

Stratégie et RSE

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Pascal BELLO

Stratégie et RSE

La rupture managériale |

DUNOD

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
	

© Dunod, Paris, 2014
ISBN 978-2-10-070573-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

AVANT-PROPOS

Les réflexions présentées et développées dans cet ouvrage sont l'expression d'une conviction ; celle de l'absolue nécessité d'une révision des modèles de gestion des entreprises aujourd'hui confrontées à des enjeux nouveaux et d'une rare importance. Quelles voies emprunter pour garantir un développement durable de nos sociétés dans une économie mondialisée et globalisée ? Où se situent les responsabilités de l'entreprise dans un monde où de nombreuses parties prenantes agissent et interagissent ? Comment répondre à un ensemble de problématiques parfois contradictoires ? Telles sont les questions auxquelles l'ouvrage tente d'apporter des éléments de réponse.

Vingt-et-une idées clés (*big ideas*) sont proposées avec illustrations et démonstrations. Elles constituent le socle d'un travail d'analyse de quinze années mené auprès de plus de deux cents entreprises à travers le monde dans le cadre de missions de notation. Les enseignements tirés des observations de bonnes pratiques d'entreprises dans des contextes réglementaires, économiques, sociaux et culturels très différents permettent de dégager des solutions pour adapter leurs modèles de management aux enjeux du XXI^e siècle. Ce qui est communément appelé nouvelles responsabilités sociales de l'entreprise (RSE), traduction approximative du concept anglo-saxon *corporate social responsibility* (CSR), couvre un champ large de sujets dont il faut savoir discerner les éléments essentiels. De nombreuses autres problématiques auraient pu être retenues. Vingt-et-une ont été sélectionnées considérées comme essentielles et pertinentes au regard de la situation économique, sociale et environnementale actuelle.

Dans une première partie, une liste d'enjeux thématiques est présentée qui concerne les actes de gestion exercés au sein de l'entreprise par grande fonction. Le parti pris est celui qui consiste à considérer que toutes les missions de l'entreprise peuvent et doivent être managées, c'est-à-dire considérées avec leurs impacts sur les parties prenantes concernées et leurs contributions au fonctionnement global de l'entreprise. Il est question du gouvernement de l'entreprise que la *soft law* récente vient de remettre au centre des préoccupations des dirigeants et qui doit s'extraire de son seul fonctionnement de conformité. Les politiques de rémunérations sont trai-

tées avec la mise en perspective du concept de « *Say on pay* » qui modifie singulièrement l'ensemble des pratiques. Le capital humain est abordé dans une logique d'intelligence collective qu'il s'agit de rendre opérationnelle et efficace. Les politiques de sécurité au travail, d'achat et d'approvisionnement sont revisitées à l'aune des nouvelles responsabilités sociales et environnementales. Il est question également des problématiques environnementales et des enjeux de la consommation de ressources et des impacts des activités. Un focus plus particulier est porté sur la fonction ressources humaines qui voit son rôle accru et légitimé par l'émergence des concepts de diversité des effectifs, de dialogue social mature et de conciliation des temps personnels et de travail.

Dans une deuxième partie sont exposés des principes de gestion dont la vocation est plus transversale. Ils sont applicables de façon indifférenciée aux actes de gestion et peuvent transcender le fonctionnement même de l'entreprise et son organisation. Ce sont des principes de gestion qui se situent en rupture avec un certain nombre de pratiques observées, et parfois singulièrement. Ils relèvent des nouvelles responsabilités sociales de l'entreprise et trouvent leur intérêt dans le fait qu'ils intègrent les conséquences culturelles des mutations économiques, sociales et environnementales récentes. Il est question de la transparence des éléments de gestion et des modalités de son application au sein de l'entreprise. Il est question également de l'équité de traitement des parties prenantes qui l'entourent et l'animent. La lecture faite des responsabilités oscille entre éthique et évidence opérationnelle. La flexibilité du fonctionnement de l'entreprise est présentée avec ses vertus et ses limites.

Dans une troisième partie, plus que des principes de gestion, sont présentés des horizons qui peuvent venir orienter les politiques d'entreprises. Les arguments présentés défendent l'idée que l'entreprise doit garder son rôle d'acteur majeur dans le monde moderne actuel, même si des changements radicaux doivent être adoptés. Aussi les politiques d'entreprises doivent-elles devenir des politiques RSE. La pléthore d'actifs immatériels dont elles sont détentrices, et qu'elles génèrent également pour leurs parties prenantes, doit désormais prendre sa place dans les décisions et les orientations stratégiques prises. L'écoute des parties prenantes dans une double logique de réponse et de prévention des risques, d'une part, et d'innovation et de développement, d'autre part, doit être le pilier des cultures d'entreprises, des pratiques quotidiennes et des politiques projetées. Enfin, des pistes sont proposées pour faciliter et accompagner la réflexion sur la convergence effective et opérationnelle des responsabilités économiques et RSE.

« Le choc du futur est le stress et la désorientation provoqués chez
les individus auxquels on fait vivre trop de changements
dans un trop petit intervalle de temps. »

Alvin Toffler

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	V
Introduction	1

PARTIE 1

UNE GESTION D'ENTREPRISE BOUSCULÉE

1 Un management élargi à de nouvelles missions	9
Un gouvernement de l'entreprise qui doit dépasser le simple objectif de conformité	10
Le « <i>Say on pay</i> » et le tabou des rémunérations	24
Le capital humain et l'intelligence collective de l'entreprise	31
La sécurité à l'heure de la maturité	36
La politique des achats devenue stratégique	40
L'émergence des problématiques environnementales	46
2 Une GRH avec des responsabilités enfin assumées	57
Des politiques de rétribution équitables et singulières	58
Des compétences individuelles et collectives	61
La diversité des effectifs et les singularités	63
La parité homme/femme enfin considérée	67
La gestion des temps et leur conciliation	71
Un dialogue social mature et courageux	73

PARTIE 2

DES PRINCIPES DE GESTION EN RUPTURE

3 Entre éthique et évidence opérationnelle	81
La transparence comme élément structurant de la gestion	82
Une équité de traitement inévitable et nécessaire	86

4 Entre évolution et révolution	95
Les nouvelles légitimités pour le management	96
La flexsécurité comme modèle	98

PARTIE 3

UN NOUVEAU PARADIGME DICTÉ
PAR L'ENVIRONNEMENT DE L'ENTREPRISE

5 Politique RSE et politique d'entreprise	103
La RSE comme issue à la crise	104
La RSE pour fédérer et gérer les actifs immatériels	106
6 Les responsabilités de l'entreprise du XXI^e siècle	109
La responsabilisation comme objectif majeur	110
Les parties prenantes au cœur de la stratégie	114
La convergence des responsabilités économiques et extra-financières	118
Conclusion	125

ANNEXES

1 Les critères d'analyse du gouvernement de l'entreprise du cabinet ESGscore	129
2 Éléments de méthodologie de la cartographie des risques du cabinet ESGscore	137
3 Les critères d'analyse environnementale du cabinet ESGscore	143
4 Le modèle d'analyse stratégique Global Value[®] du cabinet ESGscore	159
Bibliographie	173
Glossaire	177
Index	179

À Julie et Paul

INTRODUCTION

Quand Alvin Toffler publie son ouvrage sur *Le Choc des futurs* en 1970, le monde est encore dans son développement des Trente Glorieuses, les chocs pétroliers qui surgiront quelques années plus tard ne sont pas encore imaginables, les conflits armés sont cantonnés à des guerres régionales et la planète connaît une certaine forme de stabilité. Les moyens d'action des États et la liberté de manœuvre des entreprises sont réels, sans véritable modalité de contrôle car le partage de la connaissance des événements est faible et encore réservé aux élites dirigeantes. Toutefois, l'économiste discerne les signes de l'émergence d'une société nouvelle où l'information deviendra cruciale, où la technologie sera omniprésente et où une multitude de comportements humains et sociaux s'exprimeront, ce qu'il appelle la diversité des sous-cultures. Plus de 40 ans après, force est de constater la pertinence de ses prévisions. Elles sont justes parce leur avènement s'est avéré, mais également parce que parmi les grandes mutations observées et les événements vécus depuis lors, elles constituent assurément ce qui est essentiel et structurant de l'explication du monde du XXI^e siècle.

Alvin Toffler définissait les mutations vécues au XX^e siècle comme celles d'un changement de paradigme et prédisait la venue d'une ère de l'information omniprésente dans toutes les sphères des activités humaines. Il décrivait et annonçait l'émergence de la dimension éphémère des modes de vies, l'arrivée de technologies et de techniques provoquant un nouveau mode de relations sociales et l'avènement d'une multiplicité de comportements socio-économiques entraînant une diversité des attentes, des besoins et des choix des individus.

À l'époque, le monde s'apprête à entrer dans l'ère de la surconsommation et de la brièveté des produits, des relations et des comportements. Au même moment, et en réaction à ce que d'aucuns anticipent comme de graves perturbations, des voix s'élèvent pour dénoncer les abus qui s'annoncent dans tous les domaines de la vie humaine et écologique. Néanmoins la « machine » est lancée et c'est tout le système de fonctionnement des sociétés qui va s'inscrire dans une course effrénée à la consommation des ressources et à la production de biens et de services. Le développement matérialiste l'emporte sur tous les autres modèles de développement possibles. Le lien social voit

se détériorer peu à peu l'idée de sens commun face à un individualisme toujours plus présent.

Avec son cortège de bénéfices et de dégâts divers, la brièveté des « choses » est devenue un fait social. Elle est la conséquence d'une offre de choix élargie, mais également celle d'une évolution technique et technologique permanente. L'accroissement des choix et l'innovation sont devenus des valeurs majeures des sociétés. Elles marquent l'humanité du ^{XXI}^e siècle, dans ses modèles de relations entre les individus et dans ses organisations économiques. Le mouvement s'accompagne de l'exposition à d'incessantes nouveautés dans tous les domaines.

Puisque l'individu est devant une offre de biens et de services toujours plus large, il est occupé à en comprendre la diversité et oublie de regarder autour de lui les dommages collatéraux causés. Enivré de nouveautés, perclus de la pensée magique du scientisme sauveur et bienfaisant, il refuse de voir que cette jouissance matérialiste et égoïste n'est pas sans conséquences. Les crises économiques, les crises sociales et les crises écologiques sont devenues récurrentes sinon permanentes et posent la question de la pertinence du modèle adopté.

Ce n'est pas par défaut d'information que des crises, quelles qu'elles soient, surviennent ou que des dommages sociétaux ou environnementaux se produisent. L'information inonde la planète, les individus, les groupes sociaux et les entreprises, tous les jours et en temps réel. Les technologies en général et celles de l'information en particulier sont présentes à chaque instant de la vie personnelle et professionnelle d'une grande majorité d'individus. Elles ont émergés avec force, et avec elles les contenus informatifs. La multiplication des données disponibles a engendré des opinions et des comportements variés, qui à leur tour ont accru la quantité d'informations mises à disposition, appelant à de nouvelles technologies plus puissantes, et ainsi de suite. L'imbrication des phénomènes, leur cohérence et leur mécanique d'entraînement explique la vitesse avec laquelle s'est déployée cette société de l'information et, finalement, une certaine forme de confusion et d'agitation.

Sur une échelle des aspirations d'un développement de l'humanité prospère et quiet, la notion de quantité d'informations disponibles, les outils techniques pour la porter et la diversité des comportements socio-économiques engendrée ne constituent pas des problèmes en soient. Mais un principe de réalité nous rappelle que ce changement de paradigme, aujourd'hui très largement engagé, n'est pas sans conséquences environne-

mentales, sociétales et sociales. Trois aspects de la lecture du monde qui portent potentiellement autant de bienfaits que de dommages. Il n'est pas démontré que le solde de chacun de ces domaines d'un développement durable et soutenable soit positif. L'environnement a lourdement pâti de cette mutation profonde des modes de vie. La planète a payé un lourd tribut à ce développement. La raréfaction des ressources, les pollutions émises et la destruction de la biodiversité en sont des conséquences. Sur le plan sociétal et social, les conclusions sont plus variées et hétéroclites, mais les résultats restent assez discutables.

Dans ce mouvement d'ampleur, les entreprises ont été des agents très importants. Elles ont créé les conditions du développement des technologies et permis l'enrichissement matériel des sociétés et des individus. Mais elles ont également été les premières responsables de la détérioration de la planète, et elles n'ont pas vraiment permis d'éviter les disparités sociales nées de ce développement aux bénéfices variables et pour le moins critiquables. Elles portent des responsabilités plus importantes que celles du monde politique et diplomatique, des institutions étatiques et publiques, de la recherche et de l'éducation, et des citoyens pris individuellement ou de façon collective.

Les entreprises sont confrontées à de multiples parties prenantes de leurs activités et doivent faire face à une multitude d'attentes qui s'expriment désormais avec force et visibilité. Elles ne peuvent plus s'extraire de leurs responsabilités dans de nombreux domaines. Ce monde qu'elles ont largement contribué à créer fonctionne avec des règles et des codes qu'elles n'avaient pas nécessairement anticipé et qui s'imposent désormais. Elles doivent résoudre une redoutable équation à trois variables que sont le développement économique en cours des sociétés, le développement social de ces mêmes sociétés et de leurs propres collaborateurs et une préservation du patrimoine naturel qui nous entoure. Leurs efforts se sont essentiellement portés sur un développement économique qui a provoqué des fractures sociales évidentes et qui a largement détérioré l'environnement. Elles ont omis d'intégrer le fait que le développement économique est lui-même directement dépendant des ressources de cette planète qu'elles exploitent et des conditions humaines dans lesquelles leurs activités se déploient.

L'horizon du développement des entreprises est inévitablement devenu celui d'un développement durable qui concilie ces trois exigences. La question du choix du modèle ne se pose plus dans le cadre d'une lecture macroéconomique. Elle ne se pose pas plus dans une lecture microéconomique