aura des *managers leaders* qui auront absorbé les dimensions nécessaires pour que la ressource de l'entreprise s'enrichisse.

LES RH, ENTRE LA DIRECTION ET LES COLLABORATEURS

« J'ai la chance d'être, à la fois, proche des collaborateurs et de la direction parce que je travaille dans une entreprise à taille humaine. J'ai aussi eu la chance dans mon expérience professionnelle de verser dans les deux registres : le stratégique et l'humain. Je suis aussi bien en opérationnel que dans la stratégie et cela fait plus de 15 ans que je participe à de Comités de direction (Codir). Mais je ne peux pas être dans les Codir si je n'ai pas un pied dans l'opérationnel.

Il y a des DRH qui sont devenus, comme c'est le cas dans des très grands groupes, des « bras droits » du Président dans une vision beaucoup plus globale. Il est très probable que ces DRH sont dans l'accompagnement de l'innovation de l'entreprise (« *change management* »). Le Codir est la seule instance qui puisse donner une vision ». Catherine Le Balle

Cette recherche de sens ouvre la réflexion sur la nécessité de travailler autrement et, plus particulièrement, sur l'approche de la gestion des « talents ». Dans ses missions premières, un DRH doit identifier des « talents » au sein de l'entreprise, ceux-là même qui prendront les rennes lorsque le temps sera venu.

Ces individus « talentueux » sont porteurs de valeurs autant que de sens. Ils sont les « ambassadeurs » de l'entreprise car ils portent ses messages et son futur.

Toutefois, l'expérience professionnelle et les années apportant leur dose d'humilité, il arrive souvent que, soit l'entreprise, soit le collaborateur identifié comme « talent » ne continuent pas leur route ensemble. Quand un talent quitte une entreprise, d'autres collaborateurs partent souvent en même temps car cela détruit leur rêve. Il me semble donc raisonnable de ne pas confier les clefs d'une maison à quelques personnes seules d'autant que les talents, les « *high flyers* » ne sont rien sans les « gens de l'entreprise ».

En tant que DRH, je trouve plus durable et plus responsable de travailler sur l'intelligence collective et de contribuer à la création d'une culture d'entreprise « du talent », force tellement plus mobilisatrice et créatrice de valeur.

Intégrer les collaborateurs dans des projets qui font du sens et ils deviennent acteurs et ambassadeurs de l'entreprise.

Un des moyens de motiver et de mobiliser les collaborateurs est de les intégrer dans des projets (et non plus simplement de les assigner à leurs compétences connues dans leur silo) au sein desquels ils ont un travail qui les implique réellement dans une vision transverse de l'entreprise ; en somme, ils deviennent acteurs !

Ils dépassent le savoir et le savoir faire pour entrer dans la dimension du savoir-être. La responsabilité du DRH est alors de raisonner, non plus en identification de compétences individuelles, mais en repérage de connaissances au sein d'une communauté de personnes.

Auparavant, il était question d'attirer, de motiver et de retenir quelques talents ; aujourd'hui, l'entreprise doit innover en créant une organisation hors du commun qui permettra à chacun de grandir et de nourrir une performance collective.

Cette démarche s'inscrit parfaitement dans le mode de fonctionnement des jeunes des générations « Y et déjà Z » ! En effet, cette génération habituée à évoluer dans un espace temps et géographique sans frontières doit trouver au sein de l'entreprise, pour s'y épanouir, de la réactivité et de la rapidité, ce qui exclut tout *management* en silo *a priori*. Le DRH doit pouvoir accompagner le changement des organisations vers une mutualisation de l'intelligence et une complémentarité des équipes, beaucoup plus rapide et compétitive, moins porteuse d'ego et de rivalités individuelles. À cet égard, on retrouve moins aujourd'hui la culture de l'individualisme dans les générations. Les jeunes utilisent les compétences disponibles. Ils sont plus dans une relation « *lean* ».

Le DRH doit pouvoir accompagner le changement des organisations vers une mutualisation de l'intelligence et une complémentarité des équipes.

Les jeunes travaillent aujourd'hui en transverse ; ils n'ont pas le problème du savoir et du savoir-faire. Ils ont la chance de savoir où trouver le savoir. C'est ce que j'appelle l'intelligence collective. C'est une nouvelle approche dans l'art et la gestion des connaissances. En RH, on repère des compétences qui vont bien ensemble mais on n'a plus besoin d'avoir toutes les compétences entre les mains d'une même personne. Les jeunes de la génération Y sont dans cette logique-là afin d'avoir cet échange et d'aller plus vite.

On pourrait le résumer par : 1) chacun sait quelque chose ; 2) je ne sais jamais rien définitivement et 3) je ne sais pas mais l'autre sait.

Cela veut dire aussi, à un moment donné, accepter l'erreur, partager son savoir, être capable de dire « oui » à des solutions qui ne sont pas forcément celles des *managers* mais celles des collaborateurs quand elles font sens. En tant que *RH Business Partner*, ma mission n'est pas de motiver les collaborateurs mais bien de mettre en place, avec la direction de l'entreprise et le *middle management*, des organisations ainsi qu'une perception et une vision de l'entreprise qui puissent leur permettre de s'accomplir et donc de s'engager. En somme, construire l'entreprise apprenante.

Cela veut dire, par exemple, mettre en place des groupes de travail qui permettent d'aborder le « transverse », de créer des relations en réseaux ou bien de proposer des systèmes de rémunération qui soient compris et transparents pour tous.

Le sens au travail, facteur indissociable de la performance doit faire correspondre l'équilibre « rétribution-contribution » que chacun est en droit d'attendre. Comprendre, pour un *manager*, à quel « fuel » fonctionne son collaborateur lui offre la liberté de lui demander de se dépasser dans ce qu'il sait déjà bien faire et non pas de rester « moyen » dans ce qui lui est difficile à réaliser.

Le travail, quand il a un sens, doit donner satisfaction à un collaborateur ; cela doit correspondre à ses intérêts et faire appel à ses compétences. De ce point de vue, la reconnaissance de son travail est absolument essentielle. Il en est de même de l'écoute du collaborateur. Reconnaissance

Reconnaissance du travail et écoute sont importantes pour montrer que la valeur de la personne est réelle.

du travail et écoute sont importantes pour montrer que la valeur de la personne est réelle.

Parcours de formation, facilitation de réseaux, apprendre à s'adapter, etc. sont aussi des actions qui contribuent à cette construction de sens. La génération Y incite, d'ailleurs, à des cycles de prise de poste plus courts, à donner de la responsabilité plus vite. Hier, un jeune restait dans un poste de technico-commercial pendant six ans avant d'évoluer vers un poste de responsable « grands comptes ». Aujourd'hui, il y reste trois ans environ. On peut prendre, chez Univar, une responsabilité managériale de décisionnaire avec un cycle de prise de poste plus rapide. À défaut, les collaborateurs quitteront l'entreprise.

Et pour le DRH, ce qui est vraiment important, c'est que cela permet, en mutualisant l'intelligence, de ne plus faire reposer l'évolution de l'entreprise sur trois ou quatre talents bien identifiés qui ne sont jamais ceux qui sont statistiquement là quand on en a besoin ; ils ne sont plus là en bout de course, soit parce qu'ils ont finalement décidé de partir avant, soit parce que le *manager* a changé et n'est plus en phase avec la définition du talent.

On est, là encore, dans le *leadership* avec l'humilité qui va avec. Il y a, d'ailleurs, peu de chefs d'entreprise qui ont mis le doigt sur cette nécessaire humilité.

2 | Valoriser le savoir-être pour faire la différence

Le savoir fait référence au « basique » et s'acquiert à l'école ; le savoir-faire est le résultat de l'expérience professionnelle ; le savoir-être consiste, après avoir acquis et assumé son savoir et son savoir-faire, à être dans la dimension des autres et du monde pour pouvoir donner du sens et être dans ces zones de respect et d'engagement. Sans savoir-être, il ne peut y avoir d'engagement.

On est passé d'entreprises où prédominaient hier des « chefs de » à des entreprises dont les organisations permettent d'accompagner le développement personnel. Le savoir-être est aujourd'hui autant, si ce n'est plus, nécessaire que le savoir-faire dans l'évolution de l'entreprise. Si un commercial ne vit pas les valeurs de l'entreprise, travaille à court terme pour ses seuls intérêts, il pourra ne plus être là demain même s'il est, pour un bref instant, l'un des meilleurs.

Il s'agit aujourd'hui d'apprendre que la coopération, la transparence et la confiance sont les vrais fondamentaux de la compétence professionnelle. Le savoir-être est un pilier du développement durable dans la relation entreprise/collaborateur et donc un pilier de la performance durable.

La coopération, la transparence et la confiance sont les vrais fondamentaux de la compétence professionnelle.

L'entreprise a besoin d'avoir, en termes de valeurs, une approche de comportement et d'enrichissement qui se reflète par un contrat de l'« avoir envie » entre l'entreprise et le collaborateur, contrat dans lequel ce dernier n'est plus un « otage » (celui qui reste parce qu'il ne peut rien faire d'autre).

Une entreprise ne peut pas avoir non plus que des « mercenaires » (celui qui prend mais ne donne rien) en son sein. Elle a besoin d'un cœur de collaborateurs qui soient dans ses valeurs, dans sa vision et sa stratégie : les collaborateurs « ambassadeurs » ou encore « apôtres », ceux qui sont contaminés par le virus de la loyauté et de la fidélité, ceux qui, par la confiance qu'on leur offre, offrent en retour leur contribution plutôt que leur productivité.

Les principales valeurs qui mobilisent les « apôtres » sont le respect et la confiance, la capacité d'initiative personnelle, la fierté d'appartenance, la convivialité et l'équité. Par conséquent, le savoir-être est primordial pour chacun. Ainsi, l'on doit la vérité à tout le monde, y compris quand elle peut ne pas être agréable à entendre. C'est la cohérence entre la personne, le travail qui est fait et les valeurs de l'entreprise qui donnent du sens.

3 | Donner aux collaborateurs les moyens de leurs ambitions et de leur épanouissement

Une société ne pourra s'entourer d'« apôtres », contributeurs de valeur et de performance, que si elle sait remplir le contrat « avoir envie » qu'elle a passé avec ses collaborateurs.

Pour cela, elle doit s'assurer qu'elle contribue efficacement aux cinq besoins fondamentaux de l'être humain : 1) vivre correctement, 2) être en bonne santé, 3) apprendre, 4) se sentir utile et 5) se sentir reconnu.

J'ai développé chez Primagaz, dans mes responsabilités antérieures, des modules de formation et de développement personnel ainsi qu'un module « valeurs et performances ». Ces modules soutiennent ce contrat du « gagnant-gagnant ».

Il me semble que ces modèles sont transposables à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille et leur raison d'être, tant que celles-ci placent leurs collaborateurs, leurs clients et leurs fournisseurs au cœur même de l'entreprise, avant même tout processus ou produit.

MODULES DE FORMATION DÉVELOPPÉS CHEZ PRIMAGAZ

- Prim'Academy, un module pour les collaborateurs de la jeune génération Y à qui il faut donner du network et les moyens d'apprendre plus vite ;
- Prima Université, un module pour les *managers* qui ont besoin de revenir en permanence sur l'évolution de leur rôle et sur la manière dont on va les accompagner pour revenir à un rôle de *leader* alors qu'ils sont devenus des gestionnaires ;
- Prima Savoir, un module qui s'adresse à des dirigeants pour leur permettre d'appréhender, à travers les expériences d'autrui, l'environnement professionnel dans lequel on se trouve (à titre d'exemple, audition du chef de projet du Pont de Millau qui a « géré » 500 corps de métiers lors de la construction).

Je m'emploie, en tant que DRH, à être dans l'accompagnement, dans l'anticipation, à toujours intégrer dans l'entreprise des collaborateurs encore meilleurs mais aussi, si cela s'avère nécessaire à accompagner, à l'extérieur de l'entreprise, des collaborateurs qui ne pourront plus y trouver l'équilibre « gagnant-gagnant » indispensable à la performance durable.

C'est ma responsabilité durable de DRH d'aider ces collaborateurs à se construire un autre rêve, un nouveau sens. C'est la raison pour laquelle j'avais mis en place, fin 2008, alors DRH chez Primagaz, un programme de départ pour employabilité volontaire, en partenariat avec les organisations syndicales, dont l'objectif était d'accompagner des collaborateurs qui ne se reconnaissaient pas dans la transformation de l'entreprise vers une employabilité tangible.

À cela, il convient d'ajouter que l'énergie que nombre d'entreprises mettent dans la super-performance est pénalisante dès lors qu'elles doivent aller encore plus vite. Les priorités changent et il est indispensable de toujours réexpliquer le sens aux collaborateurs pour qu'ils puissent être acteurs sur les bons leviers.

PROGRAMME « RÉCONCILIER VALEURS ET PERFORMANCE »

« Le principe était de mettre en perspective pour chacun d'entre eux un plan de performance et de compétence, dans le cadre duquel les objectifs communs sont réconciliés avec les objectifs individuels. Évaluer la performance sera l'occasion de valoriser chaque contribution, mais aussi d'identifier les erreurs pour pouvoir les corriger... et les transformer en excellence ! », selon Catherine Le Balle.

Source : Primagaz, Rapport de développement durable 2008

4 | Construire le bien-être plutôt que prévenir les risques

Concrètement, j'essaie d'être plus dans le bien-être que dans les risques psycho-sociaux. Il me semble réducteur de développer des concepts sur les risques psycho-sociaux car travailler sur la prévention des risques est limitant alors que travailler sur le bien-être, sur le développement personnel revient à faire de la prospective et à positiver. Quand on est en reconnaissance, en encouragement et en promotion de quelque chose, on est réellement en accompagnement de la promotion du sens du travail. On se donne le pouvoir de contrôler. Quand on est en prévention, on est en limitation d'un risque.

Un groupe sur le bien-être au travail est en cours de création chez Univar, lequel associe les partenaires sociaux. Je considère que le dialogue social fait aussi partie du sens de l'entreprise et ne peut travailler sans les partenaires sociaux. Après cela, se posent deux questions :

Je considère que le dialogue social fait aussi partie du sens de l'entreprise.

- d'une part, savoir comment on emmène ces partenaires sur nos terrains et ;
- d'autre part, savoir comment on tient nos promesses.

Pour un DRH, un des aspects les plus difficiles, quand on est à la table d'un Comité de direction, est de recueillir suffisamment de clarté et de vision pour retourner vers les organisations et dire ce que l'on peut dire avec le maximum de conviction. *A contrario*, ne pas prendre d'engagement sur ce qui ne peut être dit mais encourager à vivre avec des intangibles dans une plus grande sérénité.

C'est cette responsabilité-là dans le dialogue social qui fait que, dans nombre de groupes de travail (comme le bien-être par exemple), il est possible d'aborder beaucoup de sujets qui ne sont plus tabous tels que l'organisation du travail, les rapports entre individus, la santé, l'environnement, les aspects sociétaux, etc.

5 | L'humain et la performance de l'entreprise

Les gens se transforment quand ils sont au cœur d'une organisation, parce qu'ils sont reconnus, qu'ils sont existants pour ce qu'ils sont. La performance de l'entreprise ne peut exister qu'à partir du moment où les collaborateurs sont engagés dans ce qu'ils font. Quand ils s'engagent, la performance de l'entreprise est incontestablement meilleure.

Mais il y a un contrat à passer : si la performance de l'entreprise est meilleure, la rétribution du collaborateur doit aller avec. C'est celle que l'on aura identifiée comme la plus importante

On est beaucoup plus proche de son collaborateur quand on a compris le schéma contribution/rétribution.

pour lui (salaire, autonomie, mobilité, formation, développement personnel, visibilité sur une carrière, etc.). On est beaucoup plus proche de son collaborateur quand on a compris le schéma contribution/rétribution. Être dans des projets est, parfois, plus valorisant pour un collaborateur qu'une évolution salariale.

Pour pérenniser la performance, on revient toujours aux critères du sens et du savoir-être. Il est important de donner, aux collaborateurs, la possibilité de faire des choses différentes. Les occasions de développement sont donc des occasions d'apprentissage, de visibilité, de mobilité, etc. La performance à long terme ne passe pas uniquement par des critères financiers ou commerciaux.

Oui, il est possible de mettre l'humain au cœur du *management* ; c'est compatible avec la performance à condition que l'entreprise respecte aussi ses engagements par rapport à sa réussite. Si cette dernière composante manque, cela ne peut pas marcher. Si l'entreprise ne sait pas reconnaître que sa performance a grandi grâce à l'humain, elle le perdra. L'entreprise ne peut pas que recevoir ; il faut qu'elle donne.

6 | La richesse collective au cœur d'un nouveau *management*

On peut communiquer de plus en plus, en tant que *manager*, sur les vertus de la richesse collective en essayant d'avoir moins peur de ne plus être le « chef » et en travaillant notamment sur les modèles organisationnels ; un exemple que l'on met en œuvre chez Univar, société chimique très structurée, est celui de BMore, notre nouvel ERP (*Enterprise Resource Planning*) européen.

Depuis plusieurs mois, les collaborateurs d'Univar apprennent ainsi à travailler avec des personnes qui n'avaient pas forcément les mêmes modèles qu'eux mais qui vont demain pouvoir consulter leurs stocks, passer des commandes chez eux, etc. Dans cette évolution, nos collaborateurs doivent être accompagnés dans la compréhension de ce que signifie « partager » ; cela ne veut pas dire « perdre son pouvoir ».

J'essaye de voir comment faire évoluer l'organigramme – que je ne peux plus appeler comme tel – vers une organisation qui reflète plutôt les processus et la chaîne de valeurs. Il serait alors possible, dans cette perspective, de ne plus avoir de direction financière, de DRH, etc. et d'avoir, au contraire, un certain nombre de collaborateurs, dans leurs compétences collectives, qui interviennent dans les processus (commande – facture – règlement de litige, etc.).

Ceux-ci ne seraient plus regroupés dans des familles de métiers communs mais affectés à un environnement de travail, dans des processus compréhensifs dans la chaîne de valeurs. Les silos auraient alors disparu.

C'est une évolution que connaît Univar mais que rencontre l'entreprise plus généralement.

Aujourd'hui, ce n'est pas parce que l'on est le « chef d'un tube » que l'on a la légitimité. On est davantage dans la mobilisation, l'organisation de l'intelligence collective par le savoir-être et le partage du savoir. C'est la complémentarité des personnes qui en est la base. Cela peut, au demeurant, se modéliser quelque peu pour inspirer d'autres entreprises.

« *S'enrichir mutuellement, penser globalement* », je crois beaucoup à cette approche. Elle permet vraiment de passer de la gestion des ressources humaines à une valorisation de la richesse humaine dans un intérêt commun. La pensée globale ne veut pas dire une unicité d'enrichissement collectif. Au contraire, elle veut dire un sens commun où chacun est partie prenante d'un projet qui vaut la peine qu'on mobilise ses capacités d'apprentissage, son inventivité et où l'on accepte que l'autre sache aussi d'autres choses.

Je tiens tout particulièrement à remercier Myriam Maestroni, ex-DG de Primagaz, qui m'a permis d'approcher de si près cette entreprise d'un nouveau genre et Françoise Theron, DG d'Univar, qui me permet de continuer à croire que c'est possible.

Les collaborateurs au cœur de l'engagement citoyen de SFR

Emmanuelle Potin

Responsable de la Fondation SFR

■ En créant une fondation d'entreprise pour accompagner l'engagement citoyen et solidaire, SFR a fait écho à la volonté de ses collaborateurs. ■ La Fondation SFR est dédiée aux projets agissant en faveur de l'égalité des chances. Cinq formes d'engagement sont possibles pour répondre aux aspirations variées des collaborateurs.

1 | Pourquoi et dans quel contexte SFR a créé la Fondation SFR ?

En 2006, l'entreprise a décidé de créer une fondation d'entreprise pour abriter et amplifier la démarche de solidarité de l'entreprise. Ce sont les collaborateurs qui en sont les piliers. Quelle que soit l'action soutenue par la Fondation, il y a forcément un ou plusieurs collaborateurs qui sont engagés sur le projet, soit parce qu'ils le parrainent, soit à travers le mécénat de compétences ; ils mènent une mission au sein d'une association.

Cela répondait à une véritable appétence, à une volonté des collaborateurs. À la base, cela est le reflet de la société ; une part des collaborateurs est engagée dans les associations. Le fait de l'exprimer au sein de l'entreprise est lié à la culture de SFR. La Fondation vient structurer la démarche préexistante. SFR est une entreprise jeune qui permet à ses collaborateurs d'être à l'initiative de projets citoyens.

Tous les profils participent à ces actions car cela correspond à une attente plus large de la société. Par exemple, la génération Y est fortement en quête de sens et très vigilante dans la création de celui-ci dans son travail. De jeunes candidats ont besoin de cette forme d'engagement solidaire qui ne soit pas uniquement une volonté pure de communication ou juste un affichage. Des collaborateurs à quelques années de la retraite ont aussi la possibilité de bénéficier de 4/5^{èmes} citoyen avec un jour par semaine dans une association, ceci afin de les aider à préparer leur retraite.

2 | Quels sont les thèmes portés par votre Fondation ?

Depuis sa création, le champ d'action de la Fondation SFR est l'égalité des chances. C'est un thème très large qui signifie que la Fondation soutient des projets qui viennent en aide aux personnes en situation de fragilité physique (maladie, handicap, dépendance, etc.) et sociale

(insertion, décrochage scolaire, etc.). En 2011, nous avons lancé un appel à projets à destination des associations porteuses de projet dans lesquels le numérique améliore le quotidien des personnes âgées et de ceux qui les accompagnent. Cet appel à projets est renouvelé en 2012.

3 | Quels sont les instruments utilisés pour favoriser cet engagement citoyen ?

Pour permettre au plus grand nombre de collaborateurs de s'engager dans une action de solidarité à travers la Fondation, nous avons créé cinq dispositifs d'engagement très différents. Ils sont proposés aux collaborateurs pour leur permettre de trouver la forme qui leur convient le mieux.

- *Le fonds de soutien citoyen* est la possibilité de parrainer une association afin que celle-ci puisse obtenir le financement d'un projet.
- *Le tutorat*, notamment à travers l'association Passeport Avenir créée par SFR en 2005, vise à accompagner les élèves de milieu modeste qui préparent des écoles de commerce ou d'ingénieurs. 120 collaborateurs sont aujourd'hui tuteurs et ont pour mission d'ouvrir leur réseau, de faire rencontrer des professionnels au jeune qu'ils accompagnent... Cela permet à des étudiants qui n'ont pas de contact en entreprise d'avoir un accès facile à l'univers professionnel auquel ils se destinent.
- *Le mécénat de compétences* avec le statut du « collaborateur citoyen » qui donne au collaborateur la possibilité d'obtenir 6 à 15 jours par an sur son temps de travail (6 jours/12 jours dont 3 JRTT/15 jours dont 4 JRTT) pour mener un projet au sein d'une association. Pour encadrer cette démarche, SFR a élaboré un accord qui permet de proposer ces forfaits de temps-citoyenneté aux collaborateurs qui le souhaitent. Tout collaborateur intéressé peut déposer un dossier qui sera, ensuite, étudié par un jury composé de partenaires sociaux, de représentants de la DRH, de *managers* et de collaborateurs engagés.
- *L'engagement collectif ou bénévolat* (hors temps de travail) est une formule par laquelle la Fondation propose aux collaborateurs de s'engager au sein d'une association pour une durée allant de la demi-journée à plusieurs jours. Les collaborateurs peuvent ainsi s'engager en équipe ou venir avec leurs proches. Par exemple, en août 2012, dix collaborateurs SFR accompagnent, pendant une journée, les athlètes paralympiques en partance pour les Jeux Paralympiques de Londres.
- *Le congé solidaire* (hors temps de travail) permet aux collaborateurs de participer à des missions d'aide au développement international *via* l'éducation et la formation (avec Planète Urgence par exemple).

Créés pour répondre aux aspirations variées des collaborateurs, ces dispositifs d'engagement contribuent à l'ouverture d'esprit. Au total, entre 600 et 700 collaborateurs SFR sont impliqués chaque année dans ces actions.

4 | Quel bilan tirez-vous de ces actions d'engagement citoyen ?

L'engagement est une valeur forte de SFR. Nombre de collaborateurs qui s'engagent dans une action solidaire apprécient la possibilité de pouvoir concilier un engagement citoyen et leur vie professionnelle. Pour les collaborateurs, cela génère une fierté d'appartenance que de savoir que l'entreprise favorise l'engagement solidaire. De plus, avoir une activité associative peut aider les collaborateurs à construire leur parcours.

Plus largement, il est important de préciser que SFR est engagé dans une démarche de Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) pleinement intégrée à sa stratégie. Quand on intègre complètement la RSE dans l'entreprise, quand on développe des offres responsables (par exemple, un GPS pour personnes non voyantes), on répond aux attentes de nos clients et on donne davantage encore de sens à son travail.

5 | Avez-vous le sentiment que les actions citoyennes ont donné du sens au sein de SFR ?

Pouvoir concilier son engagement citoyen et sa vie professionnelle est source de sens pour nos collaborateurs. Par ailleurs, quand un collaborateur a l'occasion d'exercer des responsabilités associatives, il peut être amené à développer une certaine créativité, à devoir mener une mission avec peu de moyens. Il peut aussi être amené à avoir des responsabilités très importantes car dans une association, on peut vite être très impliqué. Forcément, cela développe de nouvelles compétences qui ne sont peut-être pas mobilisées dans la fonction exercée dans l'entreprise.

Pouvoir concilier son engagement citoyen et sa vie professionnelle est source de sens pour nos collaborateurs.

6 | Est-ce que cet engagement citoyen des collaborateurs a pu créer un avantage comparatif pour SFR ?

Aujourd'hui, l'engagement solidaire des collaborateurs de SFR n'est pas connu en externe. À partir de là, c'est difficile de considérer que cet engagement joue en faveur de l'entreprise d'un point de vue « marché » en tant qu'opérateur et vis-à-vis de ses clients. Nous communiquons essentiellement en interne sur ces sujets.

Le mécénat de compétences est, en revanche, plus connu dans la mesure où SFR est la seule entreprise privée à avoir signé un accord d'entreprise qui offre des jours pour aller mener à bien une mission au sein d'une association.

Au demeurant, SFR a développé plusieurs initiatives pour associer les clients à son engagement citoyen. Par exemple, le reversement du fruit du recyclage des téléphones mobiles à l'association la Voix de l'Enfant que l'on accompagne depuis plus de dix ans. Ce sont des actions sur lesquelles nous communiquons peu mais qui sont ancrées chez SFR.

Les actions du Groupe AG2R LA MONDIALE en faveur de la diversité

Yves Bensimon

*Directeur opérationnel - Diversité
Direction des ressources humaines
AG2R LA MONDIALE*

■ Performance et engagement social sont au cœur de l'action du Groupe AG2R LA MONDIALE. Les actions prédominantes portent, à cet effet, sur l'égalité des chances, et notamment la diversité et le handicap. ■ Elles entrent complètement dans la politique RSE du Groupe.

1 | Pourquoi le Groupe AG2R LA MONDIALE a-t-il été amené à réfléchir à l'insertion de nouvelles valeurs dans l'entreprise ?

« Une approche humaniste qui allie performance et engagement social », tel est l'engagement que notre Groupe s'attache depuis toujours à mettre en œuvre. La Direction des ressources humaines, pour sa part, intègre, dans sa politique, la diversité et l'égalité des chances qui deviennent une composante clé de cet engagement social. Le Groupe a signé la Charte de la diversité en 2007 et, est par ailleurs fortement engagé dans son action sociale en faveur de ses assurés, notamment dans le domaine du handicap et vis-à-vis des seniors.

2 | Quelles ont été les thèmes et valeurs retenus ? Et par quelles instances de l'entreprise ?

Nous sommes dans le champ des valeurs fondatrices du Groupe et de leur manifestation. Tous les domaines où il convient de lutter contre les discriminations ou pour l'égalité des chances ont vocation à être retenus. Une vigilance identique doit être accordée aux 18 critères identifiés par la loi sans qu'ils soient, d'ailleurs, forcément exhaustifs. Dans la formalisation des politiques et des plans d'action, une priorité a été donnée à l'égalité professionnelle, au maintien en emploi des seniors et à la prise en compte du handicap. Chacun de ces thèmes a fait l'objet d'un accord d'entreprise impliquant les partenaires sociaux.

3 | Quelles sont les actions majeures qui sont aujourd'hui menées sur le thème de la diversité ?

Des plans d'action spécifiques ont été construits autour de chaque accord afin de permettre d'atteindre leurs objectifs respectifs.

Dans le cadre de l'égalité professionnelle, la priorité a été donnée à l'évolution vers un meilleur équilibre des genres dans les emplois, notamment dans les emplois de *management* et ceux correspondants aux plus hautes classifications.

Pour les seniors, le Groupe s'est attaché à favoriser le maintien en emploi et s'est donné comme objectif un niveau d'effectifs de collaborateurs âgés de 55 ans et plus. Les actions développées ont promu l'attachement des collaborateurs à l'entreprise. L'attention est portée à la seconde partie de carrière et l'on suit tout particulièrement l'accès à la formation et à la promotion professionnelle et l'utilisation des compétences, notamment en matière de tutorat. En complément, des dispositifs liés à l'organisation du temps de travail encadrent les dernières années de carrière.

En ce qui concerne le handicap, le plan d'action comprends deux grands volets. L'objectif prioritaire reste le maintien en emploi que le Groupe souhaite assurer à chacun de ses collaborateurs qui se retrouve en situation de handicap après un accident de la vie, cela à chaque fois que la situation le permet. Le second volet consiste à promouvoir l'égalité des chances dans les deux domaines où les personnes en situation de handicap sont particulièrement défavorisées : trouver un emploi et poursuivre des études supérieures. Aussi le Groupe doit-il intensifier ses efforts en matière de recrutement et s'investir, de manière directe ou indirecte, dans des projets qui visent à favoriser l'accès à l'enseignement supérieur à des jeunes en situation de handicap. Dans ce dernier type d'action, les collaborateurs du Groupe peuvent se porter volontaires et s'impliquer personnellement avec le soutien de l'entreprise. Vis-à-vis des autres types de discrimination et notamment ceux pour lesquels les indicateurs de mesure sont proscrits, le Groupe s'est attaché à développer des actions positives. Elles consistent à intervenir directement dans les zones urbaines sensibles afin d'aller à la rencontre de ceux qui y résident et éprouvent, plus que d'autres, des difficultés d'accès à l'emploi.

L'ensemble de ces actions entrent dans le cadre de la politique RSE du Groupe et sont complémentaires aux interventions de l'Action Sociale et des Fondations vis-à-vis de l'extérieur.

4 | Quels sont les moyens et instruments spécifiques qui ont été utilisés pour agir en faveur de la diversité ?

Dans les trois domaines que constituent l'égalité professionnelle, le maintien en emploi des seniors et l'intégration du handicap, des rapports de situation extrêmement détaillés composés d'une batterie d'indicateurs permettent d'analyser la situation, de définir les actions à engager et de mesurer les progrès constatés. Chacun de ces rapports est examiné, analysé par une commission-CE (Comité d'entreprise) lors d'une réunion annuelle avec les RH.

Chaque accord d'entreprise signé s'est vu accompagné d'un plan d'action spécifique. Concrètement, chaque engagement a été traduit en actions concrètes à entreprendre et a été affecté d'un ou plusieurs indicateurs permettant de mesurer et suivre les progrès vers l'atteinte de l'objectif. Ces plans d'action mis à jour sont présentés chaque année à la commission du CE concernée.

Dans le domaine spécifique de l'égalité professionnelle, au-delà du suivi de l'accès égal des genres à la formation professionnelle et à la promotion professionnelle, un indicateur de mixité a été appliqué à chaque emploi. Il constitue pour la Direction emploi-compétences un clignotant lors de toute opération de recrutement ou de mobilité professionnelle. Il vise à alerter sur l'existence éventuelle de déséquilibres des genres dans certains emplois. En parallèle, l'accès égal des genres aux formations au *management* et aux formations qualifiantes est suivi. Enfin, même si emploi par emploi, nous n'avons pas constaté d'écarts significatifs de rémunérations entre hommes et femmes, un budget spécifique a été consacré pour rattraper les exceptions qui ont été identifiées et cela chaque année pendant les trois ans de la durée de l'accord.

Vis-à-vis des seniors, il s'agit de s'assurer qu'ils sont bien présents à l'effectif et qu'ils bénéficient, au même titre que les plus jeunes, de la formation professionnelle et de possibilité d'évolution et de promotion.

Concernant l'insertion du handicap, c'est la stratégie de l'accord agréé qui a été choisie. Elle permet de formaliser les objectifs et le travail avec les partenaires sociaux tout en donnant les moyens humains et financiers d'asseoir cette politique et de la concrétiser. Au-delà, le plan d'action handicap permet d'impliquer chaque collaborateur volontaire, à titre personnel avec le soutien du Groupe, dans des actions favorisant l'insertion professionnelle de personnes en situation de handicap ou dans l'accès de jeunes handicapés à l'enseignement supérieur. L'implication du Groupe passe par la collaboration avec des associations ou autres organismes œuvrant vers le même objectif, ce qui multiplie les occasions de s'investir et contribue à construire l'image du Groupe dans le domaine de l'engagement sociétal.

L'implication du Groupe passe par la collaboration avec des associations ou autres organismes œuvrant vers le même objectif.

Dans les autres domaines de la diversité (origine, culture...), des partenariats ont été noués avec des missions locales, mairies, communes, afin d'aller au devant des candidats susceptibles de subir des discriminations. Ils visent à assurer l'égalité des chances pour accéder à l'entreprise, pour un stage de collège comme pour un recrutement pour un contrat en alternance, en CDD ou CDI.

5 | Quel bilan tirez-vous des actions plus spécifiques sur le handicap ?

Les actions dans le champ du handicap procurent au Groupe la meilleure des opportunités de traduire en tant qu'employeur son engagement et ses valeurs sociales tout en offrant, à ses collaborateurs, la possibilité d'y contribuer directement. Les personnes handicapées ne bénéficient pas de l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi et à l'enseignement supérieur. L'employeur AG2R LA MONDIALE, afin de tendre vers l'obligation légale d'emploi de personnes en situation de handicap, développe les actions de *sourcing*, fait appel chaque fois que possible à des Centres d'aide par le travail, s'engage dans des partenariats, s'implique dans des réseaux afin d'identifier des candidats en situation de handicap correspondants aux profils attendus.

Des progrès ont été constatés en 2011, mais comme pour toutes les entreprises exigeantes en matière de niveau d'embauche, compte tenu des métiers exercés, la tâche est complexe. C'est

dans ce contexte que le Groupe s'est fixé comme objectif complémentaire de favoriser l'accès des jeunes en situation de handicap aux études supérieures. Des actions ont été développées dans ce sens : entretien-conseils d'information sur un métier, témoignage de collaborateurs en situation de handicap dans des écoles, accueil de stagiaires, politique d'alternance, création de filière de formation dédiée, participation à des groupes de travail au niveau européen pour développer des méthodes de tutorat communes... Ces actions offrent, aux collaborateurs volontaires, l'opportunité de s'impliquer et d'apporter leur contribution avec le soutien de l'entreprise. Le Groupe doit encore faire des progrès en matière d'emploi mais il est inscrit dès à présent dans une dynamique qui est perçue en interne par les collaborateurs et reconnue à l'extérieur.

6 | Avez-vous le sentiment que ces actions ont « donné ou redonné du sens » au sein d'AG2R LA MONDIALE ?

Effectivement, ce sont ces actions et ces réalisations concrètes qui donnent tout leur sens, toute leur légitimité aux valeurs affirmées.

Il est important que le Groupe concrétise comme employeur ce qui est son engagement social en complément de ce qu'il réalise au profit de ses clients et en cohérence avec ces réalisations. Ces actions apportent plus de sens car le périmètre d'intervention de cet engagement social s'en trouve élargi et donne de nouvelles possibilités aux collaborateurs du Groupe de s'engager, de s'investir à côté de spécialistes dont c'est la mission. C'est le cas pour de nombreuses actions développées dans le domaine du handicap et c'est ce modèle qu'il convient à présent d'initier dans les autres domaines concernés par l'égalité des chances.

7 | Quelles sont été les parties prenantes à l'entreprise les plus fortement impactées par ces actions ?

La réussite de toute action passe par les membres de l'encadrement. Le *management* des genres ou de l'âge, l'insertion du handicap dans le monde du travail repose essentiellement sur l'implication des responsables dans ces domaines. C'est sur l'encadrement que repose l'essentiel du succès de toute opération de maintien en emploi ou d'intégration ; c'est son engagement et ses contributions qui font l'essentiel des résultats obtenus dans ce domaine. Au-delà de la sensibilisation et de la formation qui vont être développées à son profit, il faut, avant tout, que l'encadrement soit pleinement convaincu qu'il va être aidé et soutenu dans son quotidien, au-delà de la période d'intégration.

8

Que peut-on attendre des politiques en ce sens dans les années à venir ? Ou doit-on davantage faire porter les efforts sur l'auto-régulation et les démarches volontaires ?

L'État a mis en place une obligation de négocier. Dans le cas du handicap, cela a certainement contribué aux progrès constatés. Certains se demandent, en revanche, si multiplier les plans d'action parallèles pour chacun des risques potentiels de discrimination ne risque de se révéler difficile à mettre en œuvre. De nombreuses actions engagées relèvent de la correction individuelle, du rééquilibrage ponctuel d'une part. D'autre part, une démarche complémentaire est en permanence à l'œuvre, passant par la déclinaison de nos valeurs dans des procédures, des systèmes de fonctionnement et de *management*. La démarche de labellisation s'inscrit dans ce cadre.

Faire de l'égalité des chances la manifestation d'une éthique, une source de créativité et de performance pour l'entreprise.

C'est dans ce type de préhension de la diversité que l'on pourra véritablement faire de l'égalité des chances la manifestation d'une éthique, une source de créativité et de performance pour l'entreprise qui retrouve là sa raison d'être.

REVUE DES LIVRES

Le grand basculement. La question sociale à l'échelle mondiale

Jean-Michel Severino et Olivier Ray

Géopolitique des pays émergents

Sylvia Delannoy

La stratégie du propriétaire. Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise

Collectif

Plaidoyer pour une autre entreprise

Éric Delannoy et Didier Rousseau

Rework. Réussir autrement

Jason Fried et David Heinemeier Hansson

Le management éthique

Ghislain Deslandes

La marque France

Vincent Bastien, Pierre-Louis Dubourdeau et Maxime Leclère

Le trader et l'intellectuel. La fin d'une exception française

Isabelle Albert

Le grand basculement.

La question sociale à l'échelle mondiale

Jean-Michel Severino et Olivier Ray
Olivier Jacob, 2011

Le grand basculement renvoie aux multiples révolutions en train de se dérouler sous nos yeux : basculement du Nord vers le Sud avec l'irrésistible ascension des pays émergents, basculement vers un monde d'« hommes abondants » et de ressources rares, basculement vers des productions à plus forte valeur ajoutée, etc. L'ouvrage de J. M. Severino et O. Ray se lit, d'abord, avec angoisse tant les bouleversements qu'il nous décrit sont porteurs de dangers, de menaces et de crises.

On est loin ici des images idylliques colportées par les ouvrages consacrés aux effets bénéfiques du progrès technique, aux bénéfices attendus des révolutions Internet et *biotech* ou des immenses potentialités de la mondialisation. Nos deux auteurs, spécialistes reconnus de l'économie du développement, nous font voir les conséquences concrètes des transitions démographiques, de l'épuisement des ressources planétaires, de la montée dramatique des inégalités sociales qui accompagnent cette sortie sans précédent de centaines de millions d'individus de la pauvreté.

Au cœur de leur analyse se trouve ce qu'ils appellent l'« inversion des raretés ». L'homme est devenu abondant (et sa valeur proche de zéro) grâce à la mondialisation, tandis que les ressources naturelles (eau, terres, énergie) deviennent plus rares (et donc plus chères). La conséquence naturelle en est que le prix du travail subit une forte pression baissière alors que le coût des ressources naturelles s'accroît.

Les bouleversements de ce grand basculement ne concernent pas que les seules populations des pays émergents. Elle touche aussi à la situation dans nos vieux pays : si la mondialisation a des effets vertueux en sortant des centaines de millions d'individus de la pauvreté, elle se paye, en retour, d'une aggravation des inégalités de revenus dans les pays occidentaux, entre les gagnants et les perdants, qui subissent destruction d'emplois industriels et stagnation des salaires réels.

La force de la première partie de cet ouvrage est de relier tous ces mouvements tectoniques pour donner un semblant de cohérence à l'écume des jours. Ainsi de ce « printemps arabe » qui puise l'une de ses racines dans la flambée des prix alimentaires mondiaux et une autre dans l'incapacité de ces pays à s'insérer dans les flux de productions mondiaux. La colère des populations du Sud de la Méditerranée fait ainsi écho à celle des peuples de la rive Nord qui subissent aussi chômage et, pour certains, paupérisation.

La dernière partie de l'ouvrage s'essaye à trouver des solutions à ce que les auteurs considèrent être les impasses de la mondialisation. Ces solutions passent par une gouvernance mondiale efficace qui s'attacherait à inverser les raretés, réorienter la croissance mondiale vers les marchés intérieurs et rétablir un filet de sécurité sociale pour corriger les inégalités.

Taxer la nature et détaxer l'homme (ou, autrement dit, utiliser la fiscalité pour modifier les prix relatifs des facteurs de production), refaire de la consommation, et non des exportations, le moteur de la croissance et accroître les transferts financiers vers les pays pauvres constituent les trois grandes pistes préconisées par les auteurs. On peut contester leurs présupposés idéologiques (plus proches de ceux des « indignés » que des partisans du « consensus de Washington »), juger leurs propositions naïves et irréalistes, mais la puissance de leurs démonstrations et leurs soucis d'apporter des réponses raisonnables aux défis affrontés imposent le respect et obligent à les entendre.

À noter, à la fin de chaque chapitre, d'utiles résumés qui permettent de reprendre ses esprits et son souffle après avoir brassé des problématiques de grande envergure.

Jean-Luc Biacabe

Directeur du Pôle de politique économique
et financière, CCIP

Géopolitique des pays émergents

Sylvia Delannoy
PUF, 2012

Les puissances émergentes changent-elles le monde ?

Comprendre le rôle et la place des économies émergentes dans le processus de mondialisation reste la pierre angulaire de toute réflexion économique contemporaine. L'ouvrage de Sylvia Delannoy apparaît, de ce point de vue, comme un guide efficace pour appréhender cette problématique. L'auteur, qui a coordonné, en 2011, un *Dictionnaire de géopolitique et de géoéconomie*, nous livre, en quelque sorte, une illustration parfaite des concepts étudiés précédemment sur le thème de l'émergence.

Cet ouvrage ressemble à un manuel scolaire, mais un manuel scolaire transverse, à la fois historique, géographique, géopolitique et économique, sur la montée en puissance des émergents. Structuré en neuf chapitres, il couvre l'ensemble des questions relatives à l'émergence (définition, modèle, fragilité et puissance).

Le premier chapitre est, d'un point de vue méthodologique, très pertinent : mais qui sont ces pays émergents, se demande l'auteur ? Au-delà des acronymes usuels tels que les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), les BASIC (Brésil, Afrique du Sud, Inde, Chine) et les CIVETS (Colombie, Indonésie, Vietnam, Égypte, Turquie, Afrique du Sud), quels sont leurs points communs ? Importé de la finance, le concept d'émergence reste particulièrement flou et vaste et S. Delannoy réussit le pari de proposer une définition : « *les pays émergents sont (...) les pays qui bouleversent l'équilibre mondial* (p. 15) *...ceux qui se développent rapidement* (p. 16) *...une nébuleuse* (p. 18) ».

Classifier pour comprendre voire pour rassurer, a-t-on le sentiment au fil des lignes. Mais l'auteur se heurte très rapidement à l'hétérogénéité des pays dits émergents. En effet, si la colonisation ou la domination occidentale semble des traits communs de nombreux pays émergents, les trajectoires économiques restent diversifiées, l'Amérique latine choisissant un développement autocentré, les pays asiatiques misant plutôt

sur l'extraversion.

Sylvie Delannoy trouve alors des clefs de compréhension en réalisant une synthèse avec le processus de mondialisation : « *la mondialisation et l'émergence se nourrissent donc mutuellement* ». Et c'est la force de l'ouvrage : aborder la dynamique de l'émergence dans le mouvement de mondialisation. Cette symbiose permet de mettre en valeur les atouts des pays émergents (démographie, richesses du sol et du sous-sol, influences régionales) dans un environnement économique mondialisé. Légitimés par la crise, ils se posent même en créanciers des pays occidentaux...

Entre les chapitres 4 et 5, le glissement s'opère entre l'économie (« La géographie de la croissance au XXI^{ème} siècle ») et les relations internationales. L'émergence, fait économique et financier, est rattrapée par la géopolitique.

Ainsi, les questions de gouvernance, de diplomatie (rejet de l'ingérence...), de puissance militaire et de nouvelles alliances sont abordées. Très complet et très abouti, le chapitre 7 aborde les questions liées au « *soft power* », à travers les notions de propagande et de diffusion culturelle. D'une écriture simple et non-réservée aux seuls spécialistes de ces questions, il permet de comprendre que derrière l'émergence, se cachent de véritables stratégies nationales.

Ces dernières sont également mises en place pour combattre les fragilités des émergents. Et celles-ci sont nombreuses : « *une forte dépendance commerciale* (p. 151), *une forte dépendance à l'égard des investissements occidentaux* (p. 152), *des phénomènes de bulles et d'inflation* (p. 154) *et la pauvreté dans le développement* (p. 156) ».

Toutefois, ne nous trompons pas ! Le dynamisme des émergents a, certes, permis le basculement de la croissance des pays du Nord vers les pays du Sud, mais ce basculement ne devrait pas s'accompagner d'un processus de domination totale des émergents sur les pays occidentaux. On est rassuré !

L'ouvrage apparaît ainsi comme un véritable manuel de compréhension des dynamiques émergentes. Concis, il est également illustré, tout au long des chapitres, par d'intéressantes cartes. On regrettera, à sa lecture, l'absence

de scénarii futuristes. En outre, la force de l'ouvrage et sa structure laissent peu de place à des projections originales. L'auteur n'est pas un penseur de la mondialisation passée et future, à l'image d'un Thomas Friedman ou d'un Jacques Attali. La conclusion de l'ouvrage « Un monde multipolaire ? » semble, dès lors, dépassée, laissant un peu le lecteur sur sa faim. L'ouvrage eut mérité mieux.

Emmanuel Hache
Économiste
Professeur à l'IFP School

La stratégie du propriétaire. Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise

Alain Bloch, Nicolas Kachaner
et Sophie Mignon
Pearson, 2012

Cette *Enquête sur la résilience des entreprises familiales face à la crise* a deux originalités. La première est d'avoir été menée par une équipe associant, d'une part, l'« Académie » (HEC et Polytechnique) et, d'autre part, des consultants (Boston Consulting Group). La seconde, sur le fond, est de ne pas dissenter une nouvelle fois sur les avantages et les inconvénients, les contraintes psychologiques, fiscales et autres d'une gouvernance à contrôle familial. Le sujet est, plus opérationnellement, de mesurer la performance sur un moyen terme en période agitée de ce type d'entreprises et d'examiner leur comportement particulier face aux critères habituels de la réussite managériale : l'innovation, l'internationalisation, la diversification et les prises de contrôle externe.

À vrai dire, le lecteur peut avoir un premier étonnement : alors qu'il s'agit d'un ouvrage présumé scientifique, la cible de l'étude n'est pas explicitement définie, ce qui serait mal vu de tout élève du secondaire. Au cours du livre, on peut subodorer qu'il s'agit d'entreprises cotées à contrôle familial, en France et dans quelques pays européens, l'Espagne, le Portugal (pourquoi ces pays pompeusement regroupés sous le chic vocable de « Ibérie » ?), apparemment la Suisse puisque Nestlé est mentionné.

En tout cas, nous sommes loin des ETI et des entreprises familiales de base, puisque sont cités Bouygues, Decaux, Bolloré, LVMH, Hermès, Dassault, PPR, PSA, Sanofi, bien sûr Michelin... Semble-t-il 25 ou 27 groupes familiaux qui ont manifestement réussi dans la vie et qui forment un échantillon statistique quelque peu biaisé.

Le deuxième étonnement ne devrait pas en être un : le dualisme des auteurs conduit à un certain pédantisme mêlant les jargons universitaire et anglo-saxon, à base d'acronymes et de présentations simplifiées, type Powerpoint.

Ainsi la page 138 nous révèle que « ...la stratégie du propriétaire, que nous avons caractérisée par la conjugaison de l'orientation entrepreneuriale avec la stratégie de pérennité, opérationnalisée par l'ambidextrie intrinsèque, la fiabilité comme la frugalité spécifiques de ces organisations, trouve-t-elle pour nous dans la diversification une voie certes moins naturelle que l'innovation et l'internationalisation, mais tout aussi cohérente avec notre modèle ».

Un petit lexique *ad hoc* est donc utile : prudent se dit prudentiel, frugalité signifie gestion rigoureuse, ambidextrie signifie exploitation des niches mais en explorant de nouvelles, résistance au choc se qualifie de résilience, etc.

Le plus étonnant, est que, somme toute, ce livre peut se parcourir rapidement et agréablement. Largement issu d'entretiens libres avec les responsables de ces grandes entités familiales, le livre met en lumière quelques atouts réels communs à toutes les entreprises familiales : en premier lieu, le sens du temps, la capacité de soutenir (prudemment) des projets non immédiatement rentables, la culture RH particulière, la croissance organique par l'internationalisation, élément de diversification prudentielle autant que de conquête, la politique d'acquisition « métiers », etc.

Finalement, on voit en filigrane des enseignements de portée plus universelle sur les entreprises « propriété » d'une famille et leurs atouts, universels probablement mais aussi assez intuitifs et déjà connus. La curiosité est particulièrement éveillée, puisqu'il s'agit d'un ouvrage à vocation managériale, sur la spécificité de la gestion RH, de l'« esprit

maison », la stabilité et la subjectivité des recrutements. On aimerait certainement plus de développements sur cette question.

En outre, ce qui intrigue, c'est pourquoi les dangers inhérents à la forme de gouvernance familiale et qu'on imagine facilement (népotisme, tendance au passéisme, prudence patrimoniale exagérée, etc.) sont maîtrisés. S'agit-il principalement du charisme et du génie du dirigeant, ou existe-t-il des recettes managériales plus partageables ?

En conclusion, on se demande s'il ne serait pas fort intéressant de réaliser une enquête/étude miroir sur un public moins glamour, celui des entreprises familiales importantes qui ont failli après une longue histoire...

Yann de Lestang
Directeur délégué
DGAEPI, CCIP

Plaidoyer pour une autre entreprise

Didier Rousseau et Éric Delannoy
Scrineo Éditions, 2012

S'intéresser aux recettes qui marchent et aux fondements qui font la réussite d'une entreprise crée de l'optimisme et de la dynamique dans une époque plus encline à maintenir en survie des entreprises qui périclitent qu'à évoquer les « *success stories* ».

Dans leur ouvrage *Plaidoyer pour une autre entreprise*, Didier Rousseau et Éric Delannoy donnent du sens au concept *a priori* peu séduisant d'« entreprises homéostatiques » qui créent un « *écho à leur environnement* ». Le constat de départ n'est pas très innovant puisqu'il s'agit de reconnaître que les chefs d'entreprise calquent leurs décisions sur le court terme et sont plus adeptes de tactique que de stratégie. Pour autant, les solutions qui visent à replacer l'humain au cœur de l'entreprise ne sonnent pas creux et dépassent largement la simple incantation.

Les auteurs invitent à l'impertinence constructive, à la valorisation de la prise de risques, à l'intelligence connective et à l'écoute des « signaux faibles ». Les dirigeants doivent s'affranchir des raisonnements traditionnels et du « prêt à penser », être porteurs d'une vision

et s'astreindre à un exercice d'explication des choix retenus. Les temps forts qui rythment l'entreprise et animent la vie collaborative exposent largement les dirigeants qui doivent alors faire preuve de cohérence et de sincérité dans leur communication tant externe qu'interne. Au plus haut de la hiérarchie, le savoir-être doit prévaloir sur le savoir-faire.

Toutes les bonnes pratiques préconisées ne sont pour autant pas applicables à tous les types d'entreprises ; promouvoir l'autonomie des salariés et en faire les « têtes chercheuses » pour identifier des signaux faibles qui déterminent à terme les ruptures technologiques est ainsi plus facile à mettre en œuvre dans des structures de petite taille qu'à grande échelle.

Didier Rousseau et Éric Delannoy désacralisent quelque peu les entreprises familiales et essaient de trouver les leviers pour un attachement plus marqué des salariés à leur entreprise. On ne restera pas sourd à l'idée de privilégier le qualitatif au quantitatif dans l'évaluation des performances ; le premier favorise la coopération entre les salariés tandis que le second génère compétition interne et culture du secret. L'évaluation de la « contribution faite à l'équipe » et de l'esprit de curiosité sont également des indicateurs nouveaux qui méritent l'attention. S'il est convenu que pour pouvoir contribuer pleinement au projet entrepreneurial, le collaborateur doit partager les valeurs et les objectifs stratégiques de l'entreprise, les entreprises ont trop souvent tendance à recruter « *des clones* ».

Les auteurs incitent, enfin, à la modernité en ayant recours aux plateformes collaboratives, en créant, au cœur de l'entreprise, une université chargée du développement professionnel des collaborateurs ou encore en leur attribuant des *coachs* faisant partie de l'équipe de *management*.

Comme Thésée, le lecteur se laissera guider par ce fil qui conduit à une nouvelle forme de *management*. Pour autant, chaque entreprise est unique et c'est sa capacité à développer son propre modèle qui est gage de succès. L'intuition des dirigeants, chère à Didier Rousseau et Éric Delannoy, en est certainement la clef.

Béatrice Richez-Baum
Secrétaire générale d'ecoDa

Rework. Réussir autrement

Jason Fried et David Heinemeier Hansson
Crown Business, 2011

Droit à l'essentiel...

Dans l'univers dynamique du *web*, le nom de la *web agency* « 37signals » n'est pas inconnu. Sa démarche, originale, a été de construire, pour son propre usage, une série d'outils informatiques simples et fonctionnels pour gérer et mener rapidement ses dossiers. Le succès de ces outils a été tel que l'agence a décidé de les commercialiser, avec succès. Cependant, pas de phénomène d'hyper-croissance pour cette société, ni de développement à outrance dans des secteurs qui ne sont pas les siens. Les dirigeants ont souhaité rester à taille raisonnable et appliquer des méthodes de *management* et de développement qui leur sont propres. Ce sont ces méthodes qui sont expliquées de manière percutantes et directes dans *Rework*.

« Re-travailler » ! Le titre en lui-même est provocateur car il suppose que si l'on travaille, l'efficacité n'est sans doute pas au rendez-vous. Le livre de Jason Fried et David Heinemeier Hansson balaie les gros ouvrages théoriques de *management*, les plans, les schémas de développement, les théories de l'organisation, les planifications méthodiques. Il ne les dénie pas mais les renvoie dans la sphère des ouvrages destinés aux grandes organisations.

Rework dit en substance de revenir aux « basiques » de la vie en entreprise : savoir-être, prendre soin d'autrui, être à l'écoute simple de son client, ne pas sombrer dans le travail à outrance, limiter les réunions, savoir dormir, éliminer les comités, se centrer sur le cœur de métier, ne pas attendre d'être parfait pour se lancer, connaître les limites du marché, ne pas copier les concurrents, etc. Facile à dire mais pas si aisé à mettre en œuvre. Les principes exposés dans *Rework* s'adressent essentiellement aux petites structures car les grosses engendrent mécaniquement une rigidité des rapports. Ce qui est décrit dans *Rework* peut être une ligne de conduite générale au sein des grandes structures mais nécessitera certainement un engagement plus fort de la hiérarchie pour certains aspects

(limiter les réunions, les *reportings*...). Pour les petites, les auteurs sont partisans du « *small is beautiful* » mais aussi du « *small is strong* ». Petit, agile, réactif, adepte de la souplesse plus que du muscle, l'entrepreneur du type « *Rework* » se doit d'être un concentré de polyvalence et d'efficacité.

À l'image de leur ligne de conduite, les auteurs ont voulu beaucoup de clarté dans la mise en page de leur ouvrage, dont les chapitres ne dépassent pas deux pages, avec des phrases élimées à l'essentiel, des propos percutants et teintés d'humour. Tout le contraire d'un pavé indigeste. Ce petit livre se lit et se relit rapidement, et si le ton est clairement teinté de l'esprit d'entreprise américain, les thèmes abordés n'ont pas de frontières.

Laurent Mabire
Responsable du département
d'information juridique – Infogec, CCIPL

La marque France

Vincent Bastien, Pierre-Louis Dubourdeau
et Maxime Leclère
Presses de l'École des Mines, 2011

Face à la mondialisation, la France dispose d'un atout : sa marque. Tel est le propos développé par les auteurs, deux ingénieurs des Mines et Vincent Bastien, professeur affilié à HEC et ancien dirigeant de Louis Vuitton, ce qui, on s'en rendra compte, n'est pas neutre quant à l'orientation générale de l'ouvrage.

Pour les auteurs, « *un pays est de fait une marque* » et cette marque-pays partage, pour l'essentiel, les caractéristiques d'une marque commerciale. Ayant pour objectif de différencier l'offre (ici nationale), celle-ci se fonde sur l'identité de l'émetteur (ici le pays), gage de légitimité et se doit d'être cohérente, condition d'efficacité. Elle a, elle aussi, des « clients » qui, en l'occurrence, sont de trois types :

- les consommateurs de produits et services exportés ;
- les touristes étrangers qui viennent en visite ;
- les étrangers qui procèdent à des investissements directs dans le pays.

Dès lors, les auteurs se livrent à une évaluation

quantitative de la marque France, qu'ils identifient à la somme actualisée des revenus additionnels dus à la marque, le taux d'actualisation étant fonction du positionnement du pays sur ses marchés (méthode proche de celle appliquée dans le domaine commercial par Interbrand). La démarche, pour formalisée qu'elle soit, s'appuie – qui s'en étonnera ? – sur nombre d'hypothèses et de conventions qui mériteraient débat. D'après les résultats obtenus, le tourisme et l'investissement direct contribuent davantage à la valeur de marque France que les exportations. Mais une stratégie de marque adaptée, nous disent les auteurs, pourrait sensiblement faire croître ces trois postes.

Pour le tourisme et l'accueil des investisseurs, il faudrait agir de manière plus concertée, mieux s'ouvrir au monde et mieux communiquer, comme savent le faire, par exemple, la Suède ou la Corée du Sud.

S'agissant des exportations, cette stratégie devrait s'appuyer sur l'image spécifique de la France aux yeux des étrangers, à savoir une image d'élégance combinant esthétique et qualité, alors que « *l'image technologique de la France est quasiment inexistante* ». Il serait ainsi aussi erroné que vain de vouloir concurrencer l'Allemagne, dont le capital de marque est la « dimension utilitaire ». En cohérence avec nos valeurs, il est préconisé de plutôt mettre en place un ensemble d'actions s'inspirant de la stratégie du secteur du luxe, c'est-à-dire jouant sur le qualitatif haut de gamme et non plus sur les prix et volumes. Pour cela, les auteurs insistent en particulier sur la nécessité de revaloriser les secteurs et métiers de l'esthétique et de l'artisanat.

Ce modèle du luxe serait réellement applicable à de nombreux secteurs et on peut en faire « la » voie susceptible de nous ramener à une croissance vertueuse. C'est, en tout cas, ce qui ressort de la lecture de l'ouvrage. Le rappel par les auteurs des conditions nécessaires à l'application de cette stratégie (importance de la dimension esthétique, rareté de la main-d'œuvre et des matières premières utilisées, réalisation de la production en des lieux précis et légitimes) semble, pourtant, limiter fortement le champ des possibles.

Pour la France, la stratégie du luxe est-elle la seule voie de différenciation ? Il est permis d'en

douter, d'autant que choisir de faire si peu de place à tout ce qui relève du fonctionnel et du technologique constitue certainement un pari très risqué.

Jean-Gilles Cahn

Chargé de Mission, Pôle de Politique économique et financière, CCIP

Le management éthique

Ghislain Deslandes

Dunod, 2012

Insérer l'éthique dans le *management*, c'est, comme l'écrit, d'emblée, Ghislain Deslandes, Professeur à ESCP Europe et Docteur en Philosophie, « *rapprocher deux disciplines dont l'histoire (...) n'est en rien comparable* ».

Celui-ci prend le parti pris d'exclure l'expression « éthique des affaires » (*business ethics*) au profit de deux autres acceptations. *Management éthique* ou éthique managériale ? C'est sous cette interrogation qu'est introduit et structuré l'ouvrage. « *L'éthique managériale prescrit, recommande, là où le management éthique expérimente, agit dans une perspective correspondant à un ensemble de normes et de principes* ». À ce stade, on comprend déjà – et l'auteur nous le confirme – que la lecture de ces pages soulèvera plus de questions qu'elle n'apportera de réponses sur une problématique qui, somme toute, préoccupe de plus en plus de *managers* et d'entrepreneurs.

Car, même avec de fortes convictions, on n'est pas à l'abri de situations managériales où la solution est loin de s'imposer avec force évidence. Ainsi, l'auteur en esquisse certaines : « *une éthique qui privilégie la performance peut-elle s'autoriser à prendre des décisions morales difficiles, non justifiables économiquement ? Si elle s'en montre incapable, que reste-t-il alors de la visée éthique du discours éthique ?* »

L'ouvrage se découpe donc en deux parties qui apportent définitions des concepts et références doctrinales. Sur la première consacrée au *management éthique*, on appréciera plus particulièrement la définition donnée au mot « morale » car parler éthique amène souvent à introduire ce mot dans la discussion. Le Pr Deslandes souligne que « *l'éthique se rapporte d'abord à soi tandis que la morale se réfère plutôt à des normes reçues, d'où*

les connotations négatives de celles-ci ». Les développements sur les courants de l'éthique managériale (déontologique, utilitariste, éthique des vertus ou approche pratique) sont également très précieux. Ils permettent, en effet, de poser des questions aussi cruciales pour les *managers* que celle des finalités de l'entreprise. Reste que pour le lecteur lambda, ni au fait des sciences managériales, ni à celui des sciences philosophiques, l'appréhension de ces pages peut se révéler quelque peu déroutante. On appréciera alors la synthèse des développements faits pour chaque chapitre.

La seconde partie – consacrée à l'éthique managériale – se révèle d'une approche plus aisée en introduisant la théorie des parties prenantes (TPP) ou « *stakeholders* » qui est rendue aujourd'hui beaucoup plus tangible avec la RSE, la question des relations entreprises-fournisseurs ou encore l'impact de l'activité économique sur les territoires. Le *manager* sait aujourd'hui combien il doit prendre en compte un nombre et une diversité croissants d'acteurs, détenteurs d'intérêts vis-à-vis de l'entreprise. Et paradoxalement, comme le souligne l'auteur, la TPP s'est imposée durablement comme le paradigme dominant dans le monde des organismes, notamment en Europe, davantage qu'aux États-Unis où elle est, pourtant, née. Reste que cette collaboration croissante des parties prenantes n'est pas sans effet pervers pour l'entreprise. Elle peut aussi ralentir son processus de décision ou bien amener à la perte de son image « *corporate* ».

On regrettera simplement que les mises en situation concrètes ne soient pas plus nombreuses au fil de ces lignes.

Corinne Vadcar
Rédacteur en chef
des CAHIERS DE FRIEDLAND

Le trader et l'intellectuel.

La fin d'une exception française

Isabelle Albert

L'Aube, 2012

L'essai d'Isabelle Albert tient les promesses de son titre *Le trader et l'intellectuel – La fin d'une exception française* et l'écriture se révèle stimulante du début à la fin. L'auteur part d'un constat à l'œuvre depuis un siècle : « *le passage d'une société fondée au XIX^{ème} siècle sur les ressources patrimoniales à la société salariale de la fin du XIX^{ème} siècle* » pour en extraire non pas les facteurs explicatifs mais les manifestations les plus visibles.

Une nouvelle catégorie sociale se dégage ainsi, par le haut de la classe moyenne, à la faveur de son activité professionnelle et dont le *trader* en est une des illustrations les plus symboliques (du moins jusqu'à la crise).

A contrario, d'anciennes familles qui tiraient hier leur rang social de leur histoire, de leur culture, de leurs valeurs ou encore de leur patrimoine sont déclassées par la catégorie précédente et, avec elles, leur engagement social et politique.

Émerge, dans le même temps, le « secteur productif » qui vient supplanter les anciennes élites sociales mais qui, pour autant, ne prend pas le relais de ces dernières au plan politique, probablement en raison d'une défiance à l'égard de tout projet collectif.

Parallèlement, les intellectuels, que l'on identifiait hier parmi les professeurs, les universitaires multi-diplômés ou encore les énarques au sein des administrations, sont aujourd'hui en voie de paupérisation, la production intellectuelle n'étant plus reconnue à sa juste valeur et suffisamment rémunérée. Ils voient aussi leur influence s'affaiblir dans une société où l'argent est cultivée comme nouvelle valeur au détriment de « *la culture et de l'érudition gratuite, cultivées pour elles-mêmes (...) sans valeur marchande* ».

Cette mutation des valeurs, sous l'influence américaine plutôt qu'anglo-saxonne, s'illustrerait même dans nos rapports sociaux : « *dans un monde mu par l'impératif utilitariste, les règles de civilité perdent de leur valeur* ». L'on notera, à ce stade, que si la nouvelle

classe moyenne trouve à s'identifier dans les nouvelles dynasties de « *self-made-men* », de *footballers* ou de *stars* du petit écran, il est plus difficile pour les générations plus anciennes de se reconnaître dans ces « nouveaux riches » ou dans les icônes du secteur productif que sont certains grands patrons. On regrettera peut-être justement, dans ces développements, quelques nuances qui eurent été justifiées par la différence entre le pays réel et le pays visible.

L'auteur s'interroge, par ailleurs, sur les voies et moyens de redonner à l'« intelligence » sa vraie valeur. Elle rappelle, à ce sujet, combien le financement de la production intellectuelle est problématique en France où l'on craint de voir la pensée ne plus être indépendante – l'a-t-elle jamais été dans un système de « fonctionnarisation de la pensée » ? – au profit d'un modèle anglo-saxon du marché de l'intelligence où la pensée est intégrée dans le système économique.

Dans une société française marquée par des mouvements fondamentalement anti-mondialistes, les Français ont peur de perdre la pensée abstraite, de voir l'intelligence passer aux mains d'une autre élite – en l'occurrence, productive – et devenir l'émanation d'intérêts économiques.

Toutefois, à trop s'interroger sur ce dilemme (être en perte de vitesse ou émaner des nouvelles élites), la « pensée française » pourrait tout simplement disparaître. Si ce n'est déjà fait. Isabelle Albert souligne, en effet, combien celle-ci s'est révélée peu innovante ces dernières années. *In fine*, la France n'est-elle pas en train de se transformer, à l'instar des sociétés étrangères, en une société qui favorise le « faire » avant le « savoir » ? *La fin de l'exception française*, en somme...

Au demeurant, dans une telle perspective, les idées n'en seraient pas moins nécessaires...

Corinne Vadcar

Rédacteur en chef
des CAHIERS DE FRIEDLAND

LES CAHIERS DE FRIEDLAND

Études, Prospective et Innovation
Chambre de commerce et d'industrie de Paris
27 avenue de Friedland
75008 PARIS

COMITÉ DE RÉDACTION

Jean-Louis Scaringella, Président du Comité de rédaction

Directeur général adjoint chargé des études, de la prospective et de l'innovation
Chambre de commerce et d'industrie de Paris (CCIP)

Frédéric Bedin

Président du Directoire, Groupe Public Système Hopscotch

Maria Bonnafous-Boucher

Directeur de la Recherche d'Avancia-Negocia
Co-Directeur scientifique de la Chaire en entrepreneuriat HEC - ESCP Europe - Avancia

Jean-Luc Biacabe

Directeur du Pôle de politique économique et financière - DGA/EPI - CCIP

Jean-Marc Daniel

Professeur à ESCP Europe - Chargé de cours à l'École des Mines

Véronique Etienne-Martin

Conseiller parlementaire, Responsable de la Valorisation des études - DGA/EPI - CCIP

Yann de Lestang

Directeur délégué - DGA/EPI - CCIP

Bertrand Moingeon

Professeur et Directeur général adjoint de HEC Paris

Anne Outin-Adam

Directeur du Pôle de politique législative et juridique - DGA/EPI - CCIP

Corinne Vadcar

Rédacteur en chef des Cahiers de Friedland - DGA/EPI - CCIP

Directeur de la publication : Pierre Trouillet • Directeur de la rédaction : Jean-Louis Scaringella •
Rédacteur en chef : Corinne Vadcar - cvadcar@ccip.fr • Conception maquette : Karine Cazagou-Dieng •
Administration : Josiane Muller - Tél. 01 55 65 70 80 • Mise en page : Karine Cazagou-Dieng •
Imprimeur : Europe Media Duplication S.A. - Zone d'activités Nord - 53110 Lassay les-Châteaux
Tél. 02 43 30 17 17 - Fax 02 43 08 54 57 •
Diffusion : La Documentation française - 29, quai Voltaire - 75344 Paris cedex 07
Tél. 01 40 15 70 00 - Fax 01 40 15 72 30 - <http://www.documentationfrancaise.fr>



ÉDITORIAL

Donner du sens au *management* pour sortir de la crise par le haut ...

JEAN-LOUIS SCARINGELLA, CCIP

AVANT-PROPOS

L'entreprise et la quête de sens, au risque du monde

DOMINIQUE DE COURCELLES, CNRS-ENS LYON

REDONNER DU SENS DANS L'ENTREPRISE POUR SORTIR DE LA CRISE

L'évolution de la RSE dans l'entreprise depuis la crise

NICOLE NOTAT, GROUPE VIGEO

Éthique managériale et pluralisme des valeurs

GHISLAIN DESLANDES, ESCP EUROPE

RSE, droits de l'Homme et mondialisation

DOMINIQUE DE LA GARANDERIE, LA GARANDERIE & ASSOCIÉS

Agir sur le travail avec les salariés

PATRICK PIERRON, CFDT

Du sens aussi pour les cadres et dirigeants diplômés des grandes écoles ?

KARINE SANOUILLET, GEF

Good business; nice beaches

SCHUMPETER, THE ECONOMIST

Les entreprises où il fait bon travailler - Comparaison internationale

PATRICK DUMOULIN, INSTITUT GREAT PLACE TO WORK

Valeurs et RSE au sein des entreprises familiales allemandes

PETER VON MÖLLER, MÖLLER GROUP

L'humain au cœur de l'entreprise

ANTOINE LEMARCHAND, NATURE ET DÉCOUVERTES

La destruction des frontières dans les entreprises ou l'avènement du *Cloud Management*

FRÉDÉRIC BEDIN, GROUPE PUBLIC SYSTÈME HOPSCOTCH

et XAVIER GINOUX et CATHERINE DE LEONARDI, OPENHIVE

Construction de sens et *start-up* : quelle compatibilité ?

RAFI HALADJIAN, SEN.SE

La difficulté à construire du sens dans l'entreprise d'aujourd'hui

EVE CHIAPELLO, HEC PARIS

Construction de sens et dynamique managériale

ÉRIC DELANNOY, WEAVE

Management par les valeurs : le sens équilibre nos actions

ROLAND VAXELAIRE, TENSEGRITY AT WORK

RSE et loyauté des échanges : partager les meilleures pratiques

GABRIELLE GAUTHEY, GROUPE ALCATEL LUCENT

La mobilisation des ressources humaines et la construction de sens

CATHERINE LE BALLE, UNIVAR

Les collaborateurs au cœur de l'engagement citoyen de SFR

EMMANUELLE POTIN, FONDATION SFR

Les actions du groupe AG2R LA MONDIALE en faveur de la diversité

YVES BENSIMON, AG2R LA MONDIALE



9

782855 045382

Prix : 15 euros TTC

N° ISBN : 978-2-85504-538-2

N° ISSN : 1964-4833

Dépôt légal : 2012