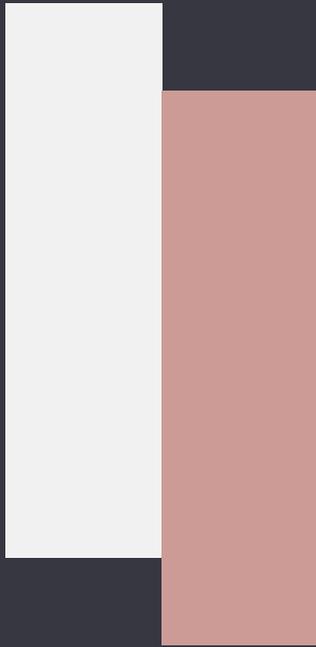


Hugues Chatelain

PENSER AUTREMENT



*L'Entreprise, la Société
& le Capitalisme Durable*



*« La liberté est un bain aussi longtemps
qu'un seul homme est asservi sur la terre. »*

— **Albert Camus**, *Les justes*

« Penser autrement: l'Entreprise, la société & le Capitalisme Durable » s'adresse aux personnes qui ressentent le besoin de changer quelque chose à notre système pour rétablir un équilibre dans les relations entre le monde de la finance, l'entreprise et la société. Changer de modèle est possible. Transformer l'entreprise pour la rendre responsable et pas uniquement tournée vers le capital est possible. Engager les ressources de l'entreprise pour un développement durable est possible. Penser autrement est une des clés que présente l'auteur pour façonner un nouveau modèle d'organisation de l'entreprise et un nouveau modèle de management. Ce nouveau schéma d'organisation permet de jeter les bases d'une société nouvelle où la finance, l'entreprise et la société forment un nouvel équilibre, où les notions de valeurs, d'équité et de responsabilité sont partagées par tous les acteurs de la société. Ce livre est un manifeste pragmatique et illustré d'exemples concrets en faveur d'un capitalisme durable où tous les acteurs du monde économique, financier, social et sociétal y trouvent leur place. C'est un message fort d'espoir qui permet d'envisager une alternative à un système qu'il est de plus en plus difficile de cautionner. Le monde des possibles est ouvert et le dynamisme des changements proposés par l'auteur est un réel message d'espoir pour le futur de notre société.



Hugues Chatelain est né en 1966. Il est actuellement Directeur Après Vente au sein du Groupe Fiat Chrysler Automobile Suisse après plus de vingt ans d'expérience internationale chez Renault, Nikon Europe BV et comme créateur d'entreprise dans le secteur de l'énergie solaire. Il intervient régulièrement dans des séminaires pour présenter des sujets de management stratégique et de développement durable. Il est également actif sur Twitter @idea2win ou sur son site www.hcexecutive.com pour présenter réflexions et concepts novateurs.

*Ce livre est dédié à ma famille qui m'a porté
jusque-là et à cette étincelle qui m'a donné la
force d'écrire jusqu'au bout.*

Partager



Vous avez la possibilité de partager ce livre.

Creative Commons



www.creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/fr/

Impressum

© 2015

Hugues Chatelain

penserautrement@hcexecutive.com

www.hcexecutive.com

#idea2win

© **Graphiques & Design**

Niklas Lankenau

www.niklaslankenau.de

Interactivité

Ce document PDF contient des liens interactifs supportés par le format Adobe Acrobat Reader. Il est conseillé de télécharger la dernière version disponible. Il est possible que les liens interactifs ne fonctionnent pas avec les modules d'extension (plug-in) de PDF-viewer.

Navigation

Pour faciliter la navigation vers le sommaire, utilisez les boutons positionnés sur les coins supérieurs de chaque page. Cliquez directement sur les liens interactifs pour naviguer vers les figures et autres références.



CHAPITRE

PREAMBULE JUGER

*Du capitalisme financier
au capitalisme durable*



CHAPITRE

01 RECONFIGURER

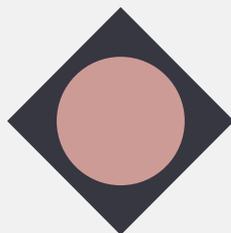
*Les bases du nouveau
business modèle*



CHAPITRE

02 INTÉGRER

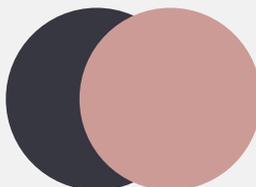
*Mission et vision
duales*



CHAPITRE

03 RÉUNIR

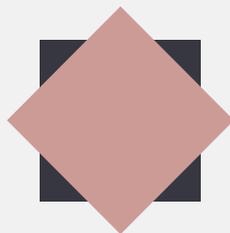
*La définition d'objectifs
partagés*



CHAPITRE

04 TRANSFORMER

*Modifier l'empreinte de
l'entreprise sur la société*



CHAPITRE

05 COGÉRER

*La structure du nouveau
business modèle*



CHAPITRE

06 VALORISER

*Un nouveau modèle
de management*



CHAPITRE

CONCLUSION STIMULER

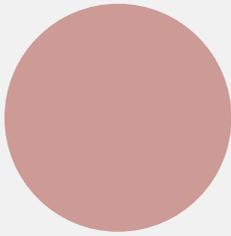
*De l'État providence aux
entreprises civiques*



PREAMBULE

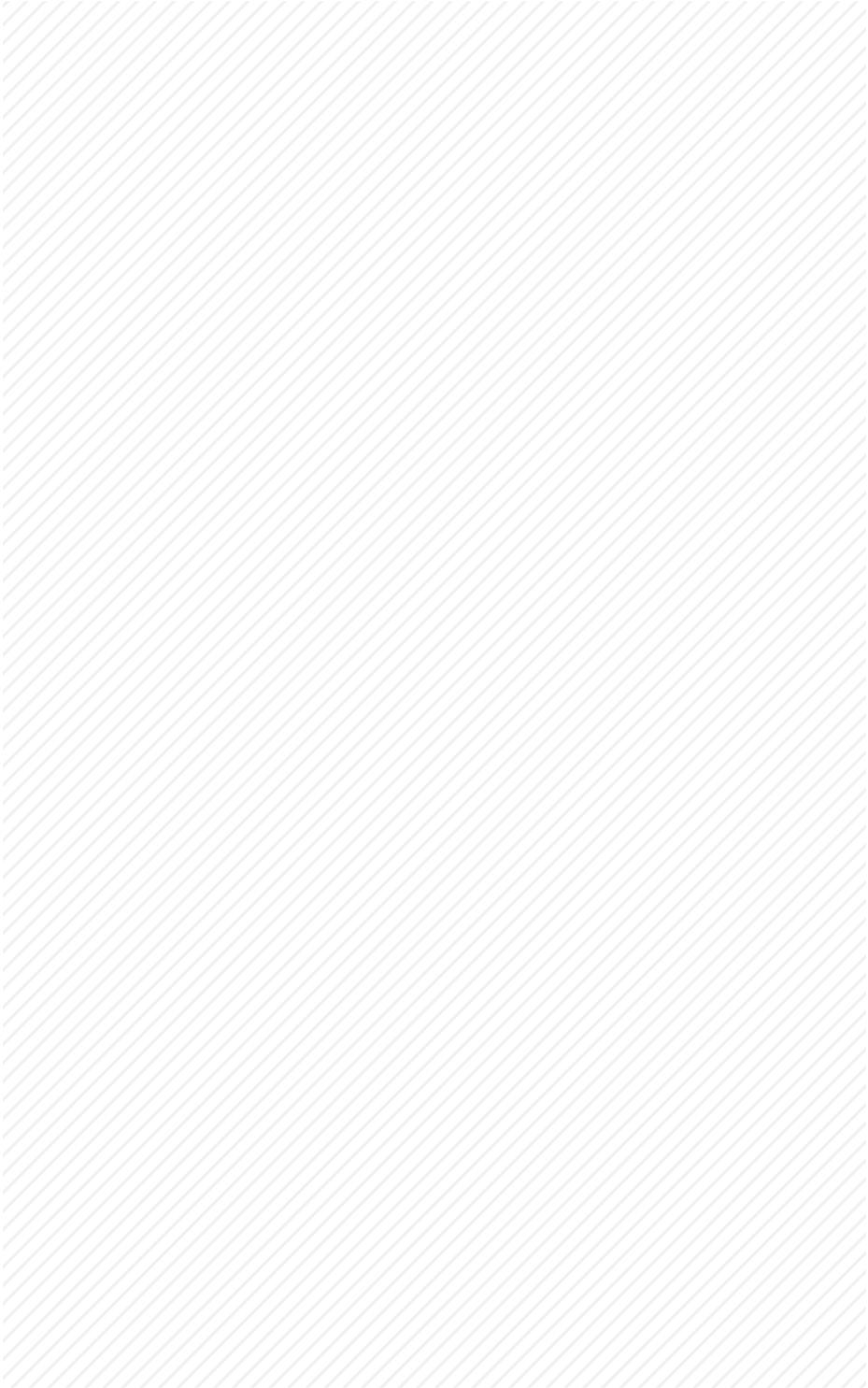
JUGER

*Du capitalisme financier
au capitalisme durable*





J
U
G
E
R



Le mal-être des employés et des citoyens en général est en progression constante depuis plus d'une décennie; les entreprises, administrations, groupements et syndicats sont dépassés par cette humeur générale dépressive. De plus en plus, la négation du système actuel sous toutes ses formes est une réalité. Un mouvement général de contestation se met en place, qui a toutefois du mal à faire entendre et comprendre de manière coordonnée sa motivation intrinsèque profonde. Syndrome de «Burn-out», suicides, séquestration, grèves, mal vivre, grogne: l'employé devient «*homo vulnerabilis*». Les enjeux économiques, financiers et politiques ont structuré un système de pensée unique où le capital et l'individualisme¹ sont situés au centre de la société.

Le centrage sur les objectifs et la réalisation personnels et individuels est très répandu dans l'entreprise, les milieux financiers et le monde politique; Le fondement du capitalisme trouve sa source dans la rémunération du capital, se répercute sur les objectifs de rentabilité à court terme des actionnaires, exacerbe le management financier court terme et enferme les employés dans un mode de survie unique: répondre à l'objectif de rentabilité du capital de l'entreprise pour se préserver. Se préserver contre tous les risques éventuels de perte d'emploi ou d'exclusion du système.

Toutes les dérives passées et actuelles proviennent très largement du centrage exclusif des actions sur le capital et de l'oubli des principes d'éthique, de collégialité et d'humanisme: individualisme, impacts dévastateurs sur l'environnement, pressions sociales, précarisation de l'emploi, évasions fiscales, délocalisations, accentuation de l'écart entre les tranches de salaire les plus basses et les tranches hautes, disproportion des rémunérations de CEO², Présidents, Directeurs Généraux et membres de comités de direction ou comités exécutifs... La liste est longue. La transpa-

¹ Cf. Chapitre 6 sur le nouveau modèle de management et l'impact du centrage sur la réalisation de soi.

² Le CEO – Chief Executive Officer – correspond au Président du directoire d'une SA ou SAS. C'est le représentant légal de l'entreprise.

- rence est absente a priori et la relation de confiance est tombée
- à son plus bas niveau. La suspicion s'exacerbe à tous les étages de l'entreprise, mais pas seulement. L'imbrication des intérêts des grandes entreprises, des grands groupes et du politique fait naître un sentiment national et international d'impuissance face à un système corrompu, où le pouvoir et l'argent s'imposent comme le paradigme absolu.

Les avancées techniques et scientifiques font oublier en partie les impacts très négatifs du système capitaliste. Mise en perspective, cette « main invisible »³ censée auto-réguler le système est très bénéfique au développement d'un mieux vivre, mais à quel prix si notre regard se porte sur l'ensemble des interactions dans la cité? Chaque jour porte son lot de décisions motivées par les objectifs de rendement et de rentabilité financière, sans une once de scrupule eu égard à l'impact de ces décisions sur notre environnement social, culturel, écologique et paradoxalement économique.

J
U
G
E
R

Les dérives du système

Les entreprises sont entrées dans un système vicieux qui se résume dans les termes de Milton Friedman dans les années 1970; « la responsabilité sociale de l'entreprise est d'augmenter ses profits ». La vocation unique de l'entreprise serait la rentabilité du capital investi, la valeur de l'action et le montant de la distribution de dividende; en bref le capital pour le capital. C'est une vision qui a été portée un demi-siècle durant et qui est encore au cœur des fondements du système entreprise. C'est une vision qui a été vertueuse en terme de développement mais qui sous-estime très largement les capacités d'un système fondé sur le capitalisme. Les entreprises peuvent plus et doivent plus. Plus n'est pas forcé-

ment plus de rentabilité du capital, sauf à décliner capital avec un ensemble de valeurs: passer du capital pour le capital, au capital pour le citoyen, au capital pour la cité.

Aujourd'hui, l'unique engagement étalé dans les rubriques quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles d'actualité économique et financière est l'engagement de retour sur capital investi, formulé sous toutes ses formes à renfort de pourcentages d'évolution en Euro constant, volumes ou autres indicateurs de performance financière. Notre vie moderne est bercée de ces flashes d'information financière, de ces termes implacables de froideur – CAC40, cours de l'action, dividendes, croissance, résultat record, ... – et de cet engagement que nous acceptons tous à œuvrer pour le capital consciemment ou inconsciemment. A ce titre, sur Twitter, le profil @_capitalism_ ne tarit pas de sarcasmes pour mettre en scène la réalité actuelle du capitalisme. Quelques exemples tirés des nombreux « tweets » journaliers:

@_Capitalism_ I am capitalism and I am the reason why making more than \$1.25 per day takes you above the global poverty line

@_Capitalism_ I am capitalism and while 20 million children starve to death each year, your main concern is raising the value of your property.

@_Capitalism_ I am capitalism and what will bankers do if you were not all indebted to your neck?⁴

Le capitalisme dans sa mise en œuvre actuelle est un prédateur qui ne se soucie guère des impacts négatifs et parfois dévas-

⁴ Source Twitter 17 mars 2011- @_Capitalism_ This is my house, this is where I speak my thoughts, this is where I brutalize the masses. a) Je suis le capitalisme et je suis la raison pourquoi gagner plus \$1.25 par jour vous porte au dessus du seuil global de pauvreté b) Je suis le capitalisme et pendant que 20 millions d'enfants meurent de faim chaque année, votre principal souci est de faire croître la valeur de vos biens b) Je suis le capitalisme et que feraient les banquiers si vous n'étiez pas endettés jusqu'au cou

- tateurs sur son environnement. Enfermés dans un cercle vicieux,
- nous – citoyens du monde – sommes tous centrés sur nos intérêts personnels et acteurs conscients et inconscients de cette prédation qui nous nuit à plus ou moins brève échéance. Nos habitudes de consommation, notre désir de toujours plus, notre propre activation des leviers marketing et de communication pour susciter la surconsommation, ce besoin inéluctable de plus de richesse pour satisfaire nos égos de consommateurs et notre soif envieuse de bien-être superficiel ne laissent pas beaucoup de place au comportement responsable dans la société pour un meilleur équilibre social. Nous sommes spectateurs de notre propre dérive, sans réaction. Peter Drucker résumait déjà en 1993 ce comportement fataliste qu'il est nécessaire de transformer.

*« Au cours de l'histoire, la citoyenneté a été un destin. Dans la société post-capitaliste, elle doit devenir un engagement ».*⁵

Il n'est que trop rarement question de citoyenneté, d'engagement pour l'intérêt général. Cette notion fondamentale développée par Jean Jacques Rousseau qui définit le citoyen comme «un être éminemment politique [au cœur de la cité] qui exprime non pas son intérêt individuel mais l'intérêt général» est un des principes fondateurs de notre modèle démocratique occidental. L'emprise de la finance met à l'épreuve les acquis socio-économiques jusqu'à les détruire au nom du capital. Le capitalisme ne doit pas se borner à devoir transformer toute valeur sociale,

culturelle, environnementale en valeur capital. La transformation se traduit inexorablement en destruction de valeurs sociale, culturelle et environnementale au profit d'une augmentation de la valeur Capital. Hors le capital ne peut en aucun cas être la valeur au centre de notre modèle de société. Nous sommes au seuil d'un appauvrissement considérable de la diversité et des valeurs qui font notre richesse.

La représentation schématique et visuelle de l'entreprise d'aujourd'hui pourrait ressembler à une sphère évoluant dans un environnement économique, social, écologique et culturel avec en son centre la valeur capital – l'argent. L'attention est portée uniquement sur son centre – l'argent, réel cœur de l'entreprise. L'objectif est d'en faire grossir le diamètre, pour en augmenter la valeur. L'organisation mise en place au sein de l'entreprise épouse les contours de la valeur Capital et met tout en œuvre pour en accroître le volume. Les couches successives – dont l'épaisseur est croissante avec la baisse du niveau de responsabilité – entourent le noyau Capital et représentent l'organisation de l'entreprise, ses ressources et moyens de production. L'environnement est un contexte exogène qui est subi par l'entreprise dont les efforts vont se concentrer sur la recherche du contournement systématique des problèmes posés par les signaux exogènes. Tout est mis en œuvre pour protéger et pour faire croître le noyau de l'entreprise sans grande préoccupation de son impact sur le contexte ou environnement immédiat. La théorie de l'entreprise – qui est enseignée depuis les années 1970 – ne fait état que d'un seul type de représentation graphique. L'entreprise est construite autour de la valeur Capital; les objectifs sont déterminés en fonction des attentes de rendement du capital et des opportunités décelées dans la construction de la vision et de la stratégie d'entreprise; l'organisation est adossée et correspond aux attentes capitalistes des actionnaires. La donnée environnementale est exogène à la notion même d'entreprise, c'est un paramètre subi qui encercle l'entreprise.

• Essayons de représenter schématiquement le système actuel. La connexion des entreprises entre elles se fait par le Capital, qui est au centre de notre système, le système financier. La dérégulation des marchés financiers a favorisé le développement de réelles forteresses financières (banques, multinationales, institutions financières – FMI, BM,...) où se concentre pouvoir réel, au détriment d'un pouvoir politique élu au suffrage universel et censé représenter les intérêts de l'ensemble de la population.

Avec la mondialisation, les intérêts et le pouvoir de ces forteresses financières dépassent de loin le contour géographique d'un pays ou d'une région du globe. Et cette tendance ne peut que s'accroître dans le temps, leur objectif – subi ou voulu – étant d'augmenter leur rayonnement et leur puissance par le capital. Le capital appelle le capital et le nombre absolu de mains détentrices ne fera que diminuer comme le souligne Hernando de Soto – Économiste Péruvien:

*« La grande contradiction intrinsèque du système capitaliste réside dans l'annonce de son autodestruction par l'inéluctable concentration du capital dans peu de mains ».*⁶

Les réglementations actuelles au niveau national et international sont inefficaces dans le contexte actuel pour contrer les grandes manœuvres des forteresses financières. Les lois anti-trust, anti-monopole, la jurisprudence et le droit de la concurrence ont déjà montré leurs limites. *A contrario*, les mesures volontaristes de sauvetage du système financier international renforcent les positions des banques et groupes multinationaux

«Fortunes 500» et les réglementations européennes et internationales confortent le mouvement.

La puissance et l'enracinement du système financier dans les mécanismes politiques des plus hauts étages est sans équivoque. L'injection de centaines de milliards en 2010 dans le système financier – qui est à l'origine de la crise que nous traversons – en est l'illustration cynique. Les forteresses financières sont devenues prééminentes et les législations qui ont mené à la déréglementation des marchés financiers – pour illustration, la naissance du MATIF⁷ en France dans les années '80 – consolident les prémices d'un dérapage du système qui deviendra purement financier. Les centres d'intérêts entre le politique et le capital se confondent et aboutissent à un réel abus de position dominante. La concentration du capital dans si peu de mains est telle que le risque de déboucher sur une forme de «dictature de la finance» est considérable. Les intérêts politiques se confondant avec les intérêts financiers, le pas est vite franchi et les dérives politiques actuelles, notamment lors des sauvetages planétaires des banques en utilisant le recours à la dette publique⁸, le confirment.

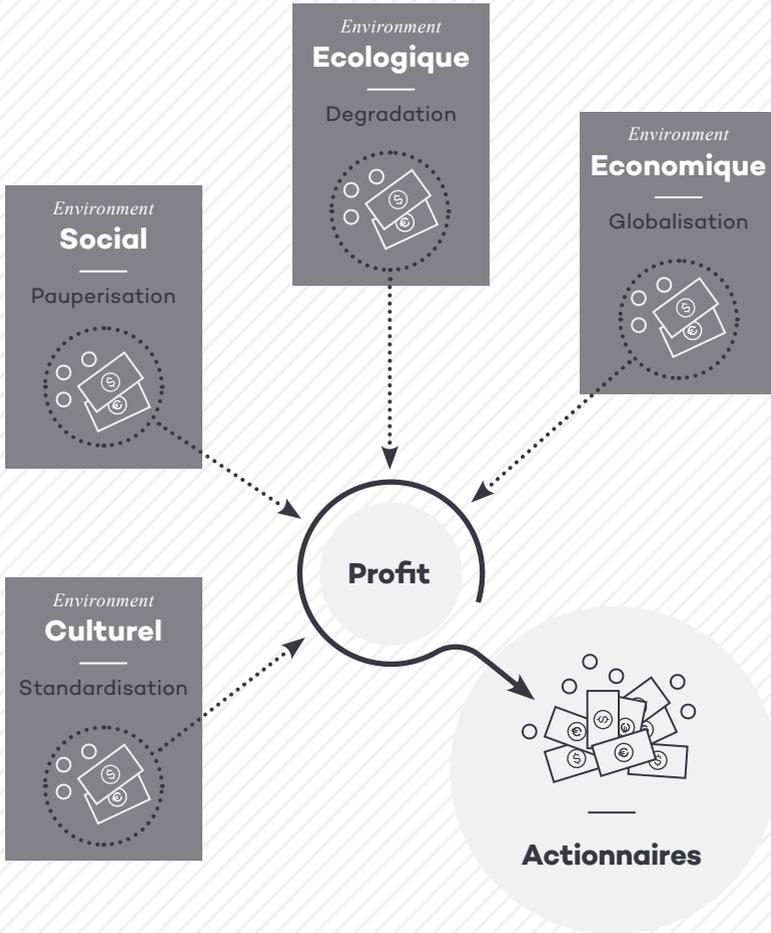
Le déterminisme des entreprises à réduire les coûts par «l'essorage» de la chaîne de valeur⁹ a pour incidence l'augmentation des coûts sociaux, écologiques, économiques et culturels →cf. fig.1. Un exemple d'essorage est la pression sur les entreprises sous-traitantes pour bénéficier d'une réduction du prix d'achat de produits ou de matières, ou la recherche de synergies avec la mise en place d'un partenariat pour réduire la masse salariale.

⁷ Ouvert le 15 février 1986 à Paris, le Marché A Terme International de France (MATIF) traite les dérivés sur les taux d'intérêt et sur les marchandises et fait partie des mesures prises par le gouvernement Bérégovoy dans le cadre de la dérégulation et de la libéralisation de la finance et de l'investissement.

⁸ La dette privée qui a fait défaut lors de la crise financière de 2009 a conduit les États à soutenir les banques en ayant recours à des fonds publics issus des recettes fiscales provenant des ménages (impôts, taxes et TVA). Les États épongent les pertes financières d'acteurs privés (les banques) avec l'argent des contribuables.

⁹ Michael Porter, maître à penser des spécialistes en stratégie d'entreprise a modélisé dans les années 1980 la chaîne de valeur et développé les logiques d'avantage par les coûts dans : «L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance» 1986 InterEditions

Fig. I: Appauvrissement de l'environnement de l'entreprise pour augmenter le profit¹⁰



La pression sur les coûts génère une augmentation du profit pour les actionnaires et un surcoût pour la société qui doit rétablir l'équilibre

Il s'agit d'un réel transfert de coûts vers le domaine public que les gouvernements ont pour mission de régler. En déconnectant le profit de ses impacts sur son environnement, on arrive à ce cercle vicieux où l'entreprise présente à la société une facture sociale, écologique, économique et culturelle au titre de son enrichissement propre, c'est à dire de ses actionnaires. Le financement de cette dette sociale incombe à l'État qui doit se re-financer sur les marchés financiers et donc payer des intérêts aux détenteurs de capitaux qui ont – directement ou indirectement – générés ce passif pour la société.

Le capitalisme durable

La dérive du modèle capitaliste pose la question de « comment éviter l'écueil d'un capitalisme » au nom duquel les entreprises hypothèquent l'avenir de l'humanité en détruisant les choses et les valeurs qui sont nécessaires à l'humanité? Quelle est la part vertueuse du modèle capitalisme à conserver? Quelle sont les mécanismes à faire évoluer ou à remplacer? Une restructuration de notre modèle est-elle encore possible? Est-il déjà trop tard pour remettre le monde de la finance à sa place?

Un changement est possible et doit être engagé. En France, il aura fallu vingt-cinq années d'affrontement pour voir l'adoption le 9 décembre 1905 de la loi de séparation de l'état et des églises qui sera un des principes fondateurs de notre société.

•
•
•

Combien de temps faudra-t-il pour revenir sur une régulation du monde financier et de ses mécanismes et aboutir à remettre la finance au service du politique et non l'inverse, comme c'est le cas aujourd'hui?

La finance a donné le ton depuis le début du siècle dernier jusqu'à ne laisser aucune place pour autre chose au cœur de l'entreprise.

Déjà dans les années 1990, quelques entreprises, peu nombreuses il est vrai, avaient intégré dans leur vision une ou plusieurs missions d'intérêt général et investissaient réellement dans le tissu social local. L'objectif était de développer la notoriété sociale et bienfaitrice locale. L'idée était là.

Toutefois, la nécessité de développer et de généraliser cette approche n'était pas perçue, le seuil de douleur n'était pas encore atteint. Aujourd'hui, le contexte n'est plus le même. Le sentiment que nous sommes arrivés au bout d'un système est bien présent et l'actualité cimente ce sentiment d'impasse dans la quelle nous trouvons si nous persistons dans cette voie. Les médias, les associations, les différents mouvements ou initiatives se font pressants et partout les sujets liés à la crise sont exposés, présentés et discutés avec emportement, fougue, intensité, violence même. La crise, c'est la crise climatique, la crise écologique, la crise économique, la crise identitaire, la crise de l'intégration, la crise financière. C'est la crise d'un système qui est mise en avant et l'humeur monte et porte en son sein les ingrédients nécessaires au changement: la violence d'un mécontentement massif. L'instant est propice au changement, qui doit être expliqué, partagé, coordonné.



Continuation page suivante



01

RECONFIGURER

*Les bases du nouveau
business modèle*



« We are living in a resource-constrained world in which we need to look at fundamentally new business models. It's not about rhetoric, it's about action. »¹¹

— **Mark Parker**, Chief Executive Officer, Nike

11 « Nous vivons dans un monde où les ressources ne sont pas illimitées et qui demande d'évaluer des business modèles fondamentalement nouveaux. Ce n'est pas une question de rhétorique, c'est une question de passer à l'action »

•
•
•

CAPITALISME DURABLE = CRÉER un nouveau business modèle + REPENSER les principes de management + RÉFORMER les États, le droit des sociétés et la fiscalité des entreprises

Créer, repenser, réformer le système

Pour réaliser la transformation du système actuel et renouer avec un système vertueux équilibré, il est nécessaire de faire évoluer l'organisation des entreprises. Le cœur de l'entreprise est le capital, indubitablement. Il est grand temps de ré-équilibrer notre modèle: s'émanciper des contraintes et profiter des vertus du capitalisme, s'efforcer de tisser un système socio-économique intégré vertueux, utiliser la valeur capital à des fins partagées sans détruire de valeur. Il s'agit là d'une migration, de passer du Capital au Cœur de l'entreprise à La Cité au Cœur de l'entreprise.

Trois volets doivent être développés pour mettre en rupture le système actuel tout en préservant ses mécanismes positifs:

- Un nouveau Business modèle: créer les structures de gestion de l'action durable →cf. Chapitres 1 à 5 – L'organisation de l'entreprise doit se transformer pour intégrer en son sein des mécanismes et automatismes capables d'agir de façon positive sur son environnement culturel, social, écologique immédiat. La modification du but de l'entreprise est nécessaire pour insuffler une dynamique du changement. L'émergence d'organisations à but non lucratif ou de fondations qui œuvrent pour

la culture, le social, l'écologie est une tendance forte qui peut être intégrée systématiquement dans les principes et objectifs fondamentaux de chaque entreprise. A ce titre, l'exemple des fondations helvètes et leurs mécanismes de fonctionnement peuvent servir de base à une réflexion à mener sur la mise en place de nouveaux organes d'action durable au cœur de l'entreprise. Le modèle des fondations Suisses – Stiftung – ou encore le « Benefit Corporation Act », législation sponsorisée par Jamie Raskin – Sénateur de l'État du Maryland aux USA – peuvent être d'excellents « benchmarks » pour façonner la nécessaire évolution de l'organisation et les règles de gouvernance dans nos entreprises publiques ou privées.

→ **Modifier les modèles classiques de management et de gestion d'entreprise** [→ cf. Chapitre 6](#) – L'entreprise doit être actrice du développement durable et bâtir son action autour du principe fondamental d'œuvrer pour la société. Pour ce faire le management doit évoluer vers un management durable ou responsable et se débarrasser du mode individualiste / égoïste. Cela suppose une modification de la vision de l'entreprise, des schémas de décision et des règles d'organisation interne avec un centrage sur les principes de transparence, de contrôle et de professionnalisme durable. Sortir des automatismes et des dogmes enseignés depuis des décennies est absolument nécessaire. Les théoriciens des plus grandes universités de management revisitent les théories développées depuis les années '80. Une tendance commence à se dessiner avec le changement d'orientation de Michael Porter – gourou de la stratégie d'entreprise dans les années 1980 à 2000 – qui parle maintenant de « valeur partagée »¹² plutôt que de « chaîne de valeur ». Le dogme de la réduction des coûts à tout prix comme avantage concurrentiel durable se fissure avec l'intégration encore timide mais

¹² «Creating Share Value». Harvard Business Review; Jan/Feb2011, Vol. 89 Issue 1/2, p. 62-77

inélucltable des dimensions sociales. Le concept de CSR (Corporate Social Responsibility) montre l'interdépendance du succès de l'entreprise et du succès social. De nouveaux termes émergent, comme «thick value, [valeur épaisse], «sustainable value» [valeur durable], «meaningfull value», [valeur ayant du sens], «authentic value» [valeur authentique]¹³. Ce sont les signes d'une réelle prise de conscience qui doit s'enraciner durablement au cœur de l'entreprise.

- **Repenser l'État-providence et stimuler l'entreprise citoyenne responsable** →cf. Conclusions – Le rôle des États doit s'attacher à définir les mécanismes de redistribution du pouvoir et de contrôle de l'action publique décentralisée et dé-étatisée. La délégation d'une partie bien définie de la responsabilité sociale, culturelle, environnementale à un entrepreneuriat citoyen nécessite une infrastructure réglementaire forte. Rétablir au préalable les contours originels de l'État-providence, définir les contours de l'action entrepreneuriale déléguée, revenir sur une réglementation ferme des marchés financiers sont les pré-requis incontournables du nouveau modèle de capitalisme durable. L'engagement politique doit être sans faille et assis sur une culture progressiste du changement et une véritable volonté de revisiter l'appareil constitutionnel, législatif et réglementaire. Le déterminisme des États dans la définition des règles du jeu participatives est essentiel à la fois pour modifier la fiscalité nationale et internationale et répartir les rôles d'utilité publique entre l'État, les régions, les communes et les nouvelles organisations citoyennes responsables, comme les fondations adossées aux entreprises. Ainsi, les États peuvent être en mesure d'utiliser la formidable puissance d'action du microcosme entrepreneurial pour mettre en place les actions d'amélioration de l'environnement social, culturel et écologique. Le

¹³ Umair Haque, «The new capitalist Manifesto – building a disruptively better business» – Harvard Business Review Press 2011

-
-
-

but est de redéfinir les contours de l'État providence, dont les valeurs ont été hypothéquées, qui s'appuie sur les entreprises citoyennes responsables actrices de l'économie sociale et capables d'agir dans le respect des objectifs durables locaux, régionaux, nationaux et internationaux.

Le rôle actif de l'entreprise, de ses managers et de ses employés est – à mon sens – déterminant dans la définition d'un nouvel ordre économique, financier, social, écologique et culturel. La capacité du management à modifier le système actuel est réelle mais ne peut pas être dissociée d'une réelle volonté politique à accompagner ce changement. Le pouvoir entre les mains du Management et de leurs employés, le pouvoir de l'entreprise au cœur de la Cité est la pierre angulaire qui mène à la transformation de la société et qui doit être démultiplié par le politique pour pousser la transformation des pratiques, des modèles et des réglementations.

Transparence, contrôle et responsabilisation sont les trois incontournables pour définir le nouveau système vertueux d'un capitalisme durable.

Les leviers du capitalisme durable

Le système lui-même est en cause parce que les objectifs intrinsèques des investisseurs fonctionnent en boucle et s'auto-alimentent sans fin pour aboutir à une valeur unique aliénante: le capital pour le capital. Les objectifs de l'entreprise tournent tous autour des leviers fondamentaux d'accroissement de la valeur capital. La déclinaison en indicateurs de mesure, les Key Performance Indicators (KPI – Indicateurs clés de performance – notion reprise uniformément dans le monde de l'entreprise contemporaine) est généralisée dans le cadre du management par objectifs. Les acteurs de l'entreprise sont mesurés sur la base d'indicateurs

quantifiables adossés aux objectifs fondamentaux des actionnaires, le ROE (Return On Equity ou retour sur capital). Ce qui est demandé au salarié est étroitement lié à la valeur première identifiée par le management. L'animation, la motivation, la définition de la vision, la formulation de la stratégie sont construites en fonction de l'objectif de l'entrepreneur ou de l'investisseur. Si l'accroissement de la valeur est au centre des préoccupations, voire même la préoccupation unique des actionnaires, toute la dynamique de l'effort produit par les équipes se tourne dans cette direction. Le principe de modelage des organisations par l'animation financière (bonus, provisions, primes) trouve ici tout son sens. Le pouvoir de l'animation sur les organisations est démontré et puissant. Dan Ariely – Professeur d'Économie Comportementale à Duke University – illustre les fondements du système actuel d'animation des CEO¹⁴ qui est strictement basé sur la valeur de l'action.

*« En fait les CEO ont généralement tout l'argent dont ils ont besoins. Pourquoi sont-ils donc aussi attentifs et centrés sur la valeur du titre et les dividendes qu'ils produisent plutôt que sur d'autres formes de motivation? La réponse est tout-à-fait simple: les CEO portent toute leur attention sur la valeur des actions de leur entreprise parce que c'est sur ce critère qu'il sont mesurés. Si nous voulons changer ce qui les préoccupent le plus, nous devons changer la façon que nous avons de les évaluer. »*¹⁵

¹⁴ Le CEO – Chief Executive Officer – correspond au Président du directoire d'une SA ou SAS. C'est le représentant légal de l'entreprise.

¹⁵ Harvard Business Review – June 2010, "You are what you measure" Dan Ariely

•
•
•
Aux méfaits de la logique de rémunération des dirigeants d'entreprises vient s'ajouter l'inéluctable traduction des objectifs purement financiers dans le management par objectifs de l'ensemble des couches du management et des salariés. L'accent sera systématiquement mis sur les activités, actions et décisions créatrices de valeur, qu'il s'agisse de réduction des coûts, d'absorption des frais fixes, de gains marginaux, ou de croissance rentable, tout simplement. Les managers ainsi que les salariés se tournent rapidement vers un objectif personnel de rentabilité court terme dont la réalisation dépend de leur contribution à l'augmentation de la valeur de l'entreprise. Le sens de la valeur au sein de l'entreprise est monolithique et sans équivoque: le capital.

Quels sont les leviers possibles pour faire en sorte que l'action des entreprises prenne en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes (dans le sens de stakeholder¹⁶)?

La transformation du business modèle actuel repose sur la modification de quatre point clés:

- La refonte de la mission, de la vision et des objectifs de l'entreprise. Les dimensions financières, sociales, culturelles et environnementales doivent répondre au principes d'équité et d'équilibre des poids des facteurs.
- La re-définition des structures et de l'organisation de l'entreprise de manière à légitimer et à faciliter la répartition de ses efforts dans les quatre dimensions financières et durables.

¹⁶ Ensemble des partenaires qui regroupent les actionnaires, les employés, les fournisseurs, les autorités locales, les clients directs et indirects

- La création d'un nouveau **cadre juridique** et de nouvelles **règles de gouvernance** pour intégrer dans les statuts de l'entreprise l'obligation morale et constitutionnelle de respecter l'équilibre des facteurs Profit, Travail, Société.
- La mise en place d'**organes de contrôle indépendants** qui garantissent les nouveaux principes de gouvernance.



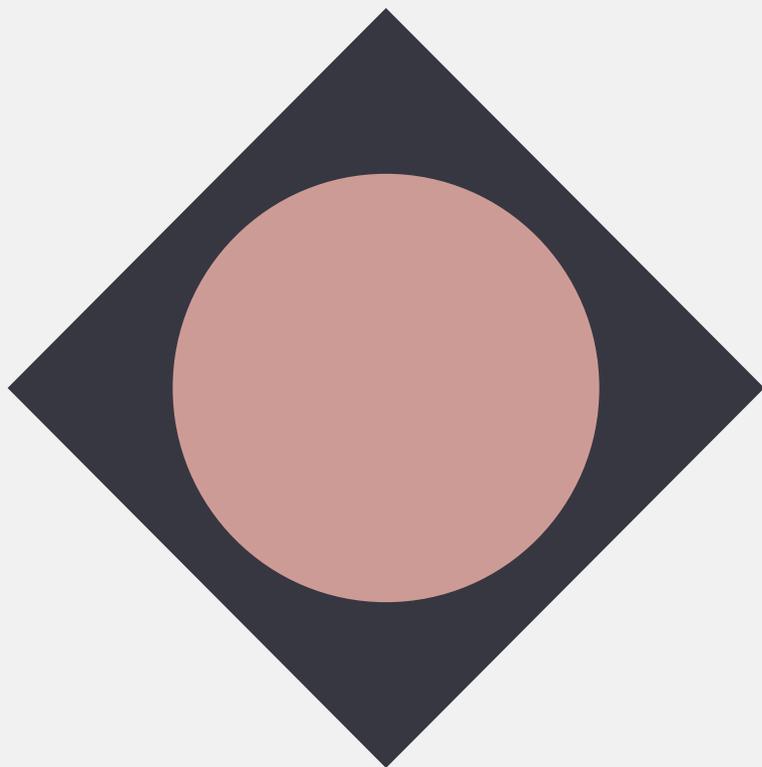
Continuation page suivante



02

INTÉGRER

*Mission et vision
duales*



« Il existe malheureusement encore beaucoup d'entreprises pour qui le développement durable est un nice-to-have et pas un must-have »¹⁷

— **Yvo de Boer**, Global Sustainability Advisor, KPMG

¹⁷ Interview de Yvo de Boer par Heidi Aichinger, Standard 9/10 mars 2013

Limites des politiques de Développement Durable



La tendance qui a émergé tout au long de ces dix dernières années a mis en avant le développement durable, ce qui est louable et oriente l'entreprise dans la bonne direction. Toutefois, ce n'est pas suffisant, ceci pour plusieurs raisons. On assiste à la définition d'un catalogue d'intentions rédigé le plus souvent sous la forme d'une charte du développement durable avec un engagement interne de s'orienter dans une démarche d'éco-responsabilité et une démarche de sensibilisation des acteurs internes en premier lieu. L'action développement durable est souvent reléguée au second plan, la direction en charge n'ayant que peu d'influence sur les organes de décision. La logique vertueuse du développement durable peut être dans ce cas facilement instrumentalisée avec l'usage des retombées positives sur la réduction des coûts ou sur le vecteur image repris dans la stratégie de communication. Les premiers chantiers lancés dans le développement durable touchent essentiellement la gestion de l'eau, de l'énergie, des déchets et de la santé avec des actions ciblées sur la gestion des parcs immobiliers, le design et la recherche & développement (R&D), la politique achat et fournisseurs, la production. Les départements Marketing & Communication utilisent à plus ou moins mauvais escient l'impact sympathie de l'engagement dans le développement durable auprès des clients.

I
N
T
É
G
R
E
R

Il est douteux que l'on puisse trouver dans le développement durable, tel que pratiqué en règle générale, la volonté affirmée de l'entrepreneur, du chef d'entreprise ou d'un pacte d'actionnaires d'investir dans l'environnement social, culturel et écologique et de réduire son impact négatif. Le sentiment actuel est que le développement durable est utilisé pour gagner des points image sous l'étiquette: «un groupe au cœur de l'action économique, écologique et sociale», mais aussi pour réduire le coût des opérations, limiter les risques financiers et augmenter le volume d'affaires par

- le message marketing vantant les mérites de produits et services
- issus d'un groupe socio-responsable. Le développement durable participe davantage de l'alibi, de la bonne conscience plutôt que de ce désir profond d'orienter l'entreprise vers un rôle socio-économique responsable. Pourquoi?

→ L'objectif du développement durable est au carrefour de l'économique, du social et de l'écologique et a pour finalité de trouver un point d'équilibre des facteurs. Mais il manque un facteur déterminant pour les partenaires: l'intégration des objectifs dans les principes fondateurs de l'entreprise. Pour l'instant, seul le capital figure au centre des intérêts de l'entreprise. L'acte de détention d'une part du capital ne répond pas à un éventuel souhait de l'actionnaire de voir une entreprise volontairement engagée dans l'action sociale, écologique ou culturelle. Les mécanismes actuels des marchés financiers n'ont pas développé cette faculté de cotation en fonction de l'impact social ou écologique, même si le DJSI (Dow Jones Sustainability Index)¹⁸ a été créé en 1999. Les marchés financiers ne sanctionnent que les risques sociaux ou écologiques qui peuvent avoir un impact financier sur le profit. Le cours de l'action chute par crainte d'une baisse de la rentabilité court terme de l'entreprise concernée. Cependant, dès l'annonce d'un plan de licenciement économique, qui a cependant des conséquences sociales désastreuses, ou de la découverte de nouveaux procédés d'extraction du pétrole de schiste, dont les conséquences sur l'environnement sont à prendre au sérieux, le cours de l'action grimpe! Les risques immédiats de baisse du CA ou de baisse de la rentabilité étant écartés.

→ La définition d'objectifs partagés entre Profit, Travail et Société selon un principe d'équité et d'équilibre des poids des

facteurs dans les décisions est devenu un incontournable. Il n'est plus concevable de ne laisser que les objectifs liés au ROE (Return On Equity) au cœur de l'entreprise.

- Redéfinir la mission et la vision de l'entreprise doit permettre la mise en commun des orientations définies dans le cadre de la mission classique – ce qui fait foi jusqu'à maintenant, avec la mise en relief de l'objet produit et services autour des facteurs production/commercialisation/client – et les orientations définies dans le cadre de la mission durable de l'entreprise – son action concrète sur l'environnement social, écologique, culturel et économique. La mission durable détermine la volonté de l'entreprise de créer un impact positif et significatif dans la société et son environnement. L'enjeu est d'intégrer dans les gènes de l'entreprise ou dans sa structure ADN une nouvelle mission. Une mission duale.

Redéfinition

La mission est généralement déclinée dans un texte court où le marché, les produits, les attentes clients, les compétences distinctives sont placés au centre de la définition de l'objet de l'entreprise. La définition classique de la mission doit évoluer pour prendre en compte, d'un côté, les fonctions génératrices de valeur (production et commercialisation de produits ou de services) de l'entreprise et de l'autre la volonté de l'entreprise de produire un impact positif sur les facteurs Travail et Société. Cette nouvelle définition de la mission permet d'équilibrer les rapports capital – Travail – Société au cœur du système entreprise. La vision qui en découle ainsi que les objectifs qui seront définis seront en ligne avec la vocation de l'entreprise de réaliser des profits pour rémunérer le capital de ses actionnaires et pour créer un avantage dans son environnement.

-
-

La mission de l'entreprise devient duale: elle est composée d'une mission «business» qui est financière et économique et d'une mission durable. L'exercice consiste à dire: «Moi, entreprise responsable, ma mission générale est de [...marché, produit, client, compétence...] dans le respect des règles éthiques et morales d'engagement envers la société et mon environnement [...intégration des sujets internes de développement durable...], et je m'engage, en plus, à libérer et investir les moyens nécessaires pour agir concrètement sur mon environnement social, culturel, écologique et économique [...tels que définis dans la mission durable...]. Quelques exemples de missions duales:

Mission Générale: « [...], être le partenaire mondial privilégié pour équiper les cabinets, les cliniques et les laboratoires dentaires. Des collaborateurs enthousiastes développent, fabriquent et commercialisent des produits et des prestations de service qui vont au devant des besoins des clients. »¹⁹

Mission durable (1): « [...] vise à développer l'accès à l'eau, à l'assainissement et à l'hygiène dans les pays en développement. Dans ces trois domaines, elle entend renforcer les compétences des acteurs locaux, répondre aux enjeux de la croissance urbaine et encourager l'innovation. »²⁰

Mission durable (2): « [...] de modifier les comportements individuels et collectifs pour préserver notre planète et mettre en œuvre tous les moyens dont elle dispose pour initier une nouvelle forme de société reposant sur la prise de conscience de l'interdépendance des humains et de l'ensemble des vivants. »²¹

19 Mission de Sirona GmbH, Société allemande leader sur le marché de l'équipement dentaire

20 Mission de la fondation «Suez Environnement» adossée au Groupe Suez Environnement

21 Mission de la fondation Nicolas Hulot pour la nature et l'Homme

La mission est ensuite traduite en un ensemble de visions de manière à préciser les buts et les ambitions poursuivis par l'entreprise pour définir et répartir les moyens à la réalisation concrète des ambitions business et durables. La définition de la mission duale et sa déclinaison en visions doit faire l'objet d'une réflexion en groupes de travail impliquant tous les acteurs de l'entreprise, à tous les niveaux. L'ancrage de la mission duale doit s'inscrire dans la continuité de l'action quotidienne des acteurs, dans leurs valeurs et leurs principes. Que tous les acteurs de l'entreprise comprennent et s'identifient à la mission et à la vision duales est primordial pour la « vendre » et la représenter au niveau de l'ensemble des partenaires de l'entreprise, des actionnaires aux partenaires sociaux ou administrations locales. Pour ces raisons, le mode de consultation des employés est déterminant et dépend de l'organisation mise en place.

L'aboutissement à la définition d'une mission et d'une (ou des) vision(s) duales est la première pierre du nouveau édifice à construire dans les rapports entre les membres d'une entreprise et la Société. La démarche est très structurante et entérine que l'entreprise est une entreprise responsable qui n'a pas pour unique but la poursuite d'une politique tournée sur l'augmentation annuelle et répétitive du profit net. La dualité de la mission et de la vision forme un tout où le profit, le social et l'environnement sont indissociables dans les prises de décisions stratégiques et opérationnelles de l'entreprise. Intégrer cette volonté de penser et d'agir « Profit, People & Planet » dans la raison d'être de l'entreprise est le passage obligé pour tirer le système vers un capitalisme durable. Les conséquences au niveau de toutes les parties prenantes (dans le sens anglo-saxon de « stakeholders »²²) sont fondamentales. Les ambitions sont claires et transparentes, et peuvent être déclinées au niveau des acteurs internes et externes à l'entreprise.

²² Les « stakeholders » (Parties prenantes) sont les actionnaires, clients, fournisseurs, distributeurs, administrations, Société, ayant un intérêt dans l'affaire ou étant impacté par l'affaire. Une partie prenante peut avoir des revendications à formuler ou à faire valoir, une ONG engagée dans l'amélioration de l'environnement, par exemple, est une partie prenante.

-
-
-

Les obligations fiduciaires des dirigeants et par extension de l'ensemble des décideurs de l'entreprise devront être adaptées à la modification de la finalité de l'entreprise. La prise en compte des intérêts non-financiers dans le processus de décision doit être explicitée dans les statuts de l'entreprise de manière à protéger les actions des mandataires légaux – les Dirigeants – et éviter les risques de révocation selon des motifs ou des causes valides dans « l'ancien régime ». Aujourd'hui, à quelques rares exceptions près, le Président d'une société cotée en bourse a pour obligation fiduciaire la maximisation du titre. C'est aussi valable pour le Dirigeant d'une holding familiale, où les intérêts des actionnaires majoritaires priment. La modification des statuts de l'entreprise est par conséquent un incontournable qui pose aussi des contraintes juridiques, notamment en rapport avec les normes internationales.

Adoption de la mission duale par les actionnaires

Les actionnaires doivent accepter la modification de la vocation de l'entreprise pour permettre la mise en place du nouveau dispositif. C'est une démarche volontaire qui doit être accompagnée par une modification du cadre légal, selon le régime du droit des sociétés en vigueur dans le pays du siège social de l'entreprise. C'est par exemple le cas aux États-Unis, où la mise en place de la « B-Corps »²³ a nécessité l'adoption par l'État de Maryland d'une législation spécifique. La législation actuelle stipulant qu'une entreprise doit poursuivre un objectif unique – la maximisation du profit – il est difficile de faire évoluer le business modèle sans une modification de la loi ou sans recours à un cadre juridique modifié.

23 La « Benefit corporation legislation » est une loi adoptée dans les États du Maryland et du Vermont qui crée une nouvelle forme de société où les obligations fiduciaires des Dirigeants sont redéfinies et qui rend les sociétés adoptant le statut de B-Corp redevables de créer un impact positif mesurable sur la Cité et son environnement. Ce nouveau concept a été établi et poussé par Jamie Raskin, Sénateur de l'État de Maryland

Le profit n'est plus le seul paramètre de référence, ce qui a nécessairement une influence sur le niveau de Retour sur Capital et donc la valorisation des titres ainsi que le montant des dividendes versés. Néanmoins, la fluctuation de la valeur du titre peut être limitée grâce à l'intérêt croissant que les petits porteurs et investisseurs portent sur les facteurs durables intégrés dans l'approche des entreprises. Cet intérêt marque une réelle tendance que les événements BP en Avril 2010²⁴ et TEPCO²⁵ consolident.

Déjà lancé en 1999, le DJSI – Dow Jones Sustainability Index²⁶ – suit la performance financière des entreprises cotées sur les marchés financiers. La cotation et le classement qui en résultent, sont réalisés à partir d'informations rendues publiques sur des critères de gouvernance éthique & philanthropique, de politique sociale interne et autres indicateurs de prise en compte du développement durable dans l'entreprise. Cet index, qui regroupe aujourd'hui 70 firmes multinationales du top 500, est un premier pas vers la prise en compte de la dualité de la mission de l'entreprise. Il montre aussi l'intérêt naissant des investisseurs pour les thèmes du développement durable, mais sans modification plus profonde du système, nous sommes toujours dans le politique-ment correct.

L'adoption d'une mission duale qui intègre le développement durable, la société et l'environnement dépend de la faculté à relier les trois pôles que sont le profit, la société et le travail en garantissant les équilibres. Les arguments favorables à la mise en place de cette mission duale sont multiples:

- ➔ La tendance de l'opinion à juger l'entreprise en fonction de son action durable sociale, environnementale et économique est croissante et est un mouvement de fond

²⁴ Désastre écologique en Avril 2010 de la plateforme BP Horizon Deepwater, où 780 millions de litres de pétrole brut se déversent sur les côtes du Golfe du Mexique

²⁵ Désastre nucléaire de Fukushima après le tsunami du 11 mars 2011.

²⁶ <http://www.sustainability-index.com>

- → Les entreprises engagées dans la démarche en tireront un avantage compétitif long terme
- → L'engagement responsable de l'entreprise est un *stimuli* économique et social qui est vertueux pour tous les partenaires
- L'entreprise réinvestit dans la société qui lui procure les moyens d'exister et respecte l'équilibre Profit / Société
- L'entreprise est actrice de la migration du système vers le capitalisme durable, facteur d'élimination graduelle et progressive des tensions dans la société: l'entreprise est actrice de l'histoire
- L'innovation sera favorisée par la meilleure compréhension des interdépendances entre les deux pôles Profit / Société
- Le dynamisme entrepreneurial peut aussi s'exprimer à tous les niveaux de la société et produire de nouveaux business ou socio-modèles vertueux

L'adoption *a priori* n'est pas facile à orchestrer et nécessite en interne une véritable volonté à définir les contours de la mission duale et d'y faire adhérer progressivement tous les partenaires de l'entreprise. Le déterminisme des Dirigeants et le partage des nouvelles valeurs de la mission duale par l'ensemble des employés de l'entreprise sont déterminant. Les valeurs de la mission duale doivent être partie intégrante de la culture d'entreprise mais également trouver une justification juridique. Une législation dans ce sens peut être un catalyseur, mais la volonté doit venir de l'intérieur de l'entreprise, des dirigeants et du personnel. L'unité des acteurs de l'entreprise dans l'adhésion à ce nouvel équilibre entre les facteurs Profit / Société / Travail est déterminant pour les actionnaires qui percevront la mission de l'entreprise comme une base solide de performance à moyen et long terme.

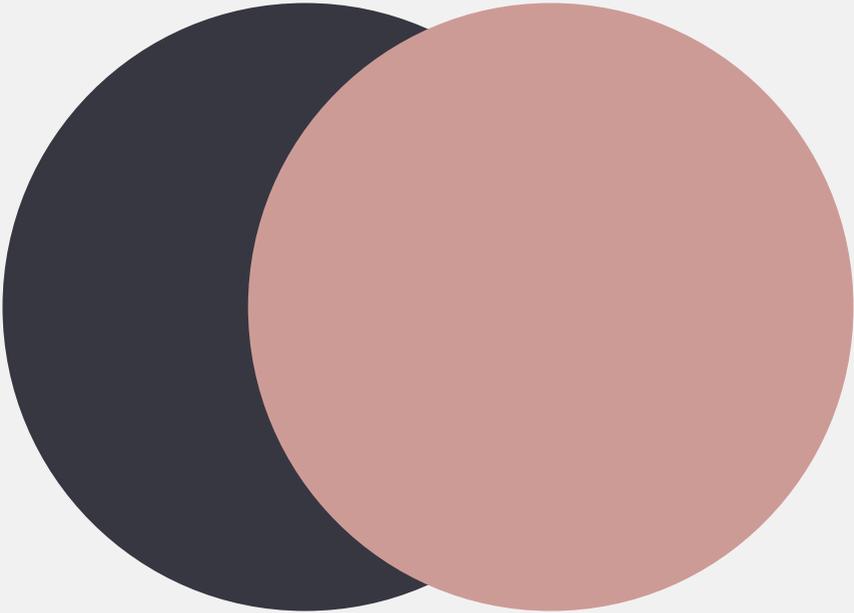


Continuation page suivante



03 RÉUNIR

*La définition d'objectifs
partagés*



*« La France et l'Europe ont aujourd'hui à
créer une nouvelle civilisation ou à périr. »*

— **Albert Camus**, Actuelles I

La mission est très structurante pour lancer le nouveau business modèle. Elle jette les bases de la définition des objectifs qui déclinent l'ambition de l'entreprise en autant d'indicateurs d'actions mesurables. Mais surtout, le poids de chaque objectif doit répondre à l'exigence d'équilibre entre les facteurs Profit/Travail/Société que la mission impose. Il est évident que les exigences des fonds d'investissement et des investisseurs de tout rang d'avoir un retour sur capitaux investis (ROE) de 25%²⁷ annuels doivent être rangées aux rayons des utopies passées. Un arbitrage doit avoir lieu pour équilibrer les facteurs, même s'il est raisonnable d'accepter de les faire converger vers des valeurs cibles à échéance 2-3 ans. L'enjeu est d'établir des objectifs qui reflètent une répartition équitable de la valeur ajoutée en prenant en compte le poids relatif des facteurs de l'entreprise:

- Le capital: rémunération de l'investissement
- Le travail: rémunération de l'activité humaine physique et intellectuelle
- La Société: pallier le transfert de coûts vers la société (pollution, licenciements, appauvrissement culturel,...)

Limites du Management Capital

Dans le business modèle actuel, les objectifs sont centrés sur la valeur capital et ce que les actionnaires en attendent, à savoir la maximisation de la valeur du titre et des dividendes versés annuellement. Les objectifs sont déclinés sous la forme de KPI (Key Performance Indicators – ou Indicateurs Clés de Performance), dont le dénominateur commun direct ou indirect, est le profit. Au niveau national, les gouvernements et institutions économiques et financières communiquent en se référant systéma-

²⁷ Les conditions d'accès aux capitaux dans le cadre de start-up sont, dans la plupart des cas, incohérentes et sont le reflet de la logique financière: 25% de ROI est la règle. En dessous les arguments fournis ne suffisent pas, alors parler de 10% devient une utopie.

• tiquement à des notions telles que PIB, taux de croissance, indice
• de consommation, ..., autant d'indicateurs qui ont comme valeur
étalon, le capital et sa valorisation par le profit. L'évolution du capital social, culturel et environnemental n'est pas traduite en KPI. Les indicateurs n'existent pas ou sont très largement méconnus des pouvoirs public et donc du grand public.

Même lorsque l'on se réfère à des entreprises réellement engagées dans le développement durable, les objectifs communiqués auprès des actionnaires et déclinés ensuite dans les objectifs annuels du personnel dans tous les Départements sont centrés principalement sur le capital. A titre d'exemple – même si la présentation en référence est très bien construite par le comité de Direction²⁸ – la limite posée par la définition des objectifs est vite perceptible:

Fig. 2

OBJECTIFS 2011⁽¹⁾ POURSUITE DE LA CROISSANCE

● Objectifs opérationnels

- Croissance du C.A. ≥ 5% à change constant
- Croissance du RBE ≥ 10%⁽²⁾ à change constant
- Résultat Net part du groupe > 425 M€
- FCF 2011 ≥ FCF 2010

● Dette financière nette / RBE à environ 3x à fin 2011

- Maintien de la sélectivité des investissements

● Dividende : 0,65 € par action relatif à l'exercice 2010⁽³⁾



OBJECTIFS 2012-2013⁽¹⁾ PERSPECTIVES SOLIDES À MOYEN TERME

● Objectifs de croissance rentable

- Croissance du C.A. \geq 5% en moyenne à change constant
- Croissance du RBE \geq 7% en moyenne à change constant

● Maintien du ratio dette financière nette / RBE à environ 3x

● Politique de dividende attractive

- Croissance annuelle d'environ 5% relative aux exercices 2011-2013
- Objectif long terme d'un pay-out $>$ 60%

40 RÉSULTATS ANNUELS 2010

(1) Dans un contexte de reprise macro économique progressive



Définition des termes RBE²⁹, FCF³⁰, Pay-out³¹.

La présentation est centrée sur la satisfaction d'exigences de rentabilité des capitaux investis et sur les mesures qui tendront à conforter et à accroître les gains pour les actionnaires. Il manque la communication des mesures clés que cette entreprise a prises dans le cadre de sa politique de développement durable et de sa traduction en objectifs quantifiables exposés avec autant de force que les objectifs financiers. Ne communiquer aux actionnaires que sur les paramètres financiers est trop réduc-

²⁹ Revenu Brut d'exploitation : cette valeur est égale à la valeur ajoutée de laquelle sont soustraits les charges de personnel et les impôts et taxes.

³⁰ Le Free Cash Flow (FCF) correspond à la génération des liquidités disponibles pour la distribution aux détenteurs de titres et de créances.

³¹ Valorisation des dividendes payés en cash aux actionnaires

-
-
-

teur et s'apparente davantage à un déni de pouvoir. Le CEO et son équipe sous-estiment leur pouvoir réel à changer l'ordre financier établi en y intégrant à renfort de communication les volets sociaux et environnementaux. Entrer dans cette logique est vertueuse et porteuse du moteur de l'innovation, par la diversification concentrique de l'activité.

Respect de la parité Capital / Société

L'entreprise qui opte pour une mission duale Capital – Société et revendique le statut d'entreprise responsable, se doit de présenter une série d'objectifs indissociables où la parité Profit / Société est établie et transparente. Au préalable, il est nécessaire de définir les clefs de répartition de la valeur ajoutée entre Capital, Travail et Société. Cette répartition est aujourd'hui déséquilibrée pour quatre raisons:

- La valorisation du travail est confrontée à l'inexorable pression sur les coûts et plus particulièrement sur le coût du travail
- Le transfert de coûts de l'entreprise sur l'environnement économique, social, écologique et culturel n'est que partiellement compensé par le paiement des impôts et taxes. La logique d'évasion fiscale nationale ou internationale pèse lourd.
- La rémunération du capital est l'objet de toutes les attentions et sa croissance est exponentielle
- Le droit des sociétés et la législation fiscale ne posent pas de limites aux dérives du système, avec pour conséquence la privatisation du profit et le transfert des coûts vers la société.

La mission duale doit rééquilibrer la répartition de la valeur entre Capital, Travail et société par la définition d'objectifs qui

retranscrivent la parité Capital/Société. L'entreprise s'oblige ainsi à allouer une partie de la valeur ajoutée, d'une part, pour compenser le coût écologique, culturel, économique et social qu'elle cause et, d'autre part, pour faire participer de façon plus équitable les employés au fruit de leur travail et de la transmission de leur savoir. La prime de participation aux bénéfices³² qu'a instauré le gouvernement français pour associer les salariés au partage de la richesse dans les entreprises de plus de 50 salariés est une première. Toutefois, la déclaration « je voudrais qu'on imagine un système qui fait qu'au moment où on augmente ce qu'on donne aux actionnaires [...] les salariés en aient une partie aussi »³³ n'est que très symbolique et ne règle pas le déséquilibre entre rémunération du travail et rémunération du capital. Il est nécessaire de « s'intéresser [aussi] à la « justesse », aux sens de pertinence et justice, des plus hautes rémunérations, [pour] étudier l'utilité et la valeur du travail »³⁴.

La décision de délocaliser une usine ou un centre d'appel peut être mise à mal si, en plus de satisfaire à un objectif de réduction des coûts internes à l'entreprise, elle doit aussi répondre à un objectif de maîtrise du coût économique et social pour la société. Il en va de même pour toute décision sur les politiques d'approvisionnement en matières premières, produits semi-finis ou finis qui ne répondent pas à un cahier des charges « durable » ou qui accentuent les problématiques d'exploitation des salariés ou de dégradation de l'environnement. Le livre et le reportage « We feed the world » du documentariste autrichien Erwin Wagenhofer³⁵ illustrent parfaitement les dérapages liés aux politiques de grands groupes agroalimentaires comme Nestlé ou Monsanto et les im-

³² Prime proposée par le gouvernement Sarkozy devant être mise en application en 2011 qui concerne quelques 8 millions de salariés.

³³ Propos formulés par Nicolas Sarkozy à l'occasion d'une visite dans une usine du Groupe Alcan à Issoire (Puy-de-dôme) – Les Échos 9 avril 2011

³⁴ Philippe Villemus, « le patron, le footballeur et le smicard, des rémunérations indécentes » éditions dialogues. fr, mars 2011

³⁵ Wagenhofer, Erwin; Annas, Max: We feed the world: Was uns das Essen wirklich kostet. [s.l.]: Orange Press, 2006

- pacts dramatiques sur l'environnement et la santé. Ces exemples tirés de la logique d'industrialisation de l'agriculture, comme en Espagne par exemple, nous démontrent l'urgence de construire les décisions stratégiques sur le prisme de la mission duale. Les objectifs Capital et Société doivent être intégrés à parité dans les décisions stratégiques et opérationnelles.

Pour les objectifs liés au capital, tous les automatismes et déclinaison en indicateurs clés sont présents et clairement définis. Les précis d'analyse financière, de contrôle de gestion, de gestion de production ou de contrôle marketing font référence en la matière et il n'est nul besoin d'y revenir sauf à les revisiter en mettant en face les objectifs durables pour rétablir l'équilibre. L'équilibre peut être atteint par l'élargissement de la notion de rentabilité en prenant en compte des objectifs de rentabilité sur trois facteurs: le Capital, le Travail et la Société.

$$\text{Rentabilité}^{\text{Réelle}} = \text{Rentabilité}^{\text{s/}} \text{Capital} + \text{Rentabilité}^{\text{s/}} \text{Travail}^{36} + \text{Rentabilité}^{\text{s/}} \text{Société}^{37}$$

Rentabilité^{Réelle} doit être l'objectif central de l'entreprise → cf. fig. 3 et couvrir trois domaines:

- Garantir un niveau suffisant de rentabilité pour rétribuer à un niveau décent (à définir) les détenteurs de titres et de créances
- Faire respecter les « contraintes » Environnement dans chaque facteur interne créateur de valeur. L'objectif étant moins de minimiser l'impact négatif sur l'environnement mais davantage de maximiser l'impact positif. L'impact 0 est le minimum.

³⁶ A interpréter comme étant la mesure du retour sur le travail, c'est à dire la part réelle de valeur ajoutée produite par le travail

³⁷ Mesure des actions indirectes et directes qui ont un impact positif sur l'environnement social, écologique, culturel et économique

- Garantir un niveau suffisant de ressources (moyens humains, techniques et financiers) pour développer l'activité durable externe sociale, écologique, culturelle et économique

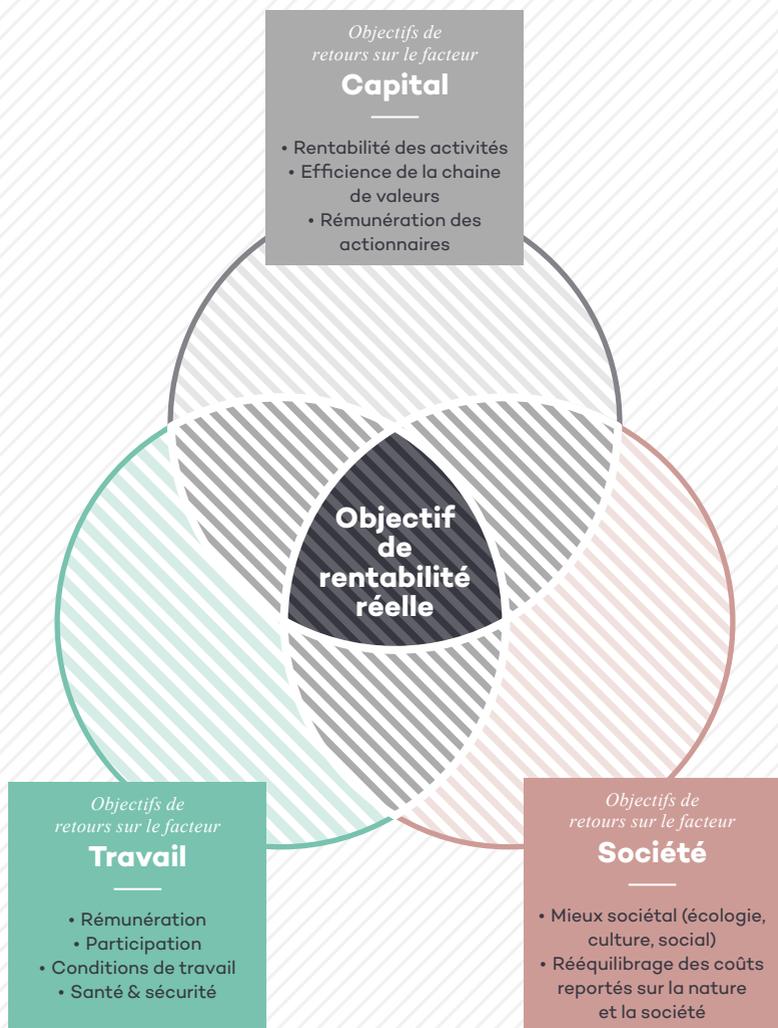
Les questions que nous – employés, équipe de direction, PDG – devons nous poser avant de prendre une décision sont simples: la décision a-t-elle un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise? A-t-elle un impact positif sur les employés? A-t-elle un impact positif sur l'environnement? La rentabilité, les employés et l'environnement (culturel, économique, écologique, social) doivent avoir le même poids dans l'arbitrage d'une prise de décision avec la possibilité de veto en cas d'impact négatif sur l'un des facteurs. Lorsque Nestlé demande plus d'huile de palme, les équipes se sentent-elles concernées par la destruction des forêts tropicales et des impacts sur l'environnement et la société? Les rouages habituels de décision penchent, sauf rares exceptions, en faveur de la maximisation du profit. La pondération du facteur financier est telle, qu'aucune raison sociale, éthique, écologique ou culturelle ne peut faire infléchir la décision. Dans la politique et la philosophie d'entreprise que défend P. Brabeck, PDG du groupe Nestlé, tout est valeur marchande. Lors d'un entretien avec Erwin Wagenhoffer, P. Brabeck vante les mérites de la privatisation de l'exploitation de l'eau qui n'a de valeur à ses yeux que sous forme de bouteille ou fontaine commercialisable. P. Brabeck ne véhicule en tout cas pas l'idée que l'eau doit être considérée comme un bien social universel accessible à tous³⁸.

La définition des objectifs dans les trois domaines – Capital, Travail, Société – nécessite la sélection d'indicateurs de suivi et implique la modification des principes de management →cf. Chapitre 6, qui devront intégrer les nouvelles dimensions de la mission de l'entreprise. L'équation est plus complexe mais reflète la réalité des impacts de chaque décision et ouvre une seconde perspective –

³⁸ Wagenhoffer, Erwin; Annas, Max: We feed the world: Was uns das Essen wirklich kostet. [s.l.]: Orange Press, 2006

- philanthropique, humaniste et durable – à l'activité première de l'entreprise. Le poids des facteurs doit être fixé afin de clarifier la mission de l'entreprise, de ses employés et de ses dirigeants.

Fig. 3: L'objectif de rentabilité réelle³⁹



Principe de rémunération des facteurs



Les niveaux de rémunération des trois facteurs Capital, Travail et Société doivent refléter l'équilibre inscrit dans la mission duale de l'entreprise. La responsabilité de l'entreprise est engagée sur trois niveaux: actionnaires, employés, Société.

A ces trois niveaux correspondent trois formes de responsabilité pour l'entreprise: responsabilité économique & financière, responsabilité sociale, responsabilité sociétale.

Pour faire évoluer l'entreprise vers la rentabilité^{Réelle} → cf fig. 3, il est nécessaire, d'un côté, de répartir la valeur entre Capital et Travail et de l'autre, de fixer le niveau d'engagement des ressources pour motiver la genèse de l'action responsable dans et pour la Société.

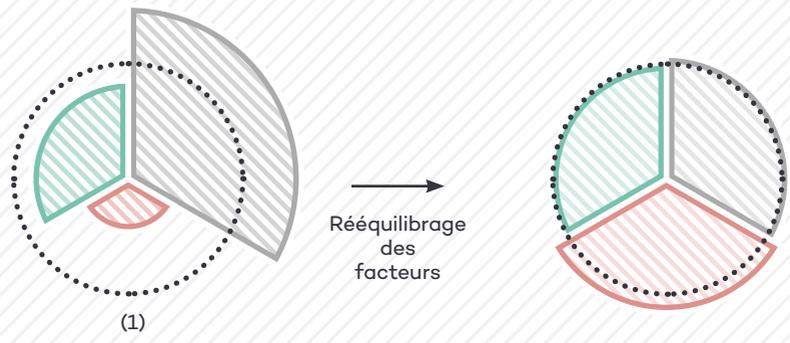
L'équilibre de la rémunération Capital / Travail

La création de valeur provient de la combinaison de deux facteurs essentiels: le capital et le savoir-faire. Le savoir-faire est la capacité de l'humain – par le Travail – à définir et à exécuter l'ingénierie de production et de distribution de biens et de services. L'utilisation de machines et processus permet l'exécution de ce savoir-faire et le capital est utilisé pour financer l'expression des compétences au sens large et pour tracer les échanges. Dès lors, est-il nécessaire de se poser la question de ce qui – entre compétences et capital – doit être le plus valorisé et donc le mieux rémunéré?

La rémunération du capital est à distinguer en fonction de sa provenance, le capital provenant des banques (capitaux d'emprunt, ou crédits) ou des actionnaires (Capitaux propres qui déterminent le niveau des participations). Le capital emprunté rémunéré selon un taux de marché ne doit pas alimenter le débat

• sur une éventuelle rémunération trop importante, car le taux de marché est certes variable mais oscille en fonction des disponibilités et des politiques monétaires. C'est un facteur exogène qui n'est pas maîtrisable pour l'entreprise. C'est un coût, non pas une rémunération.

Fig. 4: Rééquilibrage de la prise en compte des facteurs³⁹



(1) L'impact négatif sur la Société et le travail est caractérisé par un transfert de valeur au profit de la rémunération du capital, dont la part relative est ici sur-évaluée. La ligne pointillée verte représente la ligne d'équilibre entre les trois facteurs. La politique de l'entreprise transforme le coût sur la société et le Travail en valeur. cf. Fig 1.

Les capitaux propres doivent faire l'objet de toute notre attention. Ils correspondent à la richesse comptable des actionnaires. Il s'agit essentiellement du capital apporté par les actionnaires (capital social et primes d'émission) ainsi que des bénéfices laissés par ceux-ci à la disposition de l'entreprise au cours des années (réserves légales et facultatives, report à nouveau, provisions et subventions à caractère de réserves). Nous pourrions aussi y inclure les prêts participatifs et autres placements semi-participatifs, où une participation au résultat est généralement de mise. Mais restons simples! Pour les entreprises de plus de 100 salariés, le législateur a fixé les règles de rémunération des capitaux propres à un minimum de 5% auxquels s'ajoutent au moins la moitié du bénéfice net. Ce qui reste du bénéfice net a pour vocation d'être distribué aux salariés sous forme de participations, en fonction du ratio masse salariale divisé par la valeur ajoutée. Le principe est bon. On rétribue le salarié en fonction de sa participation à la création de valeur. Avec des limites toutefois. Le chef d'entreprise, qui veut ou doit maximiser le profit, a tout intérêt à minimiser la masse salariale afin d'affecter au capital le maximum de la part restante du bénéfice net à distribuer. La boucle est bouclée, le salarié ne recevra que les miettes si telle est la volonté des actionnaires. Et c'est, sauf exception, généralement le cas.

Prenons un exemple. Une entreprise de service dispose de 50 employés qui doivent réceptionner, saisir et délivrer des agréments de prise en charge de sinistres. Une augmentation progressive du volume d'affaires de 20% avec l'acquisition d'un nouveau marché pose le problème de choisir parmi plusieurs options possibles:

1. L'embauche de 10 employés supplémentaires en conservant les processus actuels
2. La refonte des processus pour tirer profit des synergies et gains de productivité et n'embaucher que 5 personnes supplémentaires au même salaire

-
-
- 3. La mise en place de l'automatisation de certaines tâches par l'acquisition d'un nouveau système d'information. Gains de productivité, réduction du nombre d'employés pour passer à 40.

A niveau de satisfaction client identique, le Chef d'entreprise sera tenté par l'option 3. L'investissement sera financé par le capital (recours à l'endettement ou autofinancement) et permettra de réaliser une augmentation de la rentabilité par l'amélioration de la productivité. La redistribution du surplus de rentabilité par le biais d'une éventuelle augmentation de salaire ou participation a peu de chance de voir le jour. Et nous ne parlons pas du coût pour la Société, lié au licenciement économique de 10 personnes.

En période de crise, le contexte est très favorable à ce type de scénario. D'ailleurs, les secteurs d'activités florissants sont liés à l'automatisation de l'ingénierie de production et de distribution et sont spécialisés dans les machine-outils (Machine de production, robotisation, emballage) ou les systèmes d'information (Applications informatiques).

Il est donc urgent de mettre en place un verrou qui trouve sa justification dans la formulation de deux objectifs complémentaires:

- Indice d'amélioration de la productivité hors mesures de réduction de la masse salariale
- Indice de croissance des embauches à productivité constante

En s'engageant à atteindre les objectifs fixés précédemment, l'équipe de Direction met un place un mécanisme vertueux et innovant qui répond au principe des facteurs Capital et travail.

L'équilibre des ressources affectées à l'action Sociétale



Plusieurs indices permettent de mesurer l'impact positif de l'entreprise sur la Société. L'ensemble des indicateurs qui sont déjà présents dans les normes ISO 26000 sont utiles pour identifier les axes de progrès et suivre l'évolution des indicateurs mis en place. Par exemple, l'évolution du chiffre d'affaire par rapport au kWh consommés, du taux d'utilisation de matériaux recyclés, de la consommation d'eau, du taux d'émission de CO²... Dès l'instant où des objectifs sont fixés pour favoriser l'action responsable avec réduction de l'impact négatif ou création d'un impact positif pour la Société, l'effet sur les employés est immédiat. Le cas de Norwood Marble & Granit illustre bien cette tendance. Lorsque son Directeur Général adjoint, John King, porte son attention sur le développement durable et fixe des objectifs de réduction des émissions, « immédiatement, les équipes se sont posées la question, 'que peut-on faire en tant qu'entreprise pour conserver et protéger notre environnement?' »⁴⁰. L'attention particulière des équipes portée sur les actions durables contribue à améliorer le climat de l'entreprise et les employés trouvent l'énergie supplémentaire pour travailler sur des sujets environnementaux. Ces actions donnent du sens à leur activité professionnelle.

R
É
U
N
I
R

Les normes ISO 26000 contribuent à modifier le comportement des entreprises et surtout à réduire les impacts négatifs pour la société. En revanche, le but des normes ISO n'est pas de créer de l'impact positif, par exemple sur l'emploi, sur les initiatives culturelles ou sociales qui améliorent les conditions de vie dans la Société. Pour cela, il est nécessaire de poser la question de l'attribution volontaire d'une part des profits de l'entreprise à la réalisation d'actions d'amélioration du cadre de vie local, national ou international selon la taille et l'engagement de l'entreprise. Son

- engagement à entrer dans une démarche volontaire d'amélioration significative des conditions de vie dans la Société dépendra principalement de l'ancrage de la mission duale dans sa mission. Mais également des dispositifs réglementaires qui favoriseront l'orientation de l'entreprise dans cette direction.

Quelques grands groupes multinationaux inscrivent leur action dans la logique RSE ou ISO 26000 et produisent des rapports annuels qui font état des résultats de leur politique durable. Toutefois ces rapports ne sont pas encadrés par une loi ou un règlement et dès que les orientations entrent en conflit d'intérêt avec les bilans financiers ou les objectifs de rentabilité, ils n'ont plus de valeur et les actions sont vite rangées aux oubliettes par les CEO. Pour résumer, « celui qui réduit le profit en favorisant les actions durables non contractuelles, se met lui-même hors compétition et commet un suicide du point de vue de la gestion d'entreprise »⁴¹. Les groupes multinationaux et a fortiori les PME ne voient dans l'orientation durable qu'une préconisation non contractuelle qui n'oblige à rien, si ce n'est à un appel à la conscience responsable de l'entreprise.

Si l'État devait mettre en place une politique fiscale incitative forte pour pousser les entreprises à « investir » dans la Société, cela faciliterait la prise de conscience en forçant les mentalités. Par exemple, Une exonération de taxes sur les moyens alloués à l'action responsable dans la société pourrait être un excellent levier avec des effets rapides. L'arbitrage interne à l'entreprise concernant l'allocation des ressources et des moyens serait facilité. Mais nous n'en sommes pas encore là et l'initiative doit avant tout venir du cœur de l'entreprise, de son management et de l'ensemble des employés. Les salariés doivent en faire un axe porteur et différenciant de la stratégie de l'entreprise. Le retour sur l'investissement réalisé pour et vers la Société ne peut se calculer

⁴¹ Christian Felber; « Gemeinwohl-Ökonomie, das Wirtschaftsmodell der Zukunft », Deuticke, 2010

que par l'évaluation d'impacts positifs selon des critères définis. Le B-Corporation Act aux États-Unis propose une grille d'évaluation intéressante qui peut constituer le point de départ de la définition d'une grille d'indicateurs de référence.

Quel type d'objectifs peut-on définir, mettant en œuvre la responsabilité sociale de l'entreprise?

Les exemples ne manquent pas et les employés de l'entreprise n'auront aucune difficulté pour les définir en collaboration avec les parties prenantes et mettre les actions en place. L'identification de responsabilité sociale par les employés sera plus facile à orchestrer car plus proche de chacun de nous. Des exemples tirés d'entreprises adhérentes au B-Corporation Act ou Hessnatur en Allemagne illustrent le propos:

- >60% des achats en provenance d'entreprises locales
- 20 heures par an et par employé pour le bénéfice d'œuvres charitables
- 80% des produits issus de productions durables et écologiques
- 100% des fournisseurs respectent les règles des Nations Unies sur le travail des enfants

L'extrait de la grille de résultat de l'évaluation de l'entreprise Patagonia [→cf. Fig. 5](#) est intéressante à ce titre.

Christian Felber a également mis en place avec une cinquantaine de PME autrichiennes une matrice d'évaluation du bien commun – « Gemeinwohlmatrix »⁴² – selon un principe similaire à la B-corporation. Les parties prenantes sont en abscisse et re-

⁴² Christian Felber; « Gemeinwohl-Ökonomie, das Wirtschaftsmodell der Zukunft », Deuticke, 2010 page 32-34.

grouper les employés, les propriétaires, les clients, les sous-traitants, les banques, la région, les générations futures, les produits et les services. Les valeurs sont représentées en ordonnée avec la dignité humaine, la confiance, la solidarité, la durabilité écologique, l'équité sociale, la gestion participative. En fonction de critères d'évaluation définis, l'entreprise obtient un nombre de points qui la classe parmi les entreprises les plus respectueuses des valeurs éthiques, morales ou, au sens large, sociétales. Mais pour changer et véritablement créer un impact positif, un pas de plus est nécessaire pour sceller l'engagement de l'entreprise dans son action pour le mieux sociétal.

Fig. 5: B Impact Assesment – Patagonia

(> 80 out of 200 is eligible for certification as a B Corporation)
 (> 60% points available is an Area of Excellence)

2011 (Rating: 107.1)		
Rating Details	Points Earned	% Points Available
Governance Area of Excellence*	14.8	87.10%
Corporate Accountability Area of Excellence*	11.5	88.50%
Transparency Area of Excellence*	3.2	80%
Workers Area of Excellence*	25.1	62.80%
Compensation, Benefits & Training Area of Excellence*	17	63%
Worker Ownership	2.2	31.40%
Work Environment Area of Excellence*	5.9	98.30%
Community	19.8	44%
Community Products & Services	0	0%
Community Practices	19.8	44%
Environment Area of Excellence*	47.4	71%
Environmental Products & Services	3.8	12.70%
Environmental Practices Area of Excellence*	43.4	69.50%
Total	107.1	

Highlights
Governance: Board includes independent members to represent interests of Community and Environment; work within industry to develop social & environmental standards; share financials with employees
Workers: Extend health benefits to part-time, retail, warehouse staff; 50% full time employee participate in external professional development; conduct annual employee satisfaction surveys - >80% report 'satisfied' or 'engaged'; part-time and flex-time work schedules available; subsidized child care and counseling services offered
Community: 100% of significant suppliers made transparent on website; code of conduct enforced on all primary suppliers; >40% of management are women or ethnic minorities; >25% of employees took time off for community service; 1% of sales donated to environmental NGOs
Environment: 75% of materials used are environmentally preferred (organic, recycled, etc); company conducts life cycle studies on most common materials; 30% of suppliers meet bluesign® standards for environmentally advanced apparel manufacturing; Some facilities LEED Certified; 5-10% of energy use is generated on-site

L'allocation de ressources financières, humaines et de processus est fondamentale pour marquer un tournant dans notre société. Outre l'effet ISO 26000 ou RSE, l'entreprise doit rétablir l'équilibre entre Capital et Société en allouant une part substantielle des bénéfices avant impôts et taxes à des projets de société. Le business modèle est aussi déterminant et un des facteurs clés de succès de la transformation de notre modèle économique pour atteindre le rivage du capitalisme durable. La politique de communication des entreprises engagées dans la démarche RSE (Responsabilité Sociale de l'Entreprise) ne doit pas nous faire oublier l'essentiel. La rémunération du capital est disproportionnée et le rééquilibrage est nécessaire et ne passera pas uniquement par le respect de normes ISO ou autres indicateurs reflétant la valeur partagée au sens de Michael Porter⁴³ ou de valeur épaisse au sens d'Umar Haque⁴⁴. L'investissement philanthropique dans la Société pour traiter les sujets sociaux, culturels, écologiques, d'intégration, de formation, d'innovation par le biais de fondations

⁴³ Michael Porter, Professeur à Harvard University et gourou du management depuis 30 ans avec la parution de la théorie sur l'avantage concurrentiel et la chaîne de valeurs. Lance avec Mark R. Kramer « The big Idea: Creating Shared Value » en 2011

⁴⁴ Umair Haque, The New Capitalist Manifesto, Harvard Press Review 2011

- est indispensable pour rebâtir un environnement équilibré où le
- Capital a trouvé sa place dans la société. Quelques exemples de projets possibles à financer de cette manière:

- Acquisition d'immeubles pour en faire des habitations à loyers modérés ou subventionnés à hauteur de 80%, en complément de l'offre de l'état,
- Création de pôles de reconversion sur des métiers d'avenir,
- Ouverture de centres équipés d'ordinateurs et de programmes sociaux éducatifs dans les zones défavorisées,
- Création d'infrastructures éducatives
- Financement de centres d'innovation / création ouverts aux demandeurs d'emploi
- Financement des projets culturels et artistiques

R
É
U
N
I
R

Il suffit de se mettre à l'écoute du besoin local pour que l'idée d'une forme d'action vertueuse pour et dans la société prenne forme. Pour cela, l'entreprise doit aussi mettre en place une organisation nouvelle tournée vers l'extérieur et s'engager avec la même volonté de résultat que pour son activité économique et financière première.



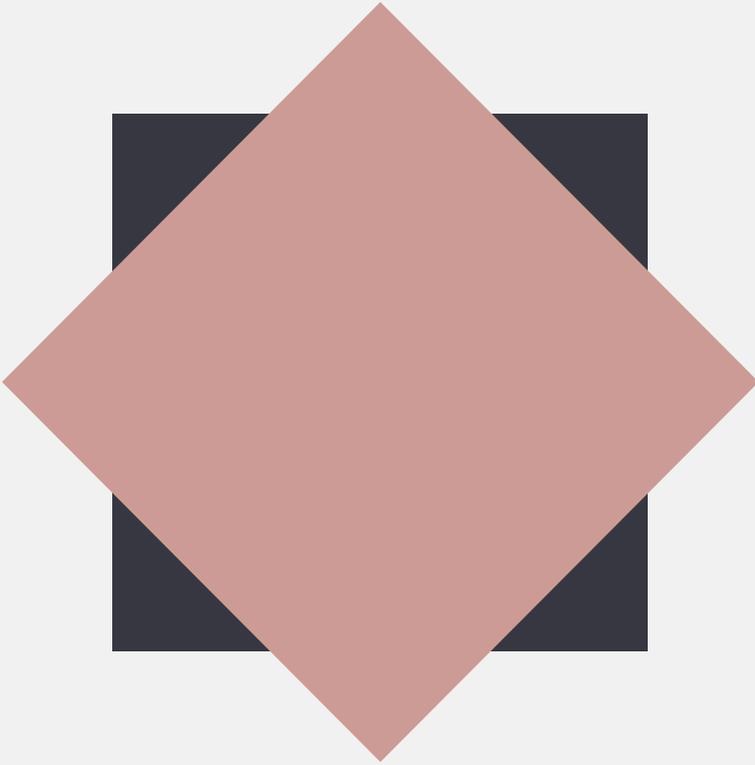
Continuation page suivante



04

TRANSFORMER

*Modifier l'empreinte de l'entreprise
sur la société*



*« Man is known to be a selfish, as well as
a social being »⁴⁵*

— James Madison

45 « L'Homme est réputé être égoïste, mais également un être social ». James Madison, « speech at the Virginia Convention, 1820 », in « The mind of the founder: sources of the political Thought of James Madison » Marwin Meyers 1973.

Avec la refonte de la mission, de la vision et des objectifs, l'entreprise s'oblige à orienter son action dans le respect des principes d'équité et d'équilibre des poids des facteurs. Les dimensions financières, sociales, culturelles et environnementales font partie intégrante du but de l'entreprise. La mise en musique de cette nouvelle mission nécessite de re-définir l'entreprise de manière à légitimer et à faciliter la répartition de ses efforts dans les trois facteurs, Capital, Travail, Société. La structure même de l'entreprise doit être complétée pour mettre en perspective l'action sur le troisième facteur – l'action sociétale – qui doit apporter un impact positif, non pas se limiter à gommer les impacts négatifs. Il est une évidence que la modification profonde du système actuel doit être progressive.

Règles de convergence

Les objectifs classiques, qui répondent aux exigences de rentabilité des capitaux propres de l'entreprise, sont nécessaires au pilotage et sont les garants de la survie de l'entreprise dans un contexte concurrentiel très intense. C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place le changement progressivement, en définissant les principaux jalons pour faire converger les objectifs vers le capitalisme durable. La migration du modèle ne peut se faire que pas-à pas mais dans une logique volontariste irréversible.

Il s'agit de passer d'objectifs centrés sur le Capital à un mix d'objectifs financiers et contextuels. La définition des objectifs est multi-dimensionnelle avec l'intégration de l'ensemble des contextes économiques, sociaux, écologiques, culturels. Le fait d'inscrire dans le dur l'équilibre des trois facteurs Capital, Travail et Société nécessite de faire converger la situation mono-dimension actuelle vers un suivi à trois dimensions. Gommer les effets négatifs de l'entreprise sur son environnement est la première étape. Enclencher un processus ayant une facture positive sur la

-
-

Société est la deuxième étape qui doit déboucher sur une répartition volontariste et équitable du profit entre les trois facteurs Capital, Travail et Société → Cf. fig 6. La première étape qui consiste à inscrire l'entreprise dans une démarche RSE ou ISO 26000 est d'ores et déjà possible et doit être systématisée. Les phases 2 & 3 demandent une plus grande volonté de l'entreprise et de ses partenaires, ainsi que l'évolution du cadre qui régit le droit des sociétés et la fiscalité des entreprises. Toutefois, la démarche volontaire des entreprises en ce sens est à leur portée et tout à fait réalisable.

La réduction des impacts négatifs

Aujourd'hui, la phase 1 est engagée et un bon nombre d'entreprises s'orientent ou se sont déjà orientées dans la démarche qui consiste à réduire son empreinte négative sur l'environnement écologique. L'intégration de cette démarche s'est faite et se fait à des degrés variables, mais d'ores et déjà la démarche est vertueuse.

L'action RSE, une réalité avec des limites:

La plupart des grands groupes ont déjà mis en place les fonctions de Direction du Développement Durable ou de CSO (Chief Sustainable Officer). Toutefois, comme déjà évoqué, il s'agit dans la plupart des cas « d'activités, sociales' qui s'inscrivent dans la logique spécifique de maximisation du profit »⁴⁶. La mise en place d'une politique sociétale de l'entreprise inscrite dans sa structure ADN – par le biais de la mission duale – nécessite une transformation de l'entreprise, de son organisation et de son mode de management. La réduction des impacts négatifs est réelle pour quelques grands groupes mais trop limitée à quelques paramètres écologiques uniquement. C'est une première étape. En

⁴⁶ Sophie Swaton, « Une entreprise peut-elle être sociale dans une économie de marché? » Editions de l'Hèbe, 2011

revanche, trop peu de PME sont engagées dans cette démarche alors qu'elles représentent plus de 85% de la puissance économique mondiale. Les efforts doivent être portés par les grandes entreprises et par les PME.

Fig. 6: Les étapes de transformation du modèle actuel⁴⁷

	Actuel	Phase 1	Phase 2	Phase 3
Phases	Prédominance de l'objectif Capital	Réduction des impacts négatifs sur les facteurs Travail et Société	Impacts positifs sur les facteurs Travail et Société	Équilibre de l'ensemble des facteurs Capital, Travail et Société
Marqueurs Rentabilité réelle	Retour s/C >15% Rentabilité Opérationnelle + rentabilité T. + rentabilité S. <0	Retour s/C >10% Rentabilité Opérationnelle + rentabilité T. + rentabilité S. =0	Retour s/C =10% Rentabilité Opérationnelle + rentabilité T. + rentabilité S. >0	Retour s/C. >8% Répartition équilibrée du profit de l'entreprise entre les facteurs
Impacts sur le facteur Travail	Impacts négatif	Objectifs d'amélioration du facteur Travail et actions en place (1)	Amélioration du climat social et des conditions du facteur Travail par rééquilibrage de la répartition du profit	Facteur Travail bénéficiant d'1/3 du profit généré.
Impacts sur le facteur Société	Impacts négatifs	Objectifs de réduction du bilan négatif du facteur Société et actions RSE en place (2)	Mise en place de structures dédiées à l'action à impact positif dans la société en complément du bilan positif de la démarche RSE ou ISO 26000	Investissement sur les projets Sociétés par l'allocation d'1/3 du Profit généré

Continuation page suivante



Structure de l'entreprise	Pas de changement	Plan et organisation RSE	Création d'une structure d'accueil à l'action sociétale: Fondation, société à but non lucratif	Règles de gouvernance et organes de contrôle indépendants
---------------------------	-------------------	--------------------------	--	---

- (1) La réflexion se porte sur les solutions innovantes pour conserver les effectifs, réduire les délocalisations, développer les compétences internes, améliorer l'environnement de travail, partager la part de profit émanant des capitaux d'emprunt, favoriser la participation des salariés ...
- (2) Démarche RSE ou ISO 26000 engagée dans l'ensemble des métiers de l'entreprise avec la définition d'objectifs quantifiables réalisables à court et moyen terme: réduction des émissions CO², réduction de la consommation d'énergie et d'eau, réduction de la production de déchets, maîtrise de l'utilisation de matières et matériaux ayant un impact négatif sur l'environnement, recyclage et gestion durable des ressources naturelles ...

Lors d'un entretien avec plusieurs cadres dirigeants d'Unilever, en les confrontant aux huit plans sociaux depuis 2005 et le dernier en date du mois de mai 2011 concernant la fermeture de l'usine Fralib à Gémenos en France, les interroger sur la réalité de l'engagement du groupe dans la RSE suscite la réaction unanime suivante: « mais Unilever agit pour le mieux, en permettant aux populations les plus démunies des pays en développement de bénéficier d'un salaire qui les font vivre décemment. Le bilan de notre modèle de développement social au Kenya avec nos plantations de thé est très positif ». Il est vrai que l'action est bénéfique à deux titres: la maximisation du profit par la réduction des coûts fixes des unités de production européennes, l'amélioration des conditions de vie dans les pays en développement. Mais le bilan économique occulte un point important: le coût économique pour la société française des plans sociaux successifs. Ceci est un exemple où la RSE est au service de la maximisation du profit, même si la volonté de l'entreprise est véritablement tournée vers le changement et la réduction de son empreinte négative. Mais quelles en sont les raisons? Est-ce de la Responsabilité sociale? Ou est-ce

du bon marketing? Ou bien les deux, si l'on se réfère à l'actuel CEO d'Unilever, Paul Polman, qui communique sur la mise au premier plan de l'intérêt social et durable du consommateur avant l'intérêt de l'actionnaire, et lance ainsi la transformation du groupe.

Certaines PME, trop peu nombreuses il est vrai, ont déjà intégré les démarches RSE dans leur quotidien. Là aussi, ces démarches trouvent leurs limites dans la maximisation du profit. Cependant, d'excellentes initiatives ont trouvé leur source dans le courant anthroposophe⁴⁸, comme Weleda AG⁴⁹ créée en 1921 dont la vision est d'être « en accord avec la nature et avec l'Homme » (Im Einklang mit der Natur und mit den Menschen) et qui intègre dans sa mission les critères d'éthique, de gestion créant de la valeur pour toutes les parties prenantes, de traitement équitable des clients, partenaires et sous-traitants, de management participatif et de respect des diversités culturelles. Wala AG⁵⁰ en est un autre exemple: un contrat social a été mis en place qui définit les droits des salariés à la participation aux profits de l'entreprise; une déclaration pour l'environnement rythme et structure les processus de l'entreprise en faveur du respect de son environnement. Ces orientations sont exemplaires et favorise la réflexion sur les directions à prendre pour bon nombre d'entreprises traditionnelles, petites, moyennes ou grandes.

La B Corporation américaine, modèle vertueux

Aux USA, début 2012, 502 entreprises adhèrent au B Corporation Act⁵¹ et représentent \$2.5 Milliards de Chiffre d'Affaires: Patagonia, Solarworks Inc., Urban Grid solar Inc., Roozt Inc., Ecovations Lifestyle Inc. et plus de 450 autres issues de 60 secteurs d'activité ont décidé d'entrer dans la communauté des entreprises responsables. C'est une goutte d'eau face à l'ampleur du tissu économique américain, mais un point de départ intéressant.

48 Rudolf Steiner (1865 – 1921) est à l'origine de la création du courant anthroposophe

49 <http://www.weleda.de/Unternehmen/Philosophie/Leitbild>

50 <http://www.wala.de/unternehmen/sozialvertrag/sozialstrukturen>

51 <http://www.bcorporation.net/about>

- Les entreprises certifiées ‚B Corporation‘ représentent un nouveau type d’entreprises qui utilisent leur puissance économique pour résoudre les problèmes sociaux et environnementaux. Le B Lab, une organisation à but non lucratif, certifie les entreprises « B Corporation », de la même manière que TransFair certifie le café Fair Trade ou QUALITEL certifie les bâtiments THPE (Très Haute Performance Énergétique) en France. Dans ce cas, la démarche RSE ou ISO 26000 est bien ancrée puisque les entreprises sont auditées à intervalle régulier par l’organisme indépendant B Lab.

Après déjà cinq États, le 13 décembre 2011, la loi « B Corporation Act » a été adoptée par l’État de New York pour créer la Benefit Corporation, une nouvelle forme juridique de société qui allie intérêts sociaux et intérêts des actionnaires. Pour le Sénateur Daniel Squadron, „la ‚benefit corporation‘ signifie pour l’État de New York l’ouverture à cette nouvelle forme de business. Les ‚benefit corporations‘ débloqueront des milliards de dollars pour de nouveaux investissements dans l’État de New York qui pousseront nos entrepreneurs vers une nouvelle approche de responsabilité sociale”.

Aux États-Unis, cette loi est absolument nécessaire pour rééquilibrer le devoir fiduciaire de l’équipe dirigeante (mandataires sociaux) à l’égard des actionnaires. L’expression de ce devoir fiduciaire varie selon l’objet et la finalité de la société, d’où l’intérêt, la nécessité même, d’intégrer dans la loi la mission duale de l’entreprise. Dès lors que les actionnaires ont décidé l’entrée en bourse de la société, le devoir fiduciaire de l’équipe dirigeante devient la maximisation du profit ou du titre. Toute déviance dans les actions décidées par l’équipe dirigeante, par exemple la décision d’investir massivement dans le développement social d’une région où l’entreprise est implantée, qui induit un conflit d’intérêt, dans ce cas la réduction de la distribution des dividendes (une partie du profit étant utilisée à d’autres fin que la rémunération des actionnaires), peut mener à réparation voire dans les cas extrême à

la destitution de l'équipe dirigeante. C'est pourquoi cette nouvelle forme juridique entérinée par le B Corporation Act est devenue un incontournable pour les entreprises qui souhaitent orienter leur politique vers l'action durable et sociale responsable.

En France, il n'est pas encore concevable d'en arriver là. Toutefois, il convient d'être vigilant car, avec l'ouverture des marchés financiers au niveau international, le droit financier anglo-saxon peut s'appliquer en vertu de l'article 4 de la Convention de Rome régissant le droit des contrats, qui ouvre la porte aux tribunaux américains pour appliquer de façon extensive le droit financier et des valeurs mobilières dans le cadre d'opérations internationales. Un nouveau cadre juridique pour l'entreprise est donc nécessaire, même si, en Europe, certaines formes juridiques peuvent apporter une solution légale: le GEIE (Groupement d'Intérêts Economiques Européen) par exemple.

L'impact du B Corporation Act aux États-Unis est encore très limité mais montre la détermination de certains États, dont l'État de NY – le symbole du capitalisme mondial – à faire évoluer le système traditionnel vers des valeurs qui répondent au désir de changement après les crash financiers successifs depuis 2005.

Hessnatur, société allemande qui possède une filiale aux États-Unis, adhère également à la B corp et est très active dans la mise en place de processus vertueux intégrant toute la chaîne de valeur de l'entreprise. L'équipe dirigeante cherche à développer des solutions innovantes pour améliorer en permanence les performances écologiques et sociétales. Le score B Corp actuel audité en 2011 est de 109.2 sur un maximum possible de 200 points, ce qui situe Hessnatur dans une zone tout à fait respectable. Lors d'un entretien avec Rolf Heimann⁵², Directeur du Développement & de l'Ecologie du Groupe, il est clair que « Le défi le plus difficile à

• relever touche à tous les aspects sociaux internes qu'il faut encourager. Nous sommes loin du compte sur le plan de l'impact social en Europe, même si nous développons des projets avec Mohammad Yunus⁵³ ». La philosophie de Hessnatur tient dans les valeurs qui sont portées par le management et par Wolf Lüdge, CEO, « Dans nos matériaux, nous fusionnons plusieurs antagonismes: l'humain, la protection de l'environnement et la mode. Nous ne concevons pas d'être acteur dans la société de consommation sans être responsable. Parce que la vraie beauté vient de la nature, libre de pesticides ou d'injustices sociales et partie intégrante d'une société durable intacte. Notre objectif est de construire un avenir, déjà pour nos enfants »⁵⁴.

Les modèles de coopératives

Mondragòn, Migros, Raiffeisen, Sekem en Égypte sont tous des modèles de coopératives où les coopérateurs sont intégrés dans les processus de décision, par le fait même de leur statut de sociétaire. Mondragòn est certainement le modèle le plus abouti en ce sens et est valeur de référence. La croissance du groupe – qui compte aujourd'hui plus de 95.000 employés – a été maîtrisée par la construction d'un réseau de petites structures (256 au total) qui ne dépassent pas 500 salariés et sont toutes clientes ou fournisseurs de l'autre. Le modèle de la coopérative, fondé sur l'entraide et la solidarité, place le bien-être des sociétaires ou coopérateurs au centre de son activité, non pas la maximisation du profit.

L'activité de la coopérative a bien entendu un but lucratif comme toute entreprise traditionnelle, à la différence que le groupe coopératif ne cherchera pas à maximiser le profit au détriment de ses employés ou en reportant un coût social sur la société. En ce sens, Mondragòn s'interdit le licenciement économique et mise sur une politique de rémunération beaucoup plus équilibrée

⁵³ Créateur Benghale de Grameen Bank, Muhammad Yunus est Prix Nobel de la paix en 2006

⁵⁴ <http://www.hessnatur.info/de/leitbild/mission.html>

avec la distribution directe et indirecte d'une partie des bénéfices aux sociétaires, l'autre partie étant réinvestie dans l'entreprise pour le développement. Jusqu'à 10% du résultat net est investi dans les programmes de formation.

La résistance à la crise de ces modèles s'explique pour au moins deux raisons:

- L'Homme est au centre du dispositif, pas le capital. Cela favorise l'innovation dans la définition des scénarios et politiques à mettre en place. Le dialogue et la transparence sont au centre du mode de management participatif.
- La création d'un « fond central de solidarité » dont le but est de conserver les équilibres entre les différentes structures de la coopérative, de maintenir l'emploi et de créer de l'emploi dans l'ensemble des régions où le groupe est implanté.
- Le réinvestissement dans le groupe de tous les bénéfices (il n'y a pas d'actionnaires)

Le modèle coopératif a des vertus puisqu'il propose une alternative aux autres formes d'entreprise où la maximisation du profit est l'unique objectif. La responsabilité sociétale de la coopérative est plus évidente avec toutefois une limite selon les modalités et processus mis en place. Le Crédit Mutuel en France fonctionne selon un mode coopératif qui trouve ses origines en 1852 avec la création de l'union des caisses rurales et ouvrières de France selon le modèle de Raiffeisen Bank en Allemagne ou en Suisse. 7,2 millions de sociétaires élisent 24.000 administrateurs qui gèrent les fédérations et caisses fédérales; c'est une organisation complexe qui au fil du temps a dérivé, avec la création d'une Holding – société anonyme – la BFCM (Banque Fédérative du Crédit Mutuel) qui définit les orientations stratégiques internationales du groupe avec des administrateurs qui prennent les travers des dirigeants

- des sociétés non-coopératives où les leviers du pouvoir peuvent être utilisés à des fins personnelles. Une déconnexion entre sociétaires et dirigeants de la BFCM peut encore accentuer le risque de dérives par rapport au modèle coopératif d'origine.

Les modèles d'entreprises sociales

Le nombre d'entreprises sociales est en forte croissance avec des modèles basés sur la philosophie du créateur de Grameen, Muhammad Yunus – Prix Nobel de la paix – mais aussi nombre d'initiatives ou start-up dont la finalité est le mieux social. Les ONG, dont la mission est elle reconnue d'utilité publique, ne forment qu'une partie minime des initiatives locales ou internationales. Par opposition à l'entreprise traditionnelle qui est une société de capitaux, l'entreprise sociale est une société de personnes qui a une mission d'utilité sociale ou qui œuvre pour le mieux social par la mise en place de modèle alternatifs de production, de distribution, de consommation. Selon MOUVES⁵⁵, « les entreprises sociales sont des entreprises à finalité sociale, sociétale ou environnementale et à lucrativité limitée. Elles cherchent à associer leurs parties prenantes à leur gouvernance ». La finalité sociale est inscrite dans l'objet social de l'entreprise et la notion de lucrativité limitée prend en compte l'équilibre entre Capital et Travail. La dimension sociale est la raison même de l'entreprise. La notion d'entreprise sociale regroupe les entreprises selon la définition de MOUVES mais aussi les ONG, association Loi 1901 et autres fondations qui ont pour centre d'activité l'utilité publique.

Une tendance nouvelle voit aussi des ONG s'allier à des entreprises ou groupes, pour augmenter leurs moyens et donc leur impact sur la société. Même si la démarche mérite d'être développée, il manque encore aujourd'hui la structure juridique ou d'organisation qui garantisse la continuité impartiale de la mission de l'ONG. Un exemple suffit pour montrer les travers possibles,

que l'on peut aussi retrouver chez d'autres ONG ou fondations. L'exemple choisi est surtout intéressant pour son niveau de puissance financière et médiatique. La fondation Bill & Melinda Gates, forte d'un capital de 37 Milliards de \$, définit les axes sur lesquels les investissements seront réalisés (recherche sur le HIV et sur les maladies infectieuses, éducation aux USA, malnutrition en Afrique, ...). En 2010, l'investissement dans tous ces domaines atteint 2,4 Milliards de \$. Si l'on s'arrête sur les actions financées pour développer l'agriculture dans les pays d'Afrique et d'Asie, l'orientation délibérée de la fondation se focalise sur les OGM (Organismes Génétiquement Modifiés) comme expliqué dans le « Agricultural Development – Strategy Overview 2010 »⁵⁶ de la fondation. Même si le but de l'action initiale de la fondation est louable, l'ombre du partenariat avec le géant Monsanto⁵⁷ sur ce projet précis laisse une trace amère qui peut ressembler à une instrumentalisation de la fondation.

Cela pose clairement les limites de l'action des fondations et autres organismes dont les règles de gouvernance ne sont pas transparentes ni « démocratiques ». Ce principe s'applique bien entendu aussi à l'entreprise traditionnelle où « le déficit démocratique dans la gouvernance d'entreprise »⁵⁸ a déjà pu conduire à de réelles catastrophes économiques et sociales (cas Enron par exemple, avec 10.000 emplois supprimés et 1 Milliard de \$ de plans retraites effacés). Mais d'une fondation, dont la vocation d'œuvrer pour le mieux est affichée à grands renforts de communication, nous sommes en droit de nous attendre à autre chose. Au moins à une vision plus transparente et respectueuse des règles d'éthique.

⁵⁶ Agricultural-development-strategy-overview.pdf / page 10 disponible sur le site de la fondation Gates <http://www.gatesfoundation.org/agriculturaldevelopment>

⁵⁷ Est-il besoin de rappeler que l'entreprise Monsanto est leader mondial des semences génétiquement modifiées qui fait l'objet d'enquêtes et d'action en justice pour son action de promotion de produits nocifs pour la santé et l'écosystème, qui allient OGM et pesticides, les deux coeurs de métier de la firme

⁵⁸ Daniel J.H. Greenwood, « Enronitis: Why Good Coporations Go Bad? »

•
•

Toutes ces initiatives sont autant de messages d'espoir pour l'avenir, et nourrissent la réflexion sur les évolutions à apporter aux business modèles traditionnels. Les entreprises engagées dans la voie de la responsabilité sociale réduisent les impacts négatifs, voire même pour les cas les plus aboutis, les annulent. Pour exemple, dans la ville de Yashiro au Japon, le PETEC (Panasonic Eco Technology Center)⁵⁹ a recyclé depuis 2001 plus d'1.4 milliards de produits électroniques. Les procédés innovants ont permis de produire de l'aluminium, du cuivre, du fer et d'extraire les métaux rares et les résines de polypropylène et de polystyrène en quantité suffisante pour construire 95 Boeing 747 ou 158.000 voitures. L'activité qui emploie 280 personnes est rentable et le bilan pour Panasonic est positif sur les trois facteurs Profit, Travail, Société. Cet exemple montre qu'il est possible d'innover dans le sens du mieux sociétal, même si la démarche de Panasonic ne demeure que trop rare à l'échelle mondiale.

T
R
A
N
S
F
O
R
M
E
R

Le chemin à parcourir pour non seulement réduire les impacts négatifs à 0 mais en plus créer des impacts positifs est encore long. Pour se faire, il sera nécessaire de consolider encore plus fortement et plus rapidement les tendances RSE et d'apporter une structure capable de cimenter définitivement les bases d'un nouveau système capitaliste durable.

Développer les impacts positifs sur la Société

La nécessité de réduire les impacts négatifs est en passe d'être largement acceptée par les chefs d'entreprises et l'opinion publique. Les tendances montrent que, depuis 2008, l'intérêt porté par les entreprises sur les politiques de développement durable est croissant. Le terrain est favorable car certains y voient la possibilité de réduire en même temps les coûts et d'augmenter les

⁵⁹ The Guardian sustainable business: Japan's Holistic Approach To Recycling, Leon Kayne 17.01.2012

profits de l'entreprise. Les notions d'éthique et d'entreprise sociale ainsi que les « expériences » réussies évoquées plus haut sont autant de messages positifs qui permettent d'envisager avec sérénité une évolution vers un nouveau mode de fonctionnement. La mise en place de structures qui fusionnent les intérêts de l'ensemble des parties prenantes et permettent d'atteindre l'équilibre entre les facteurs Capital, Travail et Société est à la portée de chaque entreprise. Le cadre légal est déjà partiellement en place pour permettre une évolution rapide des « us et coutumes » des entreprises vers un système où la mission duale puisse trouver son plein essor. Faire cohabiter les intérêts des parties prenantes est le but à atteindre faisant fi de l'opposition *a priori* des intérêts des parties prenantes portés sur:

- les activités à but lucratif à forte valeur ajoutée
- les activités à but non lucratif à forte valeur sociétale

La question qui se pose est: comment faire cohabiter ces antagonismes au sein d'une même entreprise? Comment être sûr que les parties prenantes s'y retrouvent et bâtissent ensemble les fondations d'un nouveau système vertueux?

Nous le verrons dans le dernier chapitre de ce livre, le management joue un rôle décisif dans la capacité à imposer un nouveau modèle où l'intérêt des actionnaires et des autres parties prenantes trouvent un point d'équilibre. C'est d'ailleurs la gageure de Paul Polman, CEO d'Unilever, qui place au premier plan l'intérêt

- social et durable du consommateur avant l'intérêt de l'actionnaire,
- ne communique plus les résultats trimestriels du groupe et s'attache à entrer dans une politique d'entreprise résolument tournée sur le moyen-long terme. Les travers du groupe sont connus; mais la démarche est vertueuse et courageuse et montre qu'il est possible de modifier l'orientation d'un groupe dont la visibilité sur les marchés financiers est très élevée. La porte est ouverte pour les managers d'autres grands groupes et PME qui peuvent se lancer dans le sillage d'Unilever.

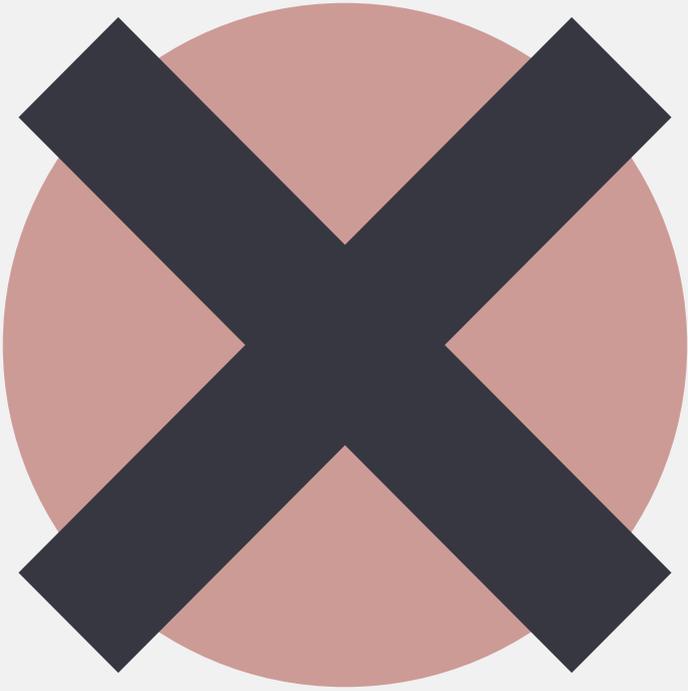


Continuation page suivante



05 COGÉRER

*La structure du nouveau
business modèle*



« If the product or some part of it, or its distribution, or some other part of its cost structure could be designed so that it produced income within the community, its effects on poverty reduction would be much more powerful »⁶⁰

— Herman B. Leonard

⁶⁰ Herman B. Leonard, « Why Is Doing Business with the Poor Good-for the Poor », Publication présentée à la Harvard Business School Conference – Global Poverty: Business Solutions & Approaches, Boston 1-3 December 2005

Le but du business modèle qui s'inscrit dans la définition du capitalisme durable doit permettre d'un côté de générer du profit et de satisfaire à l'appétit des actionnaires et de l'autre, le business modèle doit permettre de produire des effets positifs sur la Société. Le schéma suivant [→ Cf. Fig.7](#) illustre la structure cible qui fusionne d'un côté l'activité 'classique' de l'entreprise, telle que nous la connaissons et pratiquons depuis longtemps, avec de l'autre côté l'activité sociétale de l'entreprise. Avec l'intégration ou la fusion du modèle traditionnel et du modèle sociétal, nous prenons le meilleur du système capitaliste et le meilleur d'un système purement social et environnemental. L'assemblage des deux entités permet d'associer philanthropie et capitalisme au cœur d'un Groupe dont la finalité peut ainsi être mise à profit pour atteindre le point d'équilibre entre le capital, le travail et la Société.

Par extension, nous pouvons imaginer qu'en déployant ce nouveau business modèle, l'on puisse intégrer des organisations à but non lucratif reconnues d'utilité publique – telle que bon nombre d'Organisations Non-Gouvernementales (ONG) – au sein de structures classiques d'entreprises qui souhaitent s'inscrire dans cette démarche. Cela présente l'avantage d'avoir deux structures déjà bien organisées l'une et l'autre qui, si elles sont conscientes des vertus d'une fusion au sein d'une même entité, peuvent rapidement bénéficier de compétences croisées. Bien entendu les règles de gouvernance doivent être renforcées afin de « sécuriser » la mission sociétale et éviter les travers de conflits d'intérêts et de gouvernance non démocratique, déjà illustrés avec le cas de la fondation Bill et Melinda Gates, exemple symbolique parmi d'autres.

Fig. 7: Structure du business modèle⁶¹



C
O
G
É
R
E
R

Les avantages de combiner philanthropie et capitalisme



Toute la difficulté de l'exercice réside dans la combinaison de l'objectif de générer du profit dans le respect des règles d'éthique sociale et sociétale et de l'objectif de distribuer équitablement ce profit vers trois piliers: les employés, la société et les actionnaires.

Les règles de convergence qui mettent en oeuvre la progressivité de l'effort sociétal dans le temps revêt une importance capitale. En effet, comme évoqué dans les étapes de transformation du modèle actuel [→cf. fig. 6](#), la transition doit être faite en bonne intelligence car il s'agit aussi de préserver la nature capitaliste de l'entreprise et de ses principes de rentabilité économique et financière tout en cherchant à définir les voies qui conduiront à la réduction des impacts négatifs et à la création d'impacts positifs. L'exemple de Panasonic avec son centre de recyclage PETEC⁶² en est une des illustrations du domaine des possibles, même si cela ne correspond pas à 100% à la structure idéale du G.I.E.S. présentée. Mais l'esprit y est. L'intérêt de combiner les facteurs Capital, Travail et Société définis dans la mission duale et de les loger dans une même structure est quadruple:

- L'approche entrepreneuriale dans le déploiement des activités à but non lucratif est favorisée et consolidée par l'intégration de règles de gestion et d'optimisation. Les réflexes d'efficacité ou d'optimisation permettent de gérer les investissements réalisés dans la Société avec un objectif vertueux dans ce cas: le « toujours plus » sociétal, ou la spirale vertueuse du mieux pour le plus grand nombre. Nous touchons ici à la notion de maximisation du bien social, culturel et écologique. La transmission des règles de gestion et d'optimisation permettent l'atteinte de l'optimum de l'utilisation des capitaux et des ressources pour le bien sociétal.

- L'intégration des règles d'éthique et de la 'doctrine' RSE dans la gestion des activités à but lucratif favorise l'innovation produits et services en étant toujours à la recherche du meilleur compromis efficacité technique/commercial/ économique/sociétal. L'avancée dans le domaine de l'innovation devient un atout qui consolide la structure duale de l'entreprise → cf. exemple PETEC.
- L'image de l'entreprise est renforcée par l'action sociétale et a un impact positif sur le maintien ou le développement du volume d'affaire. L'impact de son engagement sociétal est quantifiable et la communication sur ce vecteur est d'autant plus puissante.
- L'intégration de la mission duale au cœur de l'entreprise et l'interconnexion des deux entités à but lucratif et à but non lucratif stimulent les employés en donnant un sens supplémentaire à l'action même de concevoir et de mettre sur le marché des produits et des services. L'investissement sociétal est visible tant dans les mécanismes internes d'innovation et de gestion que dans la réalisation de projets dans la société. Le moteur de l'action responsable est en route et stimule la maximisation responsable du profit qui servira à réaliser autant de projets et actions concrètes pour le mieux sociétal.

Pour répondre à l'hétérogénéité des équipes dirigeantes et leurs moyens qui dépendent souvent de la taille de l'entreprise, les PME qui partagent la même vision sociétale, doivent pouvoir former un Groupe d'intérêts Économique et Sociétal G.I.E.S. qui détienne une Fondation commune gérée de façon collégiale par les équipes des PME membres du G.I.E.S.. C'est une variante qui nécessitera le déploiement de beaucoup de pédagogie pour faire comprendre et adhérer les chefs d'entreprise au mode de management coopératif de la fondation et du groupement d'intérêts.

La structure regroupe au sein d'une même entité (le Groupe) deux organisations dont les objectifs sont différents, même si les objectifs s'inscrivent tous dans le cadre de la mission duale définie au niveau du groupe. D'un côté, l'entreprise – organisation à un but lucratif qui rassemble les activités traditionnelles de l'entreprise – et de l'autre, la Fondation – organisation sans but lucratif qui a pour vocation le développement des activités sociétales du groupe. Les deux organisations sont distinctes juridiquement mais sont partie intégrante et indissociable du groupe nouvellement constitué qui prend la forme d'un G.I.E.S.. Ses statuts restent à être créés et sa vocation est d'associer sous une même entité juridique deux entités distinctes qui, pour l'une héberge les activités économiques du Groupe et pour l'autre les activités sociétales du Groupe.

Pourquoi former deux organisations distinctes regroupées sous le chapeau d'un même groupe? L'existence actuelle du statut juridique de la fondation n'est-elle donc pas suffisante?

Il est nécessaire de chercher à éviter tout conflit d'intérêt entre les organisations. Elles n'ont pas le même but, même si les différentes approches de chaque entité présentent l'intérêt, si elles sont partagées, d'étendre leurs niveaux respectifs de compétences. Ainsi, la Fondation peut bénéficier de la puissance des

- compétences techniques, commerciales et financières de l'Entreprise, tandis que l'Entreprise peut intégrer une pensée différente basée sur l'éthique et la responsabilité sociétale, porteuse d'innovation.

Des lois françaises qui ont donné naissance à 7 formes de fondations, la loi n°90-559 du 4 juillet 1990 qui crée les fondations d'entreprise pose les règles de la constitution des fondations et de leur fonctionnement. La séparation de l'entité mère est une des obligations, justement dans le but d'éviter le conflit d'intérêt qui peut tout simplement mener à des abus de biens sociaux par exemple. Même si la loi française répond parfaitement à l'objectif que nous poursuivons de créer une entité à but non lucratif à caractère sociétal, quelques points posent déjà deux contraintes qu'il faudra lever:

- La limite de déduction du montant imposable est fixée à 2/100 du chiffre d'affaires annuel. Ce ratio répond à la politique fiscale de l'Etat et répond à la notion de préservation du pouvoir centralisé de l'État en limitant la réduction possible de l'assiette d'imposition des entreprises.
- Le capital minimum est fixé à 1 Million d'€. Pour la plupart des PME, utiliser cette forme juridique est impossible.
- La loi, et par prolongation le rôle de l'État, sont des facteurs contraignants et déterminants dans la mise en place du G.I.E.S.. Bien entendu, les lois à l'instar du B Corporation Act sont possibles et permettent d'ouvrir un dialogue avec le Gouvernement et l'Assemblée pour jeter les bases d'une responsabilisation Sociétale des entreprises au niveau local, régional ou national, en complément de l'action sociale de l'État, point que nous aborderons en conclusion.

La séparation des deux entités participe de la simplification du suivi des actions de chaque entité qui ont des buts différents. La gestion comptable de chaque entité doit rendre possible

le suivi des performances financières, économiques et sociétales et de pouvoir consolider ses performances au niveau du groupe. Fusionner les deux activités à but lucratif et à but non lucratif au sein d'une même entité n'est pas viable et rend excessivement complexe voire impossible l'identification des flux financiers selon leur destination entre Capital, Travail et Société. La possibilité d'identifier clairement les flux financiers permet aux acteurs de chaque entité de pouvoir mesurer l'impact positif de leurs actions à la fois sur le métier traditionnel de l'entreprise (réduction des impacts négatifs) et sur la Société (impacts positifs).

Enfin, le rôle des parties prenantes dans le cadre de la gestion de la fondation est aussi déterminant pour le succès des actions sociétales. Il convient donc de bien séparer les entités afin d'éviter tout risque d'ingérence dans l'activité traditionnelle de l'entreprise. Aux sein du groupe (GIES) sont donc réunies deux entités qui ont des règles de gestion bien distinctes mais qui garantissent les passerelles entre compétences de gestion et d'optimisation d'un côté et compétences éthiques et RSE de l'autre. L'entité Entreprise a pour but d'atteindre l'optimum économique et financier tout en respectant le cadre défini de réduction de son impact négatif sur l'environnement et la société. L'entité Fondation a pour but de maximiser l'impact positif sociétal dans le respect de règles de gestion et d'optimisation des investissements qui correspondent à l'engagement sociétal du Groupe.

L'organisation de la Fondation

L'objet n'est pas d'entrer dans une description détaillée des fonctions à mettre en place. Il s'agit de mettre en lumière les points de vigilance à intégrer dans le fonctionnement de cette entité. L'organisation interne et son dimensionnement dépendront de la nature et de l'envergure de la mission sociétale et des objectifs y afférant, de la taille et des possibilités de synergies entre entités du groupe. En plus de la fonction de direction de la Fondation et de ses fonctions support, des comités doivent être mis en place qui intègrent un ensemble de parties prenantes:

- Le(s) Comité(s) expert(s): en fonction de la mission sociale décrite dans la mission duale du Groupe ou GIES et des objectifs définis, un certain nombre de projets devront être lancés afin de concrétiser l'action sociale de la fondation. Pour se faire, les équipes doivent être constituées et rassembler des acteurs experts du domaine d'action ainsi que des experts techniques et de gestion de projet. Les parties prenantes, telles que les acteurs publics locaux, les associations représentatives ou autre organismes doivent être mis à contribution dans le cadre des comités. Le rôle du Comité expert est de réunir l'ensemble des compétences nécessaires à la réalisation de l'impact positif tout en garantissant l'atteinte de l'optimum d'efficacité sociale de l'action.
- Les acteurs regroupent donc les employés de la fondation, les employés volontaires de l'entreprise, experts d'un domaine de compétence utile et demandé, les représentants des parties prenantes impliquées dans le projet (personnes privées ou publiques bénévoles et experts métiers fournisseurs de prestations).
- La sélection des employés de l'entreprise, qui devront s'impliquer dans la réalisation des projets et donc participer activement aux réunions de travail des comités experts, est déterminante pour faire profiter la Fondation des compétences inhérentes à la culture du résultat de l'Entreprise sous toutes ses formes: commercial, marketing, développement, communication, système d'information et organisation, conseil juridique et de gestion. Il s'agit de bien mettre en place les synergies en terme de compétences entre les deux entités. Ce qui est valable dans ce sens l'est également dans le sens du respect des règles d'éthique et de l'esprit durable et social pour les équipes de l'Entreprise.
- Le Comité financier: peut être constitué du Directeur de la Fondation et de membres de l'équipe de la Direction finan-

cière de l'entreprise ainsi que, le cas échéant, du contrôle de gestion. L'objectif est de gérer les fonds disponibles, de suivre les comptes et les résultats de gestion des activités, d'établir les budgets, de gérer les risques et d'élaborer et présenter le rapport de gestion de la Fondation. Les synergies entre la Fondation et l'Entreprise sont ici évidentes, mais il convient de bien préserver l'esprit de l'action à but non lucratif ou à lucrativité limitée, dont les mécanismes sont très différents de l'activité à but lucratif. Pour cela, les comités experts doivent être les garants de l'atteinte des objectifs de la mission sociétale définie, le comité financier n'ayant qu'un rôle de vérification du respect des règles déontologiques de gestion et de comptabilité. La mesure du niveau de retour sur investissement sociétal doit être assuré par l'analyse commune par les experts métiers et l'équipe financière des moyens mis en œuvre et du résultat sur la société. Le retour sur investissement sociétal (RIS) peut être évalué en termes financiers, suivant une logique inversée des propositions de Pavan Sukhdev⁶³ – ancien Analyste économique de la Deutsche Bank – pour mesurer le coût d'une décision économique sur la nature. Dans le même ordre d'idée, l'entreprise française de sport PUMA⁶⁴ est la première entreprise à avoir mis en place un compte de résultat environnemental qui mesure précisément son impact sur l'environnement, qui pourra être positif.

La transparence et la collégialité sont indispensables dans les processus de prise de décision et font partie de la clef de voûte du fonctionnement optimal de la Fondation, mais aussi de l'Entreprise et du Groupe tout entier. Nous verrons dans le chapitre suivant que le mode de management est aussi important que l'organisation ou la structure du business modèle mis en place car il

⁶³ Nommé Directeur du TEEB « Economics of Ecosystems and Biodiversity » par la Commission Européenne et l'Allemagne. Biographie sur <http://pavansukhdev.com/>

⁶⁴ Interview de Jochen Zeitz, CEO, Sport & Lifestyle, PPR et executive Chairman PUMA par Ethical Corporation posté sur le Web le 18.12.2011

- garantit l'intégration des valeurs transportées par le Groupe d'Intérêts Economique et Sociétal.

Le comité RSE⁶⁵ dans l'Entreprise

Partant du principe que la démarche RSE est mise en place dans l'entreprise – il s'agit de la première étape de transformation du modèle actuel →cf. Fig. 6 dont l'objectif est de réduire les impacts négatifs sur les facteurs Travail et Société – le plan de marche ainsi que l'organisation de la fonction CSO (Chief Sustainable Officer ou Directeur Développement durable) sont mis en place. Le comité RSE de l'Entreprise est le garant de l'application de la démarche RSE ou ISO 26000 qui est engagée dans l'ensemble des métiers de l'entreprise. L'atteinte des objectifs quantifiables de réduction des impacts négatifs est vérifiée et les actions correctrices sont définies par le comité RSE. Dans ce cadre, il est une évidence que le responsable de la Fondation fera partie de ce comité pour pousser les règles d'éthique et de responsabilité sociétale du Groupe. La politique de développement durable est aujourd'hui suffisamment décrite pour ne pas devoir y revenir plus particulièrement, sauf à demander le déploiement plus rapide des actions RSE et une plus forte prise de conscience des dirigeants d'entreprise. « Si nous voulons un impact, il est important de transformer nos intentions en actions »⁶⁶; de la volonté de l'équipe de direction de l'entreprise de pousser dans cette direction dépendra la réalité de la réduction de l'impact négatif de l'entreprise.

La mise en place du nouveau business modèle doit permettre l'intégration de la politique durable dans l'entreprise, placée au plus haut niveau des priorités, à côté de la rentabilité financière. Au sein du comité RSE, l'accent doit être mis sur la

⁶⁵ RSE : Responsabilité Sociétale de l'Entreprise. Il est d'usage de traduire RSE par Responsabilité Sociale de l'Entreprise, mais le terme Sociétal est ici plus adapté. La portée de Sociétal est plus large et définit parfaitement la portée de l'action au sein du Groupe d'Intérêt Economique et Sociétal.

⁶⁶ Ben Verwaayen, CEO, Alcatel-Lucent – Rapport de Janvier 2012 du WEF (World Economic Forum) en collaboration avec Accenture « More with less: Scaling Sustainable Consumption and Ressource Efficiency.

radicalité des innovations, ce qui n'implique pas forcément une rupture des schémas traditionnels. L'objectif est d'avantage de pousser les schémas radicalement nouveaux qui intègrent les dimensions sociétales. Cela est rendu possible grâce à la coopération avec l'équipe de la Fondation et à la participation du directeur de la Fondation au Conseil d'Administration de l'Entreprise. Nous le verrons, le management est un point clé dont l'évolution est nécessaire pour bénéficier de la dynamique de l'innovation sociétale, qui se doit d'être radicale.

Une Gouvernance participative

Dans le livre vert⁶⁷ de la Commission Européenne «Le cadre de la gouvernance d'entreprise dans l'UE» du 05.04.2011 indique clairement que «La gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale des entreprises sont essentielles à la confiance des citoyens dans le marché unique. Elles contribuent aussi à la compétitivité des entreprises européennes: des entreprises bien gérées et durables sont les mieux à même de contribuer aux objectifs ambitieux définis en matière de croissance dans la stratégie Europe 2020». La gouvernance d'entreprise est véritablement identifiée comme un vecteur fondamental pour que «les entreprises européennes fassent preuve de la plus grande responsabilité, tant vis-à-vis de leurs employés et de leurs actionnaires qu'à l'égard de la société en général». Les résultats de la consultation publique publiés font état d'un début de prise de conscience. Il faut adapter les règles de gouvernance.

Dans le business modèle proposé ^{→cf. Fig. 8}, les règles de gouvernance du G.I.E.S. (Groupement d'Intérêts Économique et Sociétale) doivent répondre à trois principes que nous retrouverons aussi dans les pratiques managériales:

1. La transparence que l'on doit retrouver dans l'organisation

⁶⁷ http://ec.europa.eu/internal_market/company/modern/corporate-governance-framework_fr.htm

de l'information, dans les règles d'accès à l'information et dans le traitement de l'information est un des principes fondamentaux qui garantit l'adhésion des employés et plus largement de l'ensemble des parties prenantes au projet social et économique de l'entreprise, de la fondation et du G.I.E.S.. L'évaluation des résultats économiques, techniques et financiers et la mesure des impacts négatifs ou positifs sont déterminants pour définir les orientations stratégiques et les actions correctrices à mettre en place. La précision dans la mesure des indicateurs de performance de production, de distribution et financière mais aussi des impacts sur l'environnement et sur la Société (Pollution réelle, émissions, déchets, risques sanitaires, risques sociaux...) dépend du niveau de transparence et bien-sûr de compétence. Assumer les écarts entre la réalité d'un impact négatif et les résultats attendus est difficile lorsqu'il est de mise de faire bonne figure devant les actionnaires et les autres parties prenantes. Accepter ses égarements dans ses politiques antérieures ou actuelles est presque insurmontable. Il faut pourtant au nom de la transparence pour le mieux social passer cette étape et assumer ses propres dérives de management et celles du système actuel pour être en mesure de rebondir et d'avancer vers le nouveau modèle vertueux.

2. L'ouverture aux parties prenantes et leur intégration au cœur du dispositif sont aussi essentielles pour concrétiser les solutions innovantes. La diversité professionnelle, culturelle et sociale est un facteur d'enrichissement qui revêt encore plus d'importance dans le fonctionnement de la gouvernance. Intégrer dans le Comité RSE un panel de fournisseurs, distributeurs et clients permet d'aborder par exemple la problématique d'emballage ou de recyclage des produits sous trois angles différents qui sont à l'origine de solutions innovantes. L'ouverture participe de l'innovation radicale évoquée plus haut. C'est une évolution des principes de la

gouvernance traditionnelle, où les portes sont encore bien fermées, le nombre d'initiés restreint et l'information très confidentielle. Pour la gestion de la Fondation, il est aussi important d'avoir au sein de son conseil d'administration des acteurs publics, sociaux, d'associations ou autres organismes qui amèneront une vision plus large et certainement moins théorique, avec une connaissance et une expérience du terrain approfondies. De même qu'au niveau du conseil d'administration du G.I.E.S., la présence d'une (ou plusieurs selon la taille du Groupe) personnalité publique, du monde associatif ou d'une ONG impliquée dans la mission sociale du Groupe est souhaitable. L'ouverture forme les passerelles qui seront porteuses de développement, d'innovation et de valeur ajoutée économique et sociale.

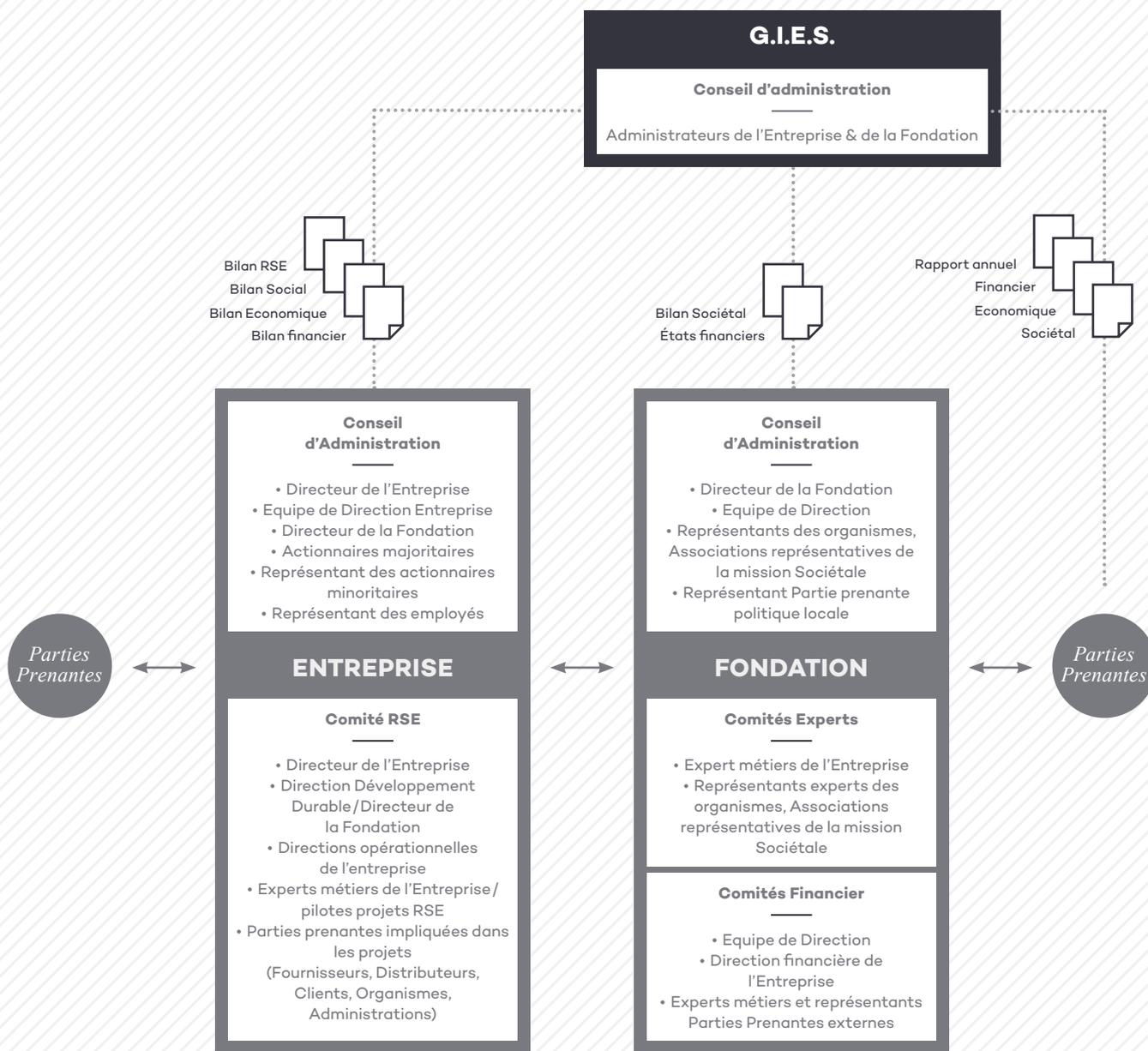
3. Le **contrôle** de l'action durable au cœur de l'Entreprise et du Retour sur l'Investissement sociétal doit être organisé afin d'en garantir l'exécution dans le respect des règles d'éthique et d'éviter les abus du système, toujours possibles du fait de la nature même de l'homme. La cohabitation des deux entités Entreprise et Fondation sous l'égide d'une mission duale Groupe doit permettre de limiter les abus ou dérives. L'auto-contrôle est favorisé par le management participatif et la présence croisée de personnels des deux entités dans les différents comités (comités d'experts, financier, RSE) et conseils d'administration de la Fondation, de l'Entreprise et du Groupe. Toutefois, comme la loi le prévoit, la Fondation doit, « conformément à ses statuts établir des comptes et un rapport annuel qu'elle doit transmettre au préfet », ce qui impose – *de facto* – la mise en place d'organes de contrôle et d'audit. Aux États Unis, le B Lab⁶⁸, organisme indépendant, réalise toutes les évaluations externes pour déterminer le score de l'entreprise identifiée comme B Corporation.

⁶⁸ B Lab est une ONG qui utilise les « GIIRS Ratings & Analytics » pour évaluer annuellement l'impact RSE des entreprises affiliées.

•
•
•

Afin de favoriser la mise en place des processus, l'application par l'Entreprise des normes ISO 14000 et 26.000 qui entérine la démarche active de l'Entreprise dans la direction du développement durable et de sa volonté de réduire ses impacts négatifs sur les facteurs Société et Travail, rend nécessaire l'intervention d'organismes habilités à délivrer les certifications ISO. Les organismes indépendants conseillent les Entreprises pour mettre en place le dispositif RSE et ensuite procèdent à l'évaluation annuelle, au même titre que le commissaire aux comptes certifie les comptes et bilan annuels des entreprises. Dans le prolongement de leur mission, ces organismes sont à même d'auditer les fondations et les G.I.E.S. sur la partie bilan sociétal. Nous y reviendrons dans les préconisations relatives à l'évolution des réglementations.

Fig. 8: Organes de représentation⁶⁹



D'aucuns diront, comme David Blood et Al Gore qu'on « ne peut pas demander à l'entreprise de faire le travail des gouvernements »⁷⁰. Mais ici il est question d'aller plus loin que ce que peut faire un gouvernement, il s'agit de mobiliser le capital pour gagner le challenge du mieux sociétal et viser l'optimum de l'équilibre entre les facteurs. Comme le souligne Erik Orsenna⁷¹, « dans le bouleversement de la globalisation, les régions apparaissent souvent comme l'espace d'action les plus pertinents », la réactivité au niveau micro-économique local est porteuse d'efficacité, de flexibilité, de justice et d'équilibre. Utiliser cette force « politique », qui est accessible, apporte un ensemble de réponses aux attentes de la société.

La mise en place opérationnelle du GIES nécessite 4 étapes successives dont la durée peut varier en fonction du degré d'intégration de la mission duale et de la volonté propre de l'équipe dirigeante et des employés:

1. **Modifier l'organisation traditionnelle** de l'Entreprise en intégrant les fonctions nécessaires au développement de l'action durable dans tous les domaines d'activité et services.
2. **Créer la Fondation *ex nihilo*** ou en reprenant une Association, NGO ou organisme après avoir déterminé la mission duale et les objectifs qui lui correspondent, avec la Direction Développement Durable et en consultant les employés.
3. **Sélectionner les hommes** qui porteront les projets de la Fondation mais aussi tous ceux qui apporteront leur tribut au développement de la démarche RSE dans l'Entreprise et aux innovations radicales.
4. **Séparer les flux financiers** entre l'activité traditionnelle de l'Entreprise, l'activité RSE et les activités de la fondation. Les bilans sociétal, RSE et social en sont l'aboutissement.

⁷⁰ Al Gore & David Blood, « Manifesto for Sustainable Capitalism » 2011

⁷¹ Erik Orsenna, « L'avenir de l'eau », éditions Fayard, 2010

La communication interne et externe ainsi que le management du changement seront des leviers déterminants dans le succès de la création de la structure et de son déploiement opérationnel.

Illustration: proposition pour le groupe PSA

Le secteur automobile mondial est dans une phase absolument critique qui pousse à la réduction des coûts pour rester dans la compétition. 2010, injection de quelques \$20 Milliards par l'entrée du gouvernement fédéral américain au capital de General Motors; 2011, faillite de Saab; 2012, marché automobile en déclin en Europe dans un contexte de crise. Le secteur automobile est excessivement tendu. Faire face devient un casse-tête où les solutions se raréfient.

Nombreux sont et seront les groupes automobiles tentés par les plans sociaux – comble du cynisme, les places boursières accueillent toujours positivement ces plans. Le groupe PSA lance la danse avec son annonce de suppression de 5.000 postes en 2011.

Pourquoi ne pas chercher l'innovation radicale pour requalifier au moins une partie du personnel et profiter d'impacts positifs de l'innovation sur son activité traditionnelle, ses équipements et ses infrastructures, ou son environnement client?

•
•
•

Pourquoi doit-on souvent aller à la simplicité et entrer dans une phase de négociation qui portera uniquement sur le montant des indemnités et des possibilités de reconversion à la charge de l'Etat (et donc du contribuable)?

La richesse du capital intellectuel du Groupe PSA n'est-elle pas suffisante pour proposer des solutions innovantes et limiter l'impact négatif sociétal de ces décisions?

C
O
G
É
R
E
R

Une innovation radicale pourrait être: «développer les compétences dans le domaine de l'efficacité énergétique et de la production autonome d'énergie au profit de l'ensemble des équipements et immobiliers du Groupe et des réseaux de distribution». L'objectif de réduction des coûts énergétiques du Groupe serait soutenu par cet effort de reconversion et de formation des équipes qui pourraient :

- réaliser les analyses d'efficacité énergétiques pour le groupe et pour le réseau de concessionnaires de la marque
- Proposer et réaliser des actions correctrices pour réduire la consommation d'énergie
- Réaliser des projets d'implantation de sources d'énergies durables sur, dans et pour l'immobilier du groupe (équipement de parking, usines, concessions)
- constituer un véritable savoir-faire qui peut être mis à profit en interne comme en externe au niveau local (prestation de services), dans le cadre d'une vision long terme sur les nouveaux business modèles à imaginer pour mettre en scène les énergies alternatives

A la place de débloquer un budget de licenciement et de déployer énormément d'énergie et de moyens à la négociation du meilleur compromis en terme d'indemnités, ne serait-il pas plus vertueux d'apporter un budget conséquent dans une fondation qui aurait pour mission le financement à taux 0 de la reconversion et la création de spin-off⁷² dans le secteur énergie. Le coût du licenciement de 100 employés s'élève en moyenne à un montant situé entre 5 et 8 millions d'€. A cela s'ajoute le coût de l'assurance chômage et le risque au bout de la période d'indemnisation de ne régler que 70% du problème. Cela porte le coût total à plus de 15 millions d'€. En versant ce montant dans la fondation qui a pour but la reconversion des employés dans les domaines de l'efficacité énergétique et du développement de la production d'énergie renouvelables, le Groupe est gagnant sur deux points:

- Il transforme un coût en investissement sur des technologies nouvelles qui peuvent avoir un effet bénéfique sur les coûts énergétiques du Groupe
- Il s'inscrit dans une démarche de création de valeur par l'innovation radicale en mettant à profit les compétences de l'Entreprise pour développer de nouveaux métiers et préserver au maximum les emplois locaux.

L'exemple mériterait d'être développé plus avant afin de tester la démarche dans son intégralité. L'impact de telle mesures permettrait de concentrer les efforts sur des secteurs d'activité à fortes potentialités. Le professionnalisme des équipes, d'un côté, et les passerelles entre Fondation et Entreprise, de l'autre, peuvent assurer le succès de la reconversion et créer de la valeur pour le Groupe PSA et pour la Société. L'initiative du Environmental Development Fund⁷³ (EDF) illustre sans équivoque le bénéfice d'une action semblable aux États Unis.

72 Une spin-off est une entreprise nouvelle créée à partir de la scission d'une organisation plus grande
73 <http://edfclimatecorps.org/2011-results-and-highlights>

- En 2011, Le fond de développement américain EDF a placé 96
- étudiants titulaires de MBA spécialisés dans 78 entreprises, villes et universités pour définir les pistes de réduction de la consommation d'énergie et de réduction des émissions de dioxyde de carbone (CO²). Les « stagiaires », Climate Corps fellows' ont déterminé des sources d'amélioration de l'efficacité énergétique dans l'éclairage, les équipements informatiques et les installations de chauffage et de climatisation. Le résultat est significatif:

- \$650 millions de réduction des coûts sur la durée du projet
- la réduction annuelle de la consommation: 600 millions de kW et 27 millions thermies de gaz naturel, suffisant pour pourvoir aux besoins de 38.000 logement par an
- des opportunités d'éviter l'émission de 440.000 tonnes de CO² par an, ce qui équivaut à retirer 87.000 véhicules de la circulation.



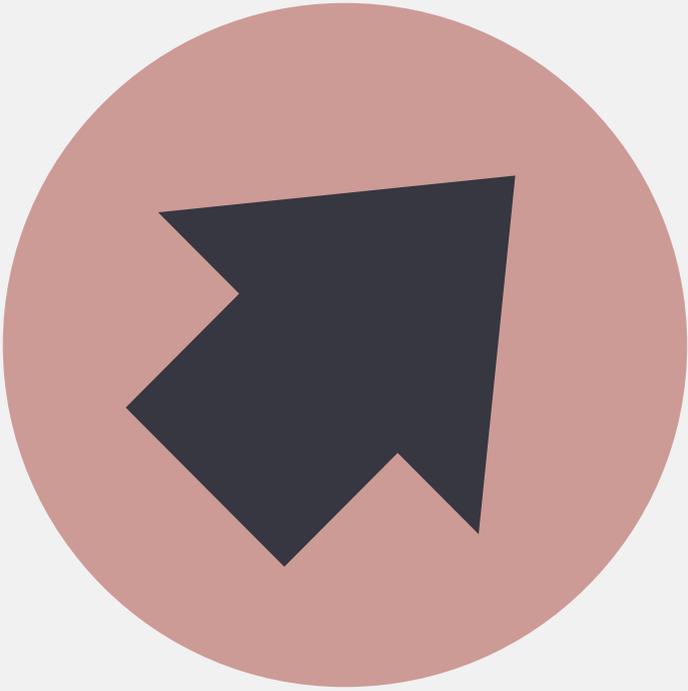
Continuation page suivante



06

VALORISER

*Un nouveau modèle de
management*



« In the world today there's plenty of technology, plenty of entrepreneurs, plenty of money, plenty of venture capital. What's in short supply is great teams. »⁷⁵

— John Doerr

75 John Doerr est un capital risqueur légendaire de la Silicon Valley qui a organisé les start-up d'entreprises aussi légendaires que Compaq, Lotus, Netscape et Genetech. Extrait du livre de Daniel Cooleman « Working with emotional intelligence », 1998, Bantam Press.

Les principes de management fortement ancrés dans l'entreprise depuis plusieurs décennies doivent évoluer pour intégrer de nouvelles valeurs et passer du centrage sur le capital à l'équilibre des facteurs Capital, Travail, Société. Le nouveau modèle d'organisation de l'entreprise proposé avec la mise en place du G.I.E.S. demande de faire changer les pratiques managériales en combinant les objectifs de rentabilité du capital avec les impératifs de rendement sociétal.

L'approche managériale de l'entreprise doit prendre en compte:

- la diversité des parties prenantes: passer d'un environnement singulier à un environnement pluriel
- la transformation de l'angle de vision, qui doit aller au-delà du rationalisme cartésien pour accéder à la systémique: approche globale et transversale
- la capacité d'innovation des personnes mieux connectés entre elles dans un contexte multi-culturel,
- la nécessité d'équilibrer les facteurs capital, travail et société en terme de rémunération.

L'enjeu est de passer d'un modèle de management traditionnel centré sur le capital à un modèle de management sociétal. Les dimensions à prendre en compte changent et les valeurs et concepts clés que nous retrouverons au centre des nouveaux principes de management sont désormais:

- Cycle, Système, Équilibre, Long terme,
- Coopération, Participation
- Transparence, Ethique, Réciprocité

A tous les niveaux de l'entreprise, les principes doivent évoluer, être portés par les équipes dirigeantes et vécus au quotidien par l'ensemble des employés. Une rupture est nécessaire au cœur de l'entreprise mais aussi dans notre système d'enseignement qui

ne véhicule pas suffisamment les principes fondamentaux des valeurs sociétales. La modification des principes de management trouve sa source non seulement dans la volonté de l'équipe dirigeante à définir une vision duale ^{→cf. Chapitre 2} et un mode de gestion duale de l'entreprise, mais aussi dans la refonte des valeurs de la société à travers le système éducatif. Le rôle de l'école et de l'enseignement supérieur initial et continu est déterminant.

Dans une étude réalisée par BVA et le cabinet BPI⁷⁶, il est stupéfiant de constater que l'éthique est une des qualités les moins attendues d'un manager. L'éthique est cependant à la base du développement sociétal durable. C'est une des clés qui ouvre sur une perspective globale, commune et partagée dans la société. Les qualités du manager doivent aller bien au-delà de la capacité à planifier et à organiser, de la capacité à motiver, à communiquer et à expliquer les décisions. Le management doit sortir du cadre restreint actuel et élargir son spectre d'action pour intégrer de nouveaux domaines de compétences. La philosophie, la sociologie, la psychologie, la transversalité, l'éthique... sont autant de paramètres à intégrer dans le périmètre des connaissances et outils du management. Le management se résume trop souvent dans la maîtrise de compétences techniques (finance, marketing, ingénierie, ...) ou de savoir spécifiques (marchés, secteur, technologie...) qui favorisent la décision selon un processus compartimenté centré sur le niveau des compétences techniques et spécifiques. Sans oublier que la nature humaine s'attache naturellement à créer un avantage personnel par des décisions qui influent sur les aspects financiers et/ou de carrière. L'éthique est la pierre centrale qui fait évoluer l'entreprise vers une entreprise responsable qui assume et développe ses responsabilités sociétales.

L'évolution des principes de management doit préserver les acquis basés sur les compétences techniques et spécifiques, tout

⁷⁶ Etude menée en 2011 auprès de 6796 salariés dans 11 pays d'Europe et d'Amérique du Nord

en développant le rôle sociétal de l'entreprise. Après le passage historique, mais nécessaire, du centre des préoccupations sur le produit à un centrage sur la valeur client, il est temps de centrer les priorités et l'action sur la société. La société intègre produits et clients dans une perspective sociétale vertueuse où la création d'impacts positifs devient une des valeurs fondamentales de l'entreprise.

L'évolution du centrage des valeurs de l'entreprise:

PRODUITS

→ 1990

CLIENT

→ 2010

SOCIETE

En terme de management, cela implique une modification profonde des repères sur lesquels reposent les mécanismes de décision, de gestion et d'animation. La [figure 9](#) montre les écarts entre la pensée classique actuelle centrée sur le capital et la pensée sociétale, qui est véhiculée par la mission et la vision duales de l'entreprise.

Fig. 9: Le changement des principes de management⁷⁷

Management traditionnel	→	Management sociétal
Approche systémique et cyclique des valeurs: facteur d'équilibre		
Silos, logique rationaliste	→	Transversalité, globalité et système
Chaine de valeurs	→	Cycles de valeurs partagées
Philosophie court terme	→	Philosophie long terme
Principe de croissance	→	Principe d'évolution sociétale
Rémunération du capital	→	Répartition Capital, Société et Travail
Réciprocité et management participatif: moteur d'envie et d'engagement		
Individualisme et égoïsme	→	Réciprocité, communauté
Esprit de compétition	→	Esprit participatif et coopératif
Monoculture	→	Multiculture
Innovation et transparence: facteurs d'équilibre et de dynamisme		
Innovation incrémentale	→	Innovation radicale: think out of the box
Mécanismes de décision opaques	→	Prévalence de l'éthique
Arbitraire des rémunérations	→	Règles d'ajustement transparentes

La vision duale →cf. Chapitre 2 ainsi que le nouveau modèle d'organisation de l'entreprise avec le G.I.E.S. →cf. Chapitre 5, sont décisifs pour faire évoluer notre mode de management traditionnel vers un nouveau mode de management sociétal. Dans ce modèle, les valeurs éthiques, de transparence, de cohésion, de réciprocité et d'équité sont renforcées, tout en s'appuyant sur les fondamentaux de gestion et de recherche d'efficacité du mode traditionnel de management. En conséquence, le périmètre des compétences humanistes nécessaires est étendu et le management tradition-

nel est élargi pour intégrer les notions de systèmes, de cycles, de transversalité et de globalité.

Le succès de la transformation de l'entreprise, qui doit pouvoir se mesurer par les impacts positifs sur son environnement dépend de la capacité de son management à adapter son mode d'action et de gestion pour migrer vers un rôle sociétal responsable. La mise en place de la nouvelle organisation est un pas déterminant qui soutient et accélère la transformation du mode de gestion de l'entreprise et contribue à la modification du comportement des employés. L'animation des salariés de l'entreprise autour de la mission duale et des nouvelles instances de gestion du G.I.E.S. est une nouvelle dynamique positive. Mais l'enjeu reste entier, car il faut cimenter les nouvelles bases de l'entreprise sociétale en développant les outils et processus de management adaptés. Trois axes permettent d'assurer la transition:

L'approche systémique et cyclique des valeurs

Les modèles de management traditionnel s'appuient – très schématiquement – sur une approche court terme dont le but est de maximiser le profit par des actions court-termistes visant à réduire les coûts, à augmenter le chiffre d'affaires ou les gains marginaux ou tout simplement à faire « bella figura » au sein de l'entreprise ou sur les marchés financiers. La philosophie court-terme⁷⁸ règne en maître absolu sur les décisions et réflexes managériaux actuels où les principes très compartimentés de logique cartésienne reproduisent les mêmes schémas, les mêmes recettes, les mêmes solutions, avec pour résultats des décisions standards qui s'éloignent du mieux sociétal ou, du moins, ne s'en approchent pas.

Dans le modèle de management traditionnel, la valeur (la rémunération du capital) est au centre des préoccupations des actionnaires et par conséquent du management. Le passage à la

⁷⁸ La philosophie court terme des managers est aussi le reflet de la vision court terme des acteurs sur la scène politique.

- valeur plurielle implique la modification profonde du dispositif de rémunération de la performance. La performance n'est plus uniquement financière, mais elle est plurielle. Tous les mécanismes de définition de la rémunération du travail et de l'attribution de primes, de provisions, de stocks options en fonction des résultats court terme (CT) doivent être révisés. Aujourd'hui, sauf exceptions, tout est mis en œuvre pour contrôler l'évolution de la rentabilité financière de l'entreprise avec pour but la rémunération des actionnaires, les mécanismes de levée de fonds sont conditionnés au taux IRR⁷⁹, les objectifs des employés correspondent à la traduction des objectifs de rentabilité du capital fixée par les actionnaires. Dans ce contexte, quel est le sens de la valeur pour l'employé et pour le management dans l'entreprise? Euro €, Dollar \$? Est-ce suffisant?

V
A
L
O
R
I
S
E
R

Le passage de « la valeur » à « les valeurs » (ou à la valeur plurielle) modifie le sens de l'action au cœur de l'entreprise et ouvre la voie à un management plus complet qui se base sur un ensemble de valeurs nouvelles. La logique de rémunération n'est plus liée uniquement à la rentabilité du capital mais à un ensemble de paramètres sociétaux. Dans ce cadre, un équilibre entre les facteurs capital, travail et société, rend nécessaire le rééquilibrage des rémunérations où la logique de transparence et d'éthique est déterminante.

La vision globale et long terme de l'entreprise et de son environnement sociétal permet de raisonner en cycle de valeur et de poser les questions du recyclage, de l'impact sociétal et de système global en amont des décisions. C'est une rupture avec le raisonnement traditionnel. Les notions de cycle de valeur⁸⁰ ou de

⁷⁹ IRR: Internal Rate of Return. Utilisé pour mesurer la rentabilité d'un investissement principalement dans le cadre de réalisation de budgets pour vérifier la pertinence financière d'un projet ou d'une création d'entreprise.

⁸⁰ U. Haque, «The new Capitalist Manifesto – building a disruptively better business» Harvard Business Review Press, 2011

valeurs partagées⁸¹ sont des points clés, qu'il est important d'intégrer dans le nouveau mode de management de l'entreprise. La vision long terme doit prévaloir pour pérenniser l'approche globale de l'entreprise qui intègre l'ensemble des questions internes et externes à l'entreprise. Mais pas seulement. L'approche long terme a aussi un impact positif sur la rentabilité des capitaux, aussi paradoxale que cela puisse paraître aux yeux des analystes financiers de tous horizons⁸².

La réciprocité et le management participatif

L'individualisme croissant résulte de la déclinaison du capitalisme contemporain dans la culture de l'entreprise. La culture du moi comme critère absolu de la réalisation de soi, de l'aboutissement dans la société, a été sculptée par les approches marketing, par l'esprit de compétition à tout prix et par la mise en place d'une monoculture basée sur la réussite personnelle, sur la reproduction de schémas traditionnels comme l'activation des réseaux, le défaut d'accepter la différence sous toutes ses formes comme l'ouverture sur d'autres secteurs d'activité, d'autres façons de faire, d'autres cultures, d'autres situations sociales. La catégorisation sociale est très présente dans les pratiques de gestion de l'entreprise. Le prix à payer est la négation de la responsabilité sociétale. C'est le «moi» qui prime par-dessus tout. La combinaison de la logique court terme, de la culture du moi, la logique du dépassement de soi dans un esprit permanent de compétition et le centrage mono-culturel réduisent les possibilités de donner un sens global et sociétal à l'action au sein de l'entreprise. Ce sont des freins à l'évolution de l'entreprise et de la société.

Penser autrement (ou renouer avec la pensée libre) est l'enjeu auquel il convient de s'attacher. Penser autrement pour redon-

81 «Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society». Article écrit par Michael E. Porter, head of the Institute for Strategy and Competitiveness - Harvard Business School, et Mark R. Kramer, Kennedy School - Harvard University

82 «Short-termism, Investor clientele, and Corporate Performane», Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper No. 12-072, November 2013

ner vie à l'esprit participatif et coopératif au sein de l'entreprise et placer la personne et la société au cœur de l'entreprise. Les modèles de co-gestion sont les prémises de l'évolution du management vers un mode plus ouvert et plus conscient de l'importance du rôle de l'entreprise dans la société. Redonner du sens dans l'exercice quotidien des fonctions d'une entreprise est un des fondamentaux pour que les employés renouent avec l'envie. L'envie de se donner, parce qu'il y a du sens. Le management participatif dans le cadre de la mission duale de l'entreprise est source d'auto-motivation. La mise en place des organes de fonctionnement du G.I.E.S. sont à la base de l'évolution vers le management participatif. Pour se faire, l'ouverture sur la différence, qu'elle soit dans l'idée, dans la culture, dans le comportement, est incontournable. Le principe d'ouverture est fondamental, il est basé sur l'écoute, sur la considération, sur l'humilité, le respect et la réciprocité. Autant de moteurs d'envie et d'engagement pour les employés et les parties prenantes.

L'innovation et la transparence

Le principe de croissance qui, simplement exprimé, se résume être la première des solutions pour pérenniser une entreprise mène le management et ses équipes dans une course effrénée au «plus de tout»: plus de pénétration au prix de solutions court terme, plus de volume, plus de remises, plus de réduction des coûts... en bref, volume, volume, volume à tout prix! A tout prix veut simplement dire que les solutions travaillées par les équipes peuvent avoir un impact négatif moyen terme sur l'entreprise elle-même et sur son environnement. L'innovation est sauf exception incrémentale⁸³ et n'apporte guère plus qu'une réduction du coût

⁸³ L'innovation incrémentale exploite les technologies existantes et améliore la compétitivité sur un même marché ou une industrie. L'innovation du système de freinage d'une voiture (ex.: ABS) est une innovation incrémentale. A contrario, l'innovation de rupture crée un changement important qui transforme le marché et l'industrie. Par exemple la voiture électrique est une innovation de rupture avec un impact réel sur la structure du marché, l'orientation de l'industrie. L'innovation de rupture modifie le comportement du consommateur et le business modèle sociétal (ex.: la voiture électrique modifie fondamentalement le modèle de distribution de l'énergie ou le modèle de maintenance des véhicules)

du produit ou du service ou qu'une amélioration des spécificités des produits, services ou processus actuels. Nous sommes loin de l'innovation basée sur une approche systémique ou globale. L'élan qui a poussé les entreprises à délocaliser leur production s'intègre parfaitement dans la logique d'innovation incrémentale des processus: comment optimiser les coûts de productions? La réponse est simple: produire où les coûts de main d'œuvre sont les plus bas. La réduction des coûts est immédiate et l'accès au capital pour investir est très facile. Le taux IRR du « business case » d'une délocalisation de production est très élevé! Nous sommes dans ce cas en butée, dans une impasse, où sortir des schémas traditionnels n'est pas possible, tant la pression sur l'action court terme est forte. Dans un contexte aussi difficile, la transparence n'est pas de mise, chacun cherchant à masquer les limites de l'action et des résultats, qui dans un contexte de crise ressemblent davantage à des échecs successifs. La combinaison de la culture du moi et de la peur de l'échec conduit progressivement à une paralysie de l'innovation et de la création. La prise de risque qui vise à sortir des sentiers battus n'est pas valorisée dans ce schéma, car le risque peut mener à l'échec et l'échec n'est pas acceptable.

L'équilibre des facteurs Capital, Travail et Société est un vecteur de croissance vertueux pour l'entreprise et pour son environnement. Le stimulation des interconnexions entre les facteurs, avec la mise en place de l'organisation du G.I.E.S. par exemple mais pas uniquement, permet d'accéder à un domaine des possibles très large. Passer d'une organisation en silos bien compartimentés à une organisation transversale où chaque employé comprend ce que fait son collègue démultiplie les possibilités d'améliorer, de créer, d'ouvrir sur de nouvelles idées ou de nouveaux concepts. L'échange est à la base de l'innovation. Dans une organisation comme le G.I.E.S, les employés sont à même de décrire un nouvel ensemble de solutions en collaboration avec les acteurs des différentes parties prenantes. Ces solutions ne sont pas concevables dans le système actuel. Ce nouvel ensemble favorise l'in-

- novation radicale, qui peut être acceptée, supportée et développée. Les équipes centrées sur le développement de nouveaux business modèles, de nouveaux produits, services, processus répondent aux besoins variés et différents de la compréhension de l'entreprise comme acteur dans et pour la société. Nous sommes au cœur de l'innovation de rupture qui exploite les nouvelles organisations. L'approche systémique évoquée plus haut en est le démultiplicateur. La chance d'aboutir à une multitude d'effets vertueux sur les organisations avec la stimulation des connexions entre entreprise et société, est très élevée. La transparence, le respect de l'idée de l'autre et de la différence sont des points absolument clés pour favoriser l'effervescence de concepts novateurs et d'actions novatrices. Les innovations de rupture sont à la base de la révolution des business modèles actuels.

De la valeur à la valeur plurielle ou du management rationaliste à l'approche systémique

Les fondements de l'action dans l'entreprise sont majoritairement issus du rationalisme qui trouve sa source dans le modèle de la pensée analytique cartésienne. Les principes sont: l'évidence, la parcellisation, la linéarité et l'exhaustivité. Le management traditionnel est très largement imprégné de ces principes. La méthode de management s'orchestre autour de la démonstration d'une vérité, qui trouve sa source au cœur du capital.

« Par méthode, j'entends des règles certaines et faciles, grâce auxquelles tous ceux qui les observent exactement ne supposeront jamais vrai ce qui est faux et parviendront, sans se fatiguer à des efforts inutiles, à la connaissance vraie de ce qu'ils peuvent atteindre ». ⁸⁴

Même si la méthode cartésienne est nécessaire à l'analyse et à la compréhension des choses, elle n'est pas suffisante pour embrasser et apprécier la complexité des interactions entre l'ensemble des facteurs qui composent et entourent l'entreprise.

Le risque est de tendre vers une forme d'adoration de la simplicité, avec l'utilisation des principes et méthodes élaborées dans les années 60-70. Le principal héritage qui ne cadre pas avec l'évolution nécessaire de nos principes de management est l'organisation en silos. Le cloisonnement des connaissances et du savoir au sein de l'entreprise qui s'appuie sur un modèle hiérarchique de décision n'est plus d'actualité. L'évolution du management vers une approche systémique est nécessaire. La complexité de l'entreprise et de son environnement, la complexité des interdépendances entre les parties prenantes, la complexité intrinsèque de la dimension humaine dans l'entreprise se doivent d'être analysées par une approche systémique. Les repères changent car rien ne peut être compris et décidé isolément. Tout est en mouvement, tout bouge. Pour mieux appréhender le mouvement, l'interdisciplinarité doit être placée au cœur du management qui doit mettre en musique l'expérience, le conseil des autres, l'intuition, la créativité et la simulation. Le management doit créer l'avantage à être plusieurs à appréhender la complexité, à l'apprivoiser, à la comprendre et à en extraire l'essence pour prendre les décisions qui

- servent la mission duale de l'entreprise. Il s'agit de passer de la parcellisation du savoir à une approche holistique où une part de subjectivité et d'intuition a sa place et est légitime.

L'approche systémique se caractérise dans les faits, par l'ouverture du dialogue sur l'ensemble des sujets connexes, du questionnement sur les pratiques traditionnelles, de la remise en cause des chemins battus et rebattus. Pour se faire, l'interdisciplinarité, l'interconnexion, l'intégration de la vision et de la mission duales dans le processus décisionnel sont les incontournables. Il faut savoir décider de la pertinence de telle ou telle information, action, processus dans un contexte élargi et complexe. Cela suppose l'intégration d'une vision moyen/long terme, d'un raisonnement en cycles et de la compréhension de l'ensemble des valeurs.

La valeur plurielle

Pourquoi parler d'une valeur plurielle? La valeur est plurielle parce qu'elle ne se limite pas *stricto sensu* à un seul terme. La valeur est plurielle parce que nous, chaque homme, femme, employé, chef d'entreprise, cadre, chômeur, étudiant, écolier, homme politique,...., sommes partie intégrante de la valeur dans la société. La valeur est plurielle parce que chaque arbre, chaque plante, chaque molécule d'eau revêt une importance capitale dans notre écosystème, à l'origine de tout ce que nous sommes. Le capital en revanche n'a de valeur que son caractère très spécifique et restreint à notre système économique et financier. La valeur plurielle est le moteur du nouveau modèle de management qui permet de tisser les liens entre toutes les parties prenantes. C'est le moteur qui agrège l'ensemble des valeurs. C'est une approche philosophique du sens de l'action dans l'entreprise et du sens de l'action de l'entreprise dans son environnement. Passer de la valeur à la valeur plurielle dans son mode de management est à la base du changement dans l'entreprise et dans la société.

D'un point de vue technique, l'évolution des théories du management, avec notamment le changement d'axe de Michael Por-

ter⁸⁵ qui passe de la théorie de la chaîne de valeur à la théorie des valeurs partagées, souligne la nécessité de raisonner en cycle complet. Umair Haque est aussi un fervent militant de la notion de cycle⁸⁶.

« Les innovateurs d'aujourd'hui découvrent que construire des cycles à la place de chaînes est la clé pour renouveler les ressources de demain, au lieu de les exploiter complètement aujourd'hui ».

Le cycle devient aussi l'axe majeur pour bénéficier d'un avantage compétitif à moyen terme. Cette ouverture sur une appréhension plus globale des problématiques est techniquement vertueuse mais ne change pas fondamentalement le paradigme du capitalisme. Toutefois la notion de cycle élargit le champ d'action des entreprises qui s'obligent à intégrer plus de parties prenantes dans leur mode de gestion. Cet élargissement est plus complexe à gérer et est un premier pas vers l'ouverture de nouveaux modes de gestion. La vision et la mission duales peuvent être plus facilement implémentées et le pas vers l'action responsable volontaire avec la mise en place d'un G.I.E.S. devient possible.

Toutefois, le management ne se résume pas à la maîtrise de compétences techniques étendues au cycle de valeurs. Nourrir de sens les actions des employés en se référant à la valeur plurielle est la clef du succès de la transformation de l'entreprise dans la société, et par là même, du succès de la transformation de la société. Nourrir de sens, c'est faire jouer à plein les connexions avec les parties prenantes, ouvrir les barrières mentales à la créa-

85 Cf. infra Note 43 page 45

86 Umair Haque, The New Capitalist Manifesto, - Harvard Business Review Press, p.49

- tativité, pousser l'esprit d'entreprendre, essayer de nouvelles choses
- sans avoir peur de l'échec. C'est s'ouvrir sur le monde des possibles sans poser de limites mais en s'appuyant sur les compétences techniques traditionnelles pour structurer, mesurer et réaliser les idées qui orientent l'action vers des pistes nouvelles.

Illustration

Un constructeur importateur automobile en Allemagne ne dispose pas d'une gamme de véhicules électriques ou à moteurs hybrides, ni de motorisations à très faible consommation de carburant. Un des vecteurs de communication pour toucher le consommateur est lié à l'environnement – ceci d'autant plus qu'en Allemagne, un axe important est la production d'énergies alternatives – et la plupart des constructeurs développent leur stratégie de communication sur le véhicule électrique, la faible consommation ou la réduction de l'empreinte CO₂. Le constructeur en question n'a pas cette opportunité. Que faire pour capter l'attention du consommateur et présenter une offre attrayante sans devoir inéluctablement communiquer sur le prix? Le réflexe du management traditionnel, qui de surcroît est concentré sur le très court terme, s'oriente irrémédiablement sur le vecteur prix.

Passer à la valeur plurielle en donnant un sens plus large, plus global et plus complexe à l'action, tout cela dans une perspective moyen terme permet d'ouvrir la réflexion sur des solutions innovantes. Il est possible de créer un avantage concurrentiel dans le secteur automobile en équipant son réseau de distribution de sources d'énergie alternatives ou renouvelables. Il est possible de bâtir un vecteur sociétal plus puissant que

le véhicule électrique ou le moteur hybride ultra-perfectionné: le réseau le plus vert d'Allemagne, où le consommateur est assuré de participer à la réduction de l'empreinte carbone au niveau national. Un réseau de distribution qui développe son indépendance énergétique, qui réduit ses coûts énergétiques à moyen terme, qui est exemplaire dans chaque localité. Voilà un axe à développer qui n'est pas inintéressant pour notre constructeur faillible en terme de développement produit.

La création d'un consortium intégrant le constructeur, le réseau privé de distribution, un ou plusieurs producteurs et installateurs de systèmes solaires, éoliens, de bâtiments à basse consommation ou de panneaux solaires thermiques ou photovoltaïque, le concours de fonds d'investissements durables et les collectivités rend possible cette innovation qui combine mieux social et vecteur puissant de communication B2C⁸⁷. Dans cet exemple, le management passe d'une approche rationnelle (ajustement des prix de la gamme produits par exemple) à une approche systémique, où les parties prenantes sont intégrées et où la valeur plurielle est placée au centre de la réflexion et de l'action.

Le même exemple peut être tiré de l'expérience suisse du même constructeur qui doit faire face à une pénalité de plusieurs dizaines de millions de francs suisses liée au taux d'émission de CO₂ des véhicules mis sur le marché. Une approche holistique est en mesure d'apporter une solution positive pour réduire l'émission de

87 B2C: Business to Customer. Il s'agit de la communication directe mise en place entre le constructeur et ses clients potentiels.

CO₂ et d'ouvrir un vecteur de communication fort pour le constructeur. Il est possible négocier avec le gouvernement fédéral pour investir tout ou partie de la pénalité dans l'installation de panneaux solaires sur les toitures des concessions et agents de la marque et ainsi bénéficier du réseau de distribution automobile le plus propre de Suisse. Il s'agit de lancer une action vertueuse bénéfique pour le bilan des émissions de CO₂ et pour l'image de l'entreprise qui bénéficie d'un vecteur de communication unique sur l'empreinte écologique du constructeur automobile.

De la croissance au progrès sociétal

Aujourd'hui, le management est confronté à un principe a priori immuable: la croissance. Il n'est pas envisageable pour une entreprise de ne pas bâtir sa stratégie autour de ce principe. D'année en année, les objectifs fixés par le management tournent autour du questionnement: quels sont les leviers qui nous permettent de croître? Comment gagner plus? Les exercices budgétaires sont rythmés par ces questions qui sont ensuite traduites en indicateurs financiers: chiffre d'affaires, marge, résultat net, ROI. La boucle est bouclée, le management doit livrer plus que l'année précédente. Une bonne année est une année où le niveau atteint est supérieur à celui de l'année antérieure. Par ce biais, l'entreprise peut devenir et devient dans la plupart des cas un facteur aggravant durable: les logiques de distribution mènent à des excès où l'écoulement même des produits peut ne plus correspondre à la réalité de la demande ou, pire encore, aux normes de santé publique (produits alimentaires bourrés de pesticides ou d'antibiotiques, processus de désamiantage des bateaux externalisée vers les pays en développement, ... les exemples sont pléthores).

Bien sûr la croissance est synonyme de gain de part de marché et de développement commercial. Un Euro de plus génère quelques centimes de profit supplémentaire. Mais pas uniquement. Le principe de croissance se base aussi sur la théorie de la chaîne de valeur où il est possible de faire croître la rentabilité de l'entreprise en agissant sur les leviers coûts de l'entreprise, qu'il s'agisse de la masse salariale, de la production, de la distribution ou autre maillon de l'entreprise.

Mais croître n'est pas une finalité en soi. Croître pour aller où? Le principe de croissance a une limite. Nous évoluons dans un monde fini, par opposition à infini. Le domaine des possibles dans la création est réellement infini, toutefois nous devons ramener le domaine des possibles à la réalité des ressources limitées dont nous disposons. Le principe de croissance est un raisonnement parcellaire qui ne prend pas en compte l'impact de sa mise en œuvre sur l'environnement. Et si le management se réfère uniquement à cette vision parcellaire, aucun changement n'est possible. Cette vision parcellaire est tellement ancrée dans les mécanismes de l'entreprise que nous assistons à une organisation des départements en silos qui ne communiquent pas entre eux et cherchent par tous les moyens à faire croître leurs indicateurs de performance. Cela parfois – pour ne pas dire en règle générale – au détriment des autres départements et certainement au détriment de l'environnement au sens large.

Que faut-il donc changer dans les principes de management pour ne pas tomber dans les excès de la croissance à tout prix?

Le terme « croissance » ne correspond pas à la vision globale ou à l'approche systémique qui trouve sa source dans la notion de valeur plurielle évoquée plus haut. Le terme croissance est très réducteur puisqu'il se réfère dans le contexte actuel principalement à la valeur capital. « Croître pour gagner plus ». La notion de progrès sociétale (ou si l'on préfère d'évolution sociétale) correspond aux valeurs de la mission duale du G.I.E.S. et permet de communiquer sur un rayon d'action plus large qui intègre les notions de cycle de valeurs et de société. Intégrer ces notions dans le management nécessite une rupture dans le mode de gestion des équipes et dans les attentes qui sont communiquées. Bien sûr la recherche d'efficacité doit rester un vecteur de progrès bien ancré dans l'entreprise. Mais ce vecteur doit aussi intégrer une dimension plus large qui permette d'éviter les impacts négatifs sur l'environnement direct et indirect de l'entreprise. La difficulté réside dans l'antagonisme développé par le système de pensée actuel, où la recherche d'efficacité ne participe que d'une réflexion sur un périmètre réduit sans prendre en compte l'ensemble des impacts ou conséquences d'une décision. Si nous reprenons l'exemple du groupe PSA [→cf. infra. Page 101](#), il est évident qu'à ce niveau de décision l'impact sociétal est très lourd. Le licenciement de 5000 employés, outre les conséquences directes pour les employés, met en péril tout le système économique d'une commune ou d'un département avec un risque social fort. L'obligation morale de se poser les questions sur l'impact réel d'une décision sur la société et l'obligation managériale de réfléchir à des solutions en intégrant les parties prenantes permet d'envisager une dynamique vertueuse où l'impact sociétal peut être réduit. Il n'existe pas de garantie sur l'atteinte d'une solution à impact positif sur l'environnement de l'entreprise, mais le chemin pour aboutir à une solution est vertueux. La direction donnée et la démarche lancée par le management sont décisives pour agir en faveur du progrès sociétal.

L'organisation du G.I.E.S. [→cf. infra. figure 7](#), permet d'ouvrir la démarche managériale aux règles d'éthique et de responsabilité sociale de l'entreprise. L'organisation est un support sur lequel le management doit s'appuyer pour forcer le changement de paradigme et passer de croissance à progrès. Le travail conjoint sur d'un côté la fondation et de l'autre l'entreprise favorise la mise en œuvre d'un autre schéma de pensée. Mais l'organisation seule n'est pas suffisante pour changer les habitudes fortement ancrées dans les rouages de l'entreprise traditionnelle et dans les mentalités. Les mots et concepts utilisés doivent être révisés et changés. À commencer par le mot « croissance » auquel doit succéder la notion de « progrès ».

La suprématie du long terme

Même si la notion de progrès est un des points fondamentaux pour changer de perspective et apporter des solutions à impact positif qui prennent en compte l'ensemble des parties prenantes, l'objectif temporel dicté par l'entreprise est une variable déterminante. La pression sur les résultats court terme dicte le comportement du management qui se concentre sur la réalisation d'objectifs très court terme. Le but est de produire des indicateurs de performances qui répondent aux exigences de rentabilité court terme du capital investi. La logique des marchés financiers mais aussi les attentes des petits porteurs, prêteurs et banques est majoritairement orientée sur le gain court terme. Le CEO et en conséquence le management s'attachent à répondre à cette attente de produire des résultats probants chaque mois, chaque trimestre ou chaque année. L'année peut déjà être considérée comme une étape long terme dans la prise de décision.

Le Court Terme (CT) est le maître mot de toute décision : une bonne décision est une décision qui apporte des résultats immédiats et surtout visibles. La décision doit servir. Elle doit permettre de délivrer des résultats et être à la hauteur des exigences de retour sur investissement des actionnaires. Mais pas seulement. La

- décision court terme sert aussi les intérêts personnels, elle permet
- de former une image positive du manager au service de la gestion de la promotion individuelle : la carrière. Synonyme d'avancement et de consécration d'un parcours ou d'une vie professionnelle.

Un mois après la prise de fonction de C. Ghosn au sein de Renault SAS, lorsque les employés du Groupe allument leurs ordinateurs et lance leur connexion intranet, tous remarquent un changement dans la mise en page. Une boîte de dialogue a été ajoutée sur la partie supérieure droite de l'écran. Trois valeurs : le taux du jour, le plus bas et le plus haut du mois. Le cours de l'action est lancé et devient le critère de référence, message subliminal qui met tout le monde d'équerre sur une ligne très claire : l'actionnaire, doit être satisfait, qu'il soit petit porteur ou gros porteur, toute action entreprise doit aller dans le sens de la satisfaction permanente et immédiate de l'actionnaire. Le message est évident; après de longues décennies où la stratégie et l'employé étaient au cœur des premières préoccupations du Groupe Renault (Accords de partenariat, alliance Nissan, modèle à 5000\$ avec Dacia), il s'agit de revenir aux basics: le court terme et son indicateur cynique, le cours de bourse en direct. Est-ce vertueux de faire dépendre le bien fondé de chaque décision de l'évolution du cours de l'action? Est-ce bien sérieux?

Illustration

Dans le secteur automobile, il est d'usage de pousser la performance mensuelle par le mécanisme des immatriculations garages. Le principe en est simple puisqu'il s'agit d'immatriculer des véhicules en stock ou de livrer des véhicules aux concessionnaires qui ont la possibilité de les immatriculer pour bénéficier d'une prime à l'immatriculation. Ces véhicules seront des

«0 Kilomètres» qui viendront gonfler le stock du concessionnaire dans l'attente d'une vente client. L'objectif pour le constructeur est triple: facturer pour générer un flux de trésorerie, transférer le risque sur le réseau et déguiser sa performance commerciale. D'autres mécanismes ont vu le jour avec par exemple la prime à l'exportation qui a pour objectif de pousser les véhicules au-delà des frontières nationales, même si l'impact sur le groupe au niveau international est négatif avec pour conséquence la destruction de marge. Ces systèmes répondent à une logique court-termiste que l'on retrouve dans tous les secteurs d'activité.

Pourtant, en quoi la fixation sur le court terme est-elle vertueuse pour la rentabilité du capital investi? Est-ce réellement un levier qui permet d'optimiser les résultats dans le système actuel?

Une étude universitaire de novembre 2013 réalisée par des universités américaines de renommée mondiale (Harvard Business School, MIT - Massachusetts Institute of Technology, University of Southern California) démontre que les schémas de décisions court-termistes ont des impacts négatifs sur la rentabilité des capitaux et la pérennité de l'entreprise.

« *Le management court-termiste réduit la performance financière à long terme. En effet, nous constatons que les entreprises orientées sur les résultats court terme ont une valorisation comptable et/ou une valorisation des actions inférieures après une, deux, trois, quatre et cinq années,...* Il apparaît que le court-termisme comme nous le mesurons a un impact [négalif] sur les gains futurs mais que les acteurs des marchés financiers négligent d'intégrer ces impacts dans le cours des actions en temps et en heure »⁸⁸.

De plus, dans cette étude apparaît clairement que le court-termisme implique une distribution de dividendes supérieure, ce qui accroît l'impact négatif sur la capitalisation de l'entreprise.

Nous sommes en plein paradoxe! Dans le système actuel, le centrage court-termiste dégrade la rentabilité financière mais cela reste malgré tout un des points d'orgue du système actuel. En 100 jours⁸⁹ un manager doit pouvoir montrer qu'il a un impact positif sur la performance... Comment sortir de ce cycle?

⁸⁸ « Short-termism, Investor clientele, and Corporate Performane », Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper No. 12-072, November 2013, François Brochet (Visiting Assistant Professor of Accounting at the Massachusetts Institute of Technology), Maria Loumiotis (Assistant Professor of Accounting at the University of Southern California) and George Serafeim (Assistant Professor of Business Administration at the Harvard Business School). Copie électronique disponible à l'adresse: <http://ssrn.com/abstract=1999484>

⁸⁹ La règle des 100 jours est toujours une des règles d'or du management. Un manager doit être en mesure de faire ses preuves et de montrer qu'il est à la hauteur du poste où il vient d'être nommé. Il a 3 mois!

La définition de la mission duale de l'entreprise doit permettre de poser d'autres jalons. Le passage à une philosophie long terme ne signifie en aucun cas de ne pas avoir une mesure des résultats à court terme pour vérifier que le chemin défini correspond bien aux attentes et aux contraintes de l'entreprise. Les contraintes de l'entreprise sont multiples, à commencer par les contraintes financières de liquidité. Il est évident que les objectifs long terme ou une philosophie long terme doivent répondre à l'exigence de pérenniser l'entreprise. Cela passe irrémédiablement par la sécurisation des flux et du niveau de liquidité de l'entreprise. Mais la perspective long terme induit une réflexion en amont sur les conséquences d'une décision ou d'une action. Cette perspective permet de réfléchir sur la pérennisation de l'entreprise à long terme, tout en réduisant l'impact sociétal des orientations prises par le management.

La vision long terme permet de bâtir une entreprise plus solide, qui saura résister aux turbulences de marché. La vision long terme pose la question de la durabilité. Quelles actions, quelles décisions prendre pour faire en sorte que le résultat soit durable? Il s'agit d'entraîner le coureur de fond sur sa capacité à courir plus loin tout en préservant, voire même en augmentant, son capital énergie. Agir uniquement sur le court terme, c'est préparer le marathonien en le faisant courir des sprints. Son organisme sera beaucoup moins performant sur une longue distance. Pour l'entreprise, l'impact du court-termisme est similaire.

L'organisation du G.I.E.S. rend nécessaire le changement d'axe temporel des décisions. La mission et la vision duales intègrent des dimensions différentes qui demandent aux managers d'élargir les perspectives et d'impliquer les employés en construisant et partageant avec eux une vision long terme qui forcément évoluera dans le temps. La vision long terme réduit la pression négative, élève le débat et la réflexion, favorise le développement

- d'idées novatrices, permet de donner du temps pour progresser durablement. Le long terme est une dimension prospective qui est plus fortement ancrée dans l'ingénierie ou le génie civil: construire des ouvrages faits pour durer. La construction d'un pont prend du temps, mais sa conception ne laisse que très peu au hasard. La perspective long terme est omniprésente et est favorisée par le soutien de l'État partie prenante qui est dans ce cas Client.

Dans tous les cas, le management doit faire preuve de courage, d'audace et de pugnacité pour tenir le cap du long terme face aux actionnaires. Il s'agit bien de courage dans les décisions et dans les positions que devra présenter, vendre et défendre le management. Sans ce courage, sans cette volonté d'inscrire la philosophie long terme dans les règles d'or de l'entreprise, il est difficile voire impossible de tenir ce cap. Le pouvoir du capital tant au sens propre qu'au sens figuré est tellement fortement ancré dans les principes de décision et de management court terme que s'inscrire dans une logique long terme demande beaucoup d'énergie et de force.

Mais il ne s'agit pas de remonter à contre-courant et de se battre contre un principe gravé dans les règles du management. L'utilisation de l'argument pérennisation du capital à moyen terme et à long terme permet de faire converger progressivement les vues sur une perspective plus vertueuse pour l'entreprise. La continuité dans l'effort d'inscrire la philosophie long terme dans les décisions est fondamentale, afin de parvenir à changer les mentalités à l'intérieur de l'entreprise et de pouvoir créer une homogénéité sans faille dans les processus décisionnels. La communication et l'exemplarité sont les vecteurs clés auxquels le management doit s'attacher.

Penser autrement ou du centrage sur le « moi » à la cogestion



De la crise de l'individualisme à la réciprocité

Le management traditionnel incarne la mono-culture du moi avec les travers que nous vivons au quotidien: le culte du marketing et de l'image centrée sur la réalisation de soi. Par ce biais, le management aboutit à une forme de négation de la responsabilité dans la Cité. La société et son devenir sont relégués au second plan voire ignorés.

Le mode de management actuel est en décalage par rapport aux attentes des nouveaux entrants dans la sphère de l'entreprise. Les jeunes diplômés mais également la génération post baby-boom (la génération des post '68) subissent et questionnent un système de management qui trouve ses racines dans l'esprit du capitalisme contemporain des années 1970-80 qui a intégré l'idéal de réalisation de soi. Ce principe est présent dans l'ensemble des pratiques managériales actuelles. Ces pratiques intègrent un nouveau système d'exigences qui fait dépendre l'emploi du salarié de sa volonté convaincante de se réaliser à travers son travail. Cette exigence de se réaliser soi-même au sein de l'entreprise révèle une nouvelle forme sournoise d'asservissement qui stimule le mal-être des employés. Les conclusions de l'étude de Boltanski et Chiapello⁹⁰ tendent à montrer que ce système déshumanise les rapports entre managers et salariés au quotidien et a aujourd'hui plus pour effet de faire souffrir que d'épanouir. L'idéal de réalisation de soi est de plus en plus perçu comme une contrainte où l'on perçoit une fatigue, une lassitude à verser dans l'introspection à chaque problème, échec, faille relevés par le management lors d'entretiens annuels ou d'évaluation à mi-parcours.

Le principe de réalisation de soi est normalement bénéfique, mais dangereux, car une incessante introspection peut conduire à une pression excessive. Le risque pour l'employé est de déboucher dans le vide si son introspection fait référence à un objectif d'entreprise qui ne donne pas de sens à son action quotidienne au sein de son équipe, département ou unité. La réalisation de soi risque d'être perçue comme un leurre, lorsque l'objectif de l'entreprise est et reste exclusivement la rentabilité du capital : l'argent comme valeur intrinsèque est trop réducteur pour donner un sens ou un message fort auquel le salarié puisse s'identifier. Georg Simmel⁹¹ a déjà pressenti cette évolution et le risque lié au placement de l'argent au centre des objectifs de la société que l'on peut facilement transposer aux mécanismes de fixation des objectifs et des pratiques managériales actuels. L'argent libère de quelque chose au lieu de libérer pour quelque chose. L'objectif capitaliste de l'entreprise n'apporte pas de réponse aux interrogations du salarié sur le sens de son engagement. Et le management accentue encore ce sentiment d'impuissance dans un système où il est de plus en plus difficile de partager les valeurs ou plus exactement la valeur.

A la lumière des témoignages au quotidien et des ouvrages critiques sur les pratiques actuelles, la situation est sans équivoque.

«Pas bon signe tout ça! Mais où sont passés la fougue des débuts, l'enthousiasme des jeunes cadres? [...] Le divorce entre les jeunes et l'entreprise est un sujet dont on peut rire – culture du fun oblige – mais qu'il faut prendre au sérieux»⁹².

⁹¹ G. Simmel, La philosophie de l'argent, PUF, Paris, 1999

⁹² A. des Isnards / T. Zuber, «L'open space m'a tué» Hachette Littératures, 2008

A des Isnards et T. Zuber décrivent la réalité du monde de l'entreprise sous un œil critique mais malheureusement bien réel. Les modules de formation issus des dernières théories en management arrivent en bout de course et s'essoufflent. Seul le coaching trouve de plus en plus d'adeptes où le thème central sera bien évidemment la réalisation de soi. L'entreprise dans son schéma actuel reste ancrée sur un mode traditionnel et ne peut livrer aucun objectif d'ordre supérieur qui soutienne la volonté individuelle du salarié de s'accomplir, de donner du sens à son action et à son engagement quotidien.

Le management traditionnel n'apporte que trop peu de sens à l'action quotidienne des employés dans l'entreprise. Le paroxysme du « chacun pour soi » est atteint et l'on assiste très passivement au détachement par rapport aux besoins réels de la société, aux besoins qui s'inscrivent dans la notion de progrès.

Le management est-il en perdition? Comment rompre avec ces méthodes fortement ancrées sur la réalisation de soi pour passer à un mode de management qui met en avant la réciprocité?⁹³ Comment trouver les repères pour manager les équipes vers le principe de réciprocité?

La rupture dans les pratiques managériales dépend de la volonté de l'équipe dirigeante de mettre en place un G.I.E.S. et de sa capacité à se libérer progressivement et radicalement du culte du

⁹³ Le terme réciprocité doit être compris comme principe de solidarité et d'égalité des rapports entre individus, entre groupes, entre parties prenantes et entre l'individu et son environnement.

- succès basé sur le pouvoir de l'argent, de la logique d'investissement et de ROI, de la philosophie court terme et de l'ensemble des facteurs qui poussent inexorablement la logique de la réalisation de soi. L'équipe dirigeante est en devoir de redonner un sens plus large à l'action et à redéfinir la performance dans un contexte global qui intègre le principe de réciprocité. La communication systématique autour d'un ensemble de « valeurs qui donnent du sens à l'action » doit permettre de faire prendre conscience à l'ensemble des employés que l'entreprise est par définition responsable. Qu'elle est responsable au cœur de la société et que le rôle de chaque employé est d'œuvrer dans ce sens. L'exemplarité de l'équipe dirigeante dans la conduite de l'entreprise dans la voie de la réciprocité permet de rassembler les équipes autour d'un nouvel objectif qui revêt un sens plus global qui s'intègre dans le société et qui démontre l'enjeu de performance économique et sociétale de l'entreprise.

Illustration

Les budgets sponsoring sont les premiers à être coupés si les actions qui s'inscrivent dans ce cadre ne servent pas d'une manière ou d'une autre à produire un impact commercial positif (qui réponde à l'objectif de croissance!). Le vecteur « réalisation de soi » est dans certains cas pousser à son paroxysme. L'exemple le plus criant à cet égard est Red Bull où la logique du dépassement de soi est orchestrée pour pousser la vente de boissons stimulantes. Le sponsoring ne doit pas forcément avoir pour but unique d'en tirer un impact publicitaire ou commercial. L'aide financière dans ce cas peut ou doit s'inscrire dans une logique plus vertueuse de progrès sociétal. Dans le cas de Red Bull, il serait aussi souhaitable que l'entreprise oriente son action vers des projets éducatifs, sociaux, culturels en déconnexion

totale avec cette notion de compétition et de réalisation ou surpassement de soi. Ou utiliser le dépassement de soi au profit du progrès sociétal: Je suis fort pour la société. Le message que l'entreprise donne dans ce cas est plus vertueux et sans être monnayable apporterait davantage à l'ensemble des parties prenantes. Le cas de Red Bull n'est pas un cas facile puisque nous touchons ici à des produits en ventes sur le marché dont la composition n'est pas forcément en ligne avec les normes de santé publique. En tout cas en France.

Passer du centrage sur soi à la réciprocité demande une capacité à incorporer une bonne dose d'altruisme dans les principes de management. Le modèle de gestion et d'organisation du G.I.E.S. favorise le passage du centrage sur soi au principe de solidarité. Le sens donné à l'entreprise, par sa mission et sa vision duales, se reflète dans l'action des employés et dans leur propension à œuvrer dans le cadre de la réciprocité. Le sens sociétal et responsable est présent et supporte l'évolution des mentalités dans l'entreprise. C'est dire à quel point l'organisation de l'entreprise en G.I.E.S. est un facteur déterminant pour faire progresser l'entreprise et ses acteurs vers un nouveau modèle de management. L'organisation est toujours un élément structurant qui permet d'ancrer un changement fort dans les pratiques de management.

Du compétitif au participatif et coopératif

La culture de la compétition trouve ses limites dans les abus que l'on voit de façon très marquée dans le sport. L'impact et le pouvoir de l'argent sur le sport avec le passage de l'amateurisme au professionnalisme pousse les limites toujours plus loin. Les mécanismes sont calqués sur la logique des marchés financiers avec des objectifs de retour sur investissement court terme qui doivent se traduire par un impact médiatique (tant en terme de

• couverture qu'en terme de part de voix) et commercial fort. Nous sommes dans le cadre du sport professionnel en plein dans la nécessité du dépassement de soi, du toujours plus et de cette soif de croître. Le plus, toujours plus, mais jusqu'où? Le dépassement de soi, mais pourquoi? Les limites naturelles sont transgressées, le dopage s'est installé confortablement dans les rouages du professionnalisme à renfort d'investissements pour mieux piloter le dépistage. A côté de la réalisation de soi →cf. plus haut, le dépassement de soi est placé au centre de la communication de l'entreprise. C'est le vecteur image qui reflète la culture du moi. Le moi est roi. Et le roi revêt deux sens: Moi, je suis ROI; et la culture du moi comme Return On Investment (ROI)⁹⁴ pour l'entreprise.

Illustration

La compétition interne dans l'entreprise trouve sa source dans la fixation d'objectifs par entité qui peuvent être contra-productifs et ne favorisent pas l'élaboration de solutions transversales impliquant toutes les unités. Une entité de production ou d'ingénierie est par exemple animée sur la réduction des coûts de production de manière à réduire les besoins de liquidité à court terme. Des options sont prises par les équipes pour optimiser l'utilisation des matériaux ou négocier avec des sous-traitants pour gagner en coût de revient. Dans la conception de véhicules l'accent pourrait être mis sur les câblages électriques pour en réduire le diamètre par exemple. La réduction des coûts dans ce cas est réalisée et l'objectif de l'équipe d'ingénierie est atteint. Toutefois l'impact sur la qualité et les risques possibles liés aux options prises par l'ingénierie dans le cadre de la politique de réduction des coûts n'apparaissent

seulement qu'après la mise sur le marché des produits. Et l'impact qualité après vente peut être catastrophique. Dans l'automobile, des options dans ce sens ont été prises par des constructeurs qui ont par la suite payé un lourd tribut lié à la non-qualité des véhicules et l'insatisfaction du client. La fixation d'objectifs qui ne prennent pas en compte tout le cycle de l'entreprise est néfaste pour l'entreprise et présente un niveau de risque important. Nous entrons dans la logique: «je cours pour réaliser mon objectif et je limite ma propre réflexion sur les risques que les autres entités peuvent rencontrer à moyen terme».

L'esprit de compétition peut être vertueux si l'objectif de gagner s'inscrit dans une logique plus large où le sens donné à l'action et au résultat participe de la réalisation d'un progrès sociétal. Il est une évidence que la satisfaction personnelle est aujourd'hui très fortement basée sur la performance individuelle. La culture du management et les outils de gestion et d'animation des employés sont principalement basés sur la fixation d'objectifs individuels. Ce système exacerbe le centrage sur soi et cet esprit de compétition interne que l'on retrouve à tous les étages des entreprises et groupes. Le but du management doit être d'utiliser l'esprit combatif des employés au profit de l'action sociétale; d'utiliser cette énergie pour rompre avec le centrage sur soi et pousser cet élan coopératif qui par construction est au centre de l'organisation du G.I.E.S.. L'esprit de compétition est vertueux et libère beaucoup d'énergie positive qui est facteur de progrès. Toutefois cette énergie doit être canalisée par un mode de management participatif qui valorise la réalisation des objectifs de la mission duale de l'entreprise.

•
•
•

Comment faire pour passer d'un centrage sur soi au centrage sur l'équipe, et au centrage sur l'entreprise et ses objectifs de performance sociétale et économique?

La mise en place d'une organisation n'est pas suffisante mais reste la pierre angulaire de cette transformation. L'impact du management se mesure par la capacité du manager à:

- V
A
L
O
R
I
S
E
R
- ouvrir l'esprit de ses employés sur les connexions qui existent entre les intérêts particuliers de chacun
 - montrer les gains d'efficacité lorsque plusieurs cerveaux d'horizons différents se connectent pour travailler sur un projet ou régler un problème
 - donner du sens à l'action quotidienne en faisant comprendre l'objectif de l'entreprise ou du G.I.E.S.
 - faire adhérer les employés au partage du savoir et au travail participatif
 - centrer l'esprit de compétition sur l'atteinte d'un niveau de progrès sociétal par la réalisation d'objectifs qui ont du sens
 - travailler sur l'idée que les différences sont autant d'atouts pour une équipe en compétition avec le progrès sociétal

Le management est, dans ce nouveau modèle, participatif. Mais il ne s'agit pas de basculer dans la notion de participatif mou, où le consensus est roi et où cet esprit de combativité n'est plus au centre de l'action. Le mode participatif n'exclue pas la rigueur formelle dans le processus de décision. Les règles de management traditionnel restent en vigueur pour structurer le processus de décision et éviter de tomber dans l'inefficacité. Le mode parti-

•
•
•

cipatif n'exclut en aucun cas l'esprit de compétition, mais le place à un niveau supérieur, où se battre, se dépasser, se surpasser n'a de sens que pour atteindre un but commun: le progrès au sens large, y compris sociétal.

Ici, la notion de but commun n'est pas un idéal à connotation communiste qui cherche à annihiler l'accomplissement de soi au profit d'un accomplissement communautaire. Le terme « dual », que l'on retrouve dans la mission et dans la vision duales du G.I.E.S. combine deux pôles qui peuvent être antagonistes. D'un côté la réalisation de soi et de l'autre la réalisation d'un progrès commun. Mais en réalité, le management doit mettre en perspective le « moi » et le « nous ». C'est une équation difficile mais qui est supportée par l'ensemble des objectifs de l'entreprise qui s'oriente vers ce nouveau business modèle. La réalisation de soi doit s'inscrire dans une logique de rémunération ou de gestion de carrière individuelle en fonction de l'engagement et du profil de compétence de l'employé, les principes actuels restent inchangés. Toutefois le niveau d'engagement dans la participation à l'atteinte des objectifs de progrès doit faire partie de la mesure de la performance de l'employé. L'ouverture vers les autres, le partage des connaissances, l'énergie déployée à favoriser les idées⁹⁵ nouvelles, l'esprit coopératif, la faculté à accepter et à comprendre les différences sont autant de paramètres qui doivent être intégrés dans l'évaluation de la performance individuelle.

Le but ultime du management est de former une équipe où tous les acteurs se dépassent pour un but commun, où le sens donné à l'action stimule le moteur d'envie de chacun. C'est le passage de la compétition individuelle pour soi à la compétition d'équipe pour le progrès. Pour cela, la capacité d'écoute, la considération et le respect des autres, l'humilité et la réciprocité doivent être au centre des préoccupations du manager, qui doit

- s'attacher à pousser un ensemble et ne pas verser dans la gestion purement individuelle de la performance. La diversité et la mixité des équipes jouent un rôle important dans l'évolution de la pensée collective, pour arriver à faire changer les mentalités et atteindre le « penser autrement » et identifier le vrai challenge: le progrès sociétal.

La multiculturalité, berceau de la diversité

La combativité d'une équipe pour relever le défi du progrès est importante mais n'est pas le facteur unique qui sert cet enjeu. La diversité et la mixité des équipes ou plus exactement le passage de la monoculture à la multiculturalité au sein du système éducatif et dans l'entreprise favorise l'ouverture qui est à la base de la transformation des schémas de pensée classiques très fortement intégrés dans le business modèle actuel. La monoculture est la conséquence logique d'un système d'éducation basé sur le développement personnel où l'élitisme y trouve une place prépondérante. Le système éducatif et les processus de sélection des candidats dans l'entreprise poussent à concentrer les profils des managers sur des schémas standards qui ne laissent pas de place à la différence. La différence s'exprime par un autre schéma de pensée. En produisant des profils standards, le système éducatif ne participe pas à faire évoluer le management de l'entreprise. Cette absence de différence trouve sa source même dans le mode d'apprentissage des matières où le travail d'équipe n'est pas mis au centre. Il s'agit davantage de pousser la connaissance individuelle dans l'optique de former des têtes bien faites qui auront les meilleures chances de réussir à intégrer les grandes écoles.

Dans ce schéma éducatif, la place laissée à la différence est minime. Les règles sont bien définies et l'on retrouve, à la sortie des grandes écoles françaises par exemple, de futurs managers qui sortent du même « moule ». Les processus de recrutement ou les règles d'or des chasseurs de têtes sont clairement basées sur les principes immuables de la « carrière étudiante » du futur ma-

nager. Le recrutement s'opère selon des critères de qualité bien définis qui ressemblent à des standards qui garantissent un mode de pensée connu plus facile à gérer. L'adoration de la simplicité est aussi ici au cœur des préoccupations. Il est plus facile de manager une équipe qui réagit selon un standard plutôt que de favoriser l'échange et remettre en cause les principes établis depuis longtemps. Cela demande une ouverture sur la différence et donc sur l'autre. Cela demande du temps, de l'énergie et surtout une capacité à réellement manager.

Comment dans ce contexte si normé déceler une chance de penser autrement?

Comment favoriser l'effervescence intellectuelle et pratique pour apporter des solutions nouvelles, si le centre d'intérêt est la norme, le standard?

Comment rompre avec ce besoin de ne vivre bien que dans la monoculture? Est-il si difficile de bâtir sur la différence, sur la diversité?

L'efficacité du management ne se mesure pas dans la faculté du manager à faire évoluer ses équipes dans un couloir étroit où tous les employés filent droit. L'efficacité se reflète davantage dans la capacité à embrasser la différence et à en tirer une énergie nouvelle qui est à la source de l'innovation et du progrès. Le manager se doit de cultiver la différence qui se matérialise par un autre regard sur les problématiques complexes, un autre angle de vision qui permette de définir des solutions nouvelles. La mul-

- ticulture est à la base de ce changement. Le management de la
- multiculturalité est source d'amélioration de l'efficacité du mode de gestion d'une entreprise et s'inscrit parfaitement dans le cadre de l'évolution de l'entreprise classique vers le G.I.E.S.. La mission duale de l'entreprise demande une vision différente et un vivier de savoirs différents connectés les uns aux autres.

L'entreprise doit développer une culture communautaire qui soit le reflet de la structure de la société. Le but est de mieux comprendre la société, ses besoins, ses risques, ses failles pour mieux répondre aux attentes et aux demandes des clients d'une part mais également des parties prenantes, d'autre part.

Comment mieux comprendre les enjeux de la société et les réponses à y apporter?

La mixité et la diversité des profils au cœur de l'entreprise par l'intégration d'employés d'horizons différents, par l'intégration des parties prenantes dans les processus de décision au sein des Comités Experts ou des Comités RSE⁹⁶ sont une partie des réponses que peut apporter le management.

L'approche multiculturelle peut prendre des formes diverses et variées:

- Ouverture des processus de recrutement: la volonté d'intégrer des profils variés qui puissent apporter une vision différente avec des profils internationaux issus de formations humanistes, des nationalités différentes aussi bien issues

de pays « développés » que de pays « en développement »,... La créativité dans ce domaine est large et ne doit pas poser de barrières selon les principes immuables aujourd’hui de filières, de cursus standards, de profils standards qui correspondent à la culture de l’entreprise. La culture de l’entreprise peut et doit évoluer en cultivant les différences.

→ **L’interaction du moi Entreprise avec le moi Cité:** intégrer les parties prenantes et l’angle de vision de l’ensemble des acteurs de la société comme défini dans l’organisation du G.I.E.S.. Intégrer des parties prenantes dans les rouages de l’entreprise permet d’ouvrir sa culture sur la société.

Les possibilités de faire évoluer les mentalités à l’intérieur de l’entreprise sont très larges. Elle contribue à orienter les équipes vers l’adoration de la diversité et de la flexibilité culturelles. Le résultat est: Penser Autrement et renouer avec la pensée libre.

Entrer dans la dimension complexe de la gestion d’une mission duale dans un contexte multiculturel demande au management une réelle capacité à s’ouvrir. Il s’agit de construire des liens entre des objectifs qui peuvent être antinomiques et des profils individuels très différents. Une étude récente⁹⁷ de la London Business School montre qu’une des clés de succès pour lier profit et performance sociale réside dans le langage employé par l’équipe de management. Aussi paradoxal que cela puisse paraître, les formes grammaticales inclusives, conditionnelles et temporelles permettent de révéler la capacité du management à corréliser des domaines et problématiques différentes et séparées les unes des autres.

⁹⁷ Managing conflicting objectives: The Role Of Cognition In Reconciling Corporate Financial And Social Performance Expectations. Donal Crilly, Ioannis Ioannou. LONDON BUSINESS SCHOOL

•
•
•

« Le langage inclusif⁹⁸ [...], implique la reconnaissance de l'équivalence ou de l'interdépendance entre plusieurs concepts, idées ou expériences ». Et « l'équipe de management qui est capable de gérer deux idées antinomiques tout en les mettant au même niveau d'importance, peuvent espérer générer des solutions supérieures⁹⁹ ».

Le langage employé par le management et par les équipes permet de non seulement informer mais aussi de bâtir les connexions entre les sujets et favoriser le processus d'innovation.

A contrario, le langage exclusif est le reflet d'un style de management qui met en compétition les idées ou les objectifs entre eux. Ce qui va à l'encontre d'une vision duale et systémique. Le langage inclusif est en revanche une ouverture sur la différence, sur l'autre et sur la pensée différente. S'attacher à utiliser les termes du langage inclusif, la forme conditionnelle (qui laisse la place à l'univers des possibles sans limitation¹⁰⁰), et intégrer la logique temporelle long terme¹⁰¹ (les perspectives futures permettent d'atténuer la pression perçue entre objectifs financiers et objectifs de performance sociale) est à la portée de tous et permet d'avancer vers une approche multiculturelle à la base de l'innovation pour le progrès.

98 Le langage inclusif fait référence au choix volontaire d'un vocabulaire qui évite toute exclusion. Les conjonctions et /ou /non seulement /encore / ... sont utilisées pour lier les idées, concepts, problématiques entre eux et les appréhender comme partie d'un système (cf. l'approche systémique p. 85)

99 Martin, R. 2007. *The opposable mind. How successful leaders win through integrative thinking*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

100 Théories des espaces mentaux (Mental Space Theory) développées par Gilles Fauconnier, professeur à l'Université de Californie à San Diego (UCSD), au département de Science cognitive.

101 Cf. infra p. 114 La suprématie du long terme.

Favoriser l'effervescence des concepts et des actions novatrices



Laisser la place à la créativité

Laisser la place à la créativité grâce, entre autre, à une approche muticulturelle et participative qui s'ouvre sur la différence est à la base de l'innovation radicale qui est une des clés pour enraciner les nouveaux business modèles en faveur du capitalisme durable. Mais pas uniquement. L'approche systémique, le passage à la valeur plurielle, l'intégration des règles d'éthique et de transparence. le centrage des réflexions sur la notion de progrès ou plus largement de progrès sociétal, la prépondérance de la vision long terme, le management participatif et l'intensification de la coopération entre acteurs de l'entreprise et parties prenantes sont autant de facteurs favorables au développement de la créativité dans l'entreprise. La créativité est à la source de l'innovation. Et l'innovation est à la source du progrès. Mais pas n'importe quelle type d'innovation. L'innovation incrémentale ^{→cf. p. 115} limite le champs de l'action à une amélioration intrinsèque d'un produit, d'un service ou d'un processus. Et son impact sur la société ou sur le progrès est limité. La créativité favorisée par la mise en place du G.I.E.S. et par l'évolution du mode de management permet de développer l'innovation radicale ou de rupture qui fait référence à une approche globale où toutes les parties prenantes et toutes les problématiques liées à l'entreprise et à son environnement sociétal sont prises en compte.

L'expression « Think out the box »¹⁰² prend ici tout son sens et illustre bien la nécessité de libérer la pensée pour être en mesure de proposer des solutions innovantes qui soient autant de facteurs de progrès sociétal. La notion de rupture est importante dans la communication aux équipes. La rupture n'est pas un

mal en soit où il s'agit de casser quelque-chose. La rupture, c'est rompre avec les habitudes bien ancrées d'agir selon des schémas bien établis et selon des méthodes enseignées dès le plus jeune âge. Travailler en vase clos, travailler pour soi. La connexion des cerveaux entre eux selon le principe « plusieurs cerveaux connectés entre eux valent mieux qu'un seul » doit permettre de mieux travailler ensemble, en équipe, tout en intégrant des acteurs variés provenant des parties prenantes et dans le cas présent du G.I.E.S. en s'appuyant sur les connaissances différentes des acteurs de la fondation. La culture de la différence favorise les idées nouvelles et le changement d'angle de vision. L'angle de vision sur un problème ou sur une problématique large est déterminant pour réellement en appréhender toute la complexité. Les angles de vision aussi différents soient-ils sur un problème donné, apportent de la clarté et simplifient la prise de décision. Il s'agit d'ouvrir sur un mode de pensée où l'acceptation de la différence est placé au centre.

L'innovation radicale permet de sortir des schémas standards et de proposer des solutions dont l'impact est plus important et où surtout la solution proposée sort du cadre *stricto sensu* de l'entreprise. En reprenant l'exemple présenté plus haut du constructeur automobile qui investit dans le développement des énergies renouvelable dans son réseau de distribution ^{→ cf infra p. 121}, l'innovation est radicale. L'idée, la conception, le déploiement opérationnel, et la gestion de l'ensemble mettent en œuvre l'ensemble des parties prenantes. Elle travaillent ensemble et sont plus à même de proposer cette solution qui est véritablement ambitieuse, nouvelle et pleine de créativité et qui produit un impact positif sur l'environnement. La connexion des façons de penser différentes, des objectifs antinomiques, des cultures et des expériences variées est complexe mais permet de libérer beaucoup plus d'énergie créatrice.

Et c'est dans ce sens que le management doit inscrire son

action quotidienne. Favoriser la créativité en ouvrant la réflexion de l'ensemble sur le monde des possibles. Cela se traduit pour le management – dans un premier temps – par la nécessité de ne rien exclure et de ne pas forcément être sûr à 100% d'avoir LA bonne idée ou LA solution. La remise en cause de son schémas de pensée traditionnel est primordiale pour pouvoir ensuite intégrer la différence. Dans un deuxième temps, le passage au mode inclusif, c'est à dire au mode de management qui inclut tous les acteurs et leurs éclairages spécifiques et uniques, permet de relier tous les domaines entre eux et d'avancer vers des solutions innovantes. Pour le management, le pas le plus difficile à faire est d'accepter la différence et de se remettre en question en permanence pour ne laisser aucune idée échapper.

Transparence et éthique dans le processus de décision

Dans la continuité de l'innovation et de la créativité, la transparence à la fois dans les processus de décision et dans le management des équipes est cruciale. La transparence est à l'origine de la confiance. Et la confiance est un des paramètres fondamentaux du management. Sans confiance entre les acteurs, il est difficile d'imaginer pouvoir apporter des solutions positives qui traitent les problèmes à la source. Chaque acteur qui n'est pas en confiance ne livrera pas tous son savoir et la décision sera basée sur un vision parcellaire, partielle et faussée de la problématique.

Dans le système actuel, l'organisation en silos, la logique très présente de chaine de valeurs, la philosophie court terme, le principe immuable de croissance à tout prix, l'individualisme forcené, la monoculture, en bref l'ensemble des habitudes et des méthodes de management enseignées ne vont pas dans le sens de la transparence. Les mécanismes de décisions, les mécanismes de gestion des ressources humaines, les mécanismes de gestion financière de l'entreprise sont en règle générale opaques pour tout ou partie des employés. En se référant aux modèles politiques de gestion

- des États, nous arrivons aux mêmes conclusions. La transparence est un concept étranger dans la plupart des pays. Les quelques exemples réellement innovants ou transparents sont le modèle helvétique et les modèles nordiques. La transparence politique dans le modèle helvétique est lié à la culture ancestrale confédérale tandis que pour les modèles nordiques, le système d'éducation basé sur le travail en équipe dès le plus jeune âge favorise l'échange et la transparence, en limitant les tabous et le non dit.

Il est en fait possible que la culture politique d'un État se répercute dans les pratiques managériales de l'entreprise. Système d'éducation aidant, les schémas et réflexes sont ingérés et reproduits dans le cadre des activités de management dans l'entreprise.

Illustration

Pourquoi l'information financière n'est-elle pas communiquée de façon transparente à l'ensemble des employés? La communication du résultat financier d'une entreprise, qu'elle soit PME ou Grande Entreprise, est très souvent un sujet délicat qui peut même être un sujet tabou. Alors pourquoi?

Tout simplement parce que le décalage entre génération du profit et rémunération ou génération du profit et investissement dans l'appareil productif, dans les infrastructures pour les employés... est plus difficile à expliquer et le risque perçu est de devoir entrer dans une logique de justification dont la base n'est pas véritablement solide. Nous sommes dans le paradoxe de cacher pour éviter le dialogue conflictuel ou la remise en cause du schémas directeur de la politique de l'entreprise. Il serait intéressant de réaliser à ce titre une étude afin d'avoir une

idée précise de l'ampleur de la pratique. L'intuition nous oriente vers une valeur proche de 80% de l'ensemble des entreprises qui ne souhaitent pas communiquer à ses employés sur les résultats financiers en toute transparence.

La transparence commence par donner un éclairage sur la situation réelle de l'entreprise sans chercher à masquer la réalité. Il est une évidence que si l'entreprise n'a pas de vision duale, ni de mission duale, il sera difficile de justifier face aux employés les orientations financières prises par le management. L'absence de vision autre que financière rend difficile toute transparence dans la communication. Il s'agit en effet pour le management d'accepter qu'il court uniquement pour la rentabilité du capital et pour la rémunération qui en découle. Dans ce contexte, il est difficile ou impossible de trouver les mots justes vis-à-vis des employés.

Dans le contexte nouveau du G.I.E.S. où la vision et la mission de l'entreprise sont duales, la transparence est définitivement plus facile à mettre en œuvre. L'objectif étant de lancer l'entreprise sur le chemin du progrès sociétal. La communication transparente des choix stratégiques, des résultats financiers et des résultats de la performance sociale et sociétale sont des facteurs puissants de motivation des employés. La motivation naît de la vision et du sens que l'on donne à l'action, mais aussi de la confiance que chaque employé place dans son management et dans son entreprise. Pour sortir des sentiers battus et apporter des solutions qui permettent d'avancer vers le progrès sociétal, il est nécessaire de jouer cartes sur table et d'ouvrir la boîte noire de l'entreprise. A l'intérieur de l'entreprise, la communication en toute transparence présente l'avantage de parler un langage vrai qui permettra de construire un édifice dont les bases sont très so-

- lides et où chacun connaît les règles du jeu et est capable de les représenter, de les visualiser, de les expliquer et de les défendre.
- Le niveau de transparence détermine le niveau d'engagement des employés et leur motivation à faire avancer l'entreprise dans le cadre de sa mission et de sa vision duales. Cette motivation et ce partage du savoir permettent d'être beaucoup mieux armé pour faire face aux problèmes rencontrés par l'entreprise ou pour négocier. Un niveau de partage et de connaissance élevé est à la base de la connectivité et de la mise en réseau des « cerveaux de l'entreprise ». Dans ce contexte, la production d'idées et de solutions innovantes est démultipliée et devient un réel facteur clé de succès, sur lequel le G.I.E.S. peut s'appuyer pour avancer sur le chemin du progrès.

V
A
L
O
R
I
S
E
R

L'éthique et la transparence sont interdépendants et l'un ne fonctionne pas sans l'autre.

« Par comportement éthique, nous entendons des attitudes qui contribuent, au sein des organisations, à la divulgation des informations (aux parties prenantes) et à la qualité des dirigeants (honnêteté, respect des contrats, sens du bien commun...) »¹⁰³.

Sans entrer dans une description des principes éthiques, il est une évidence que le fonctionnement du management et d'une organisation qui intègrent les parties prenantes dans son action ne peut que respecter une déontologie où l'éthique est placée au centre. Transparence et éthique sont deux principes fondamen-

¹⁰³ Ethique et transparence: les deux piliers d'une bonne gouvernance. Carole Doueir
Verne Maître de conférences à la FGM

taux qui doivent rythmer les décisions de l'entreprise.

Rémunération et principe d'équité

Au même titre que la transparence et que l'éthique, un des points importants qui doit être modifié est le mode de rémunération des équipes, où la transparence et l'adéquation primes+salaires+avancement/objectifs de progrès ne sont généralement pas de mise. Le premier point est lié à la transparence dans la définition des rémunérations des employés. Dans le cadre actuel, la définition des niveaux de salaires, primes, bonus et autres avantages est opaque et ne fait l'objet d'aucune communication transparente et professionnelle. A ce titre, les Directions des Ressources Humaines font parties des entités les plus faibles et les moins professionnelles dans le monde de l'entreprise. Bien sûr les exceptions existent, fort heureusement, mais force est de constater, sans faire de procès d'intention, que la gestion des RH demeure un point très faible dans la plupart des entreprises. La gestion RH se limite souvent à l'administration de budgets (formation, augmentation, recrutement...), dont l'objectif premier est de respecter le budget ou de l'optimiser pour générer des économies. Souvent les directions RH et Financières ne sont qu'une et une seule. Cherchez l'erreur! La transparence dans ce contexte est un concept totalement abscons que l'on ne cherche surtout pas à intégrer. A cela s'ajoute la « croyance fanatique en une très grande hétérogénéité des talents »¹⁰⁴ qui favorise les schémas opaques de fixation individuelle des niveaux de rémunération et les inégalités importantes qui en résultent.

Xavier Fontanet, alors PDG Du Groupe Essilor et président du comité d'éthique du MEDEF, a rédigé un rapport sur les rémunérations des P-DG où il note dans ce contexte que « la politique des rémunérations doit être mesurée, équilibrée, équitable et renforcer la solidarité à l'intérieur de l'entreprise [...]. Ouvrir la possi-

- bilité de gains démesurés amène à perdre le contrôle de la réalité.
- L'éthique exige mesure et maîtrise ». C'est un point important pour véritablement changer les mentalités et faire converger les employés vers une mission partagée où la transparence est un principe clé.

Le deuxième point critique est la fixation des objectifs qui influent sur le niveau de rémunération. La définition des objectifs, qui prend en compte le niveau de génération du profit, détermine les niveaux des bonus et primes ainsi que l'évolution de salaires en fonction du niveau de performance. Il est clair que la fixation des objectifs et des modes de rémunération ainsi définis, doit être modifiée pour être en adéquation avec la mission duale de l'entreprise. Une citation d'Upton Sinclair qui date du début du siècle dernier permet d'illustrer justement la situation actuelle:

« Il est difficile de faire comprendre quelque chose à quelqu'un lorsque son salaire dépend de ce qu'il ne le comprend pas »¹⁰⁵.

Si l'objectif d'un employé est uniquement basé sur le niveau de profit généré par son action, il sera difficile de faire évoluer son comportement en faveur d'une mission duale dans laquelle le progrès sociétal est un paramètre fondamental. Dans le cadre de la mise en place du G.I.E.S., il est crucial d'équilibrer les objectifs à parité égale entre les missions liées à la génération du profit et à la croissance de l'impact sociétal.

Le but est de favoriser la solidarité à l'intérieur de l'entreprise et la coopération avec les parties prenantes. Pour se faire il est nécessaire d'œuvrer pour la transparence dans l'utilisation

¹⁰⁵ Upton Sinclair, «I, Candidate For Governor: And How I Got Licked» 1934-1935, University of California Press, Berkeley CA

des moyens et l'équité dans la répartition des profits générés. La mesure de l'impact sociétal de l'action de l'entreprise revêt ici la même importance que la mesure du profit généré. Il est important de valoriser le profit sociétal ou l'impact positif sur la société au même niveau que l'apport pécuniaire de la rémunération. Les indicateurs de performance économique et sociétale sont à la base d'une rémunération équilibrée.

Illustration

Pourquoi ne pas fixer une limite des rémunérations pour les salaires au-delà d'un seuil qui peut être négocié au niveau de l'entreprise ou du G.I.E.S. et investir le surplus dans la fondation en communiquant sur le niveau de contribution de chacun? Pour faire comprendre la démarche, prenons l'exemple d'un footballeur, pilote de F1 ou joueur de tennis. Les salaires atteignent des niveaux faramineux. Nous pourrions partir du principe de bloquer le salaire à un certain niveau, mais cela peut être compliqué. Une idée serait de mettre en place un pourcentage croissant adossé au niveau de rémunération qui définit la part du salaire à affecter au budget de la fondation (dans le cadre du G.I.E.S. bien sûr). Cette part serait exonérée d'impôt et viendrait gonfler le budget disponible au développement de la vision sociétale de l'entreprise. La contribution de chacun serait ainsi répertoriée et valorisée. Un joueur de football qui doit toucher au titre de son activité au sein d'un club mais aussi au titre des divers contrats commerciaux et marketing une somme annuelle de 10 Millions d'€ pourrait avoir un % de contribution au développement sociétal fixé à 50%. 5 Millions d'€ sont payés au titre de sa rémunération et 5 Millions d'€ alimentent le budget de la fondation du Club. Il est possible de généraliser cette approche à l'ensemble de salariés d'une entreprise y

compris grands patrons et des cadres supérieurs.

Une grille négociée au sein de l'entreprise peut avoir cette forme:

Niveau		Salaire Brut	Contribution %	Fondation €	Salaire Brut sociétal
1	>	24,000	2%	480	23,520
2	<	40,000	3%	1,200	38,800
3	<	60,000	5%	3,000	57,000
4	<	80,000	7%	5,600	74,400
5	<	100,000	8%	8,000	92,000
6	<	150,000	10%	15,000	135,000
7	<	200,000	15%	30,000	170,000
8	<	300,000	20%	60,000	240,000
9	<	500,000	30%	150,000	350,000
10	<	1,000,000	40%	400,000	600,000
11	>	2,000,000	50%	1,000,000	1,000,000

Le niveau de contribution de chacun des employés est mesuré et consolidé de manière à valoriser l'engagement de chacun. Cette grille peut également faire l'objet d'une communication en toute transparence à l'embauche. Bien entendu ce type de grille et le niveau de progression doivent être ajustés pour que les paliers ne créent pas des désavantages.

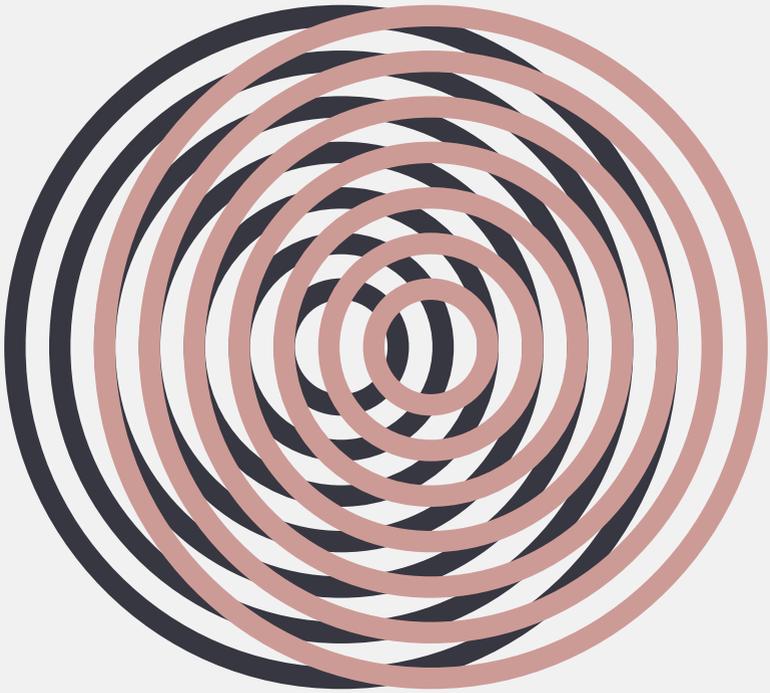
La transparence du système de rémunération et des paramètres d'ajustement, est un tabou à l'intérieur de l'entreprise qui doit être brisé. La transparence dans la politique de rémunération ne présente pas un risque en soi. C'est une approche différente qui présente l'avantage de remettre à plat la logique de l'engagement et d'ouvrir sur un mode de rétribution plus équilibré. Cette approche permet de repenser la valorisation du travail et de communiquer sur des bases plus saines en évitant les inéga-

lités criantes au sein de l'entreprise. Communiquer sur un niveau de salaires qui comprend une contribution au développement de l'activité de la fondation en faveur du progrès sociétal est certainement plus propice à l'acceptation de la différence dans le niveau de salaire, si celui-ci est justifié par le niveau de compétence et de responsabilité.

Il ne s'agit pas de remettre en cause les mécanismes immuables de l'offre et de la demande, qui font monter ou descendre les prix, mais de mieux répartir la rémunération pour en faire un vecteur fort d'équité. La transparence à ce niveau ne peut qu'être bénéfique et permet de clarifier les liens entre engagement, responsabilité, compétence et rémunération. La transparence dans les politiques de rémunération favorise le développement de l'équité au sein de l'entreprise et au-delà, dans la société.

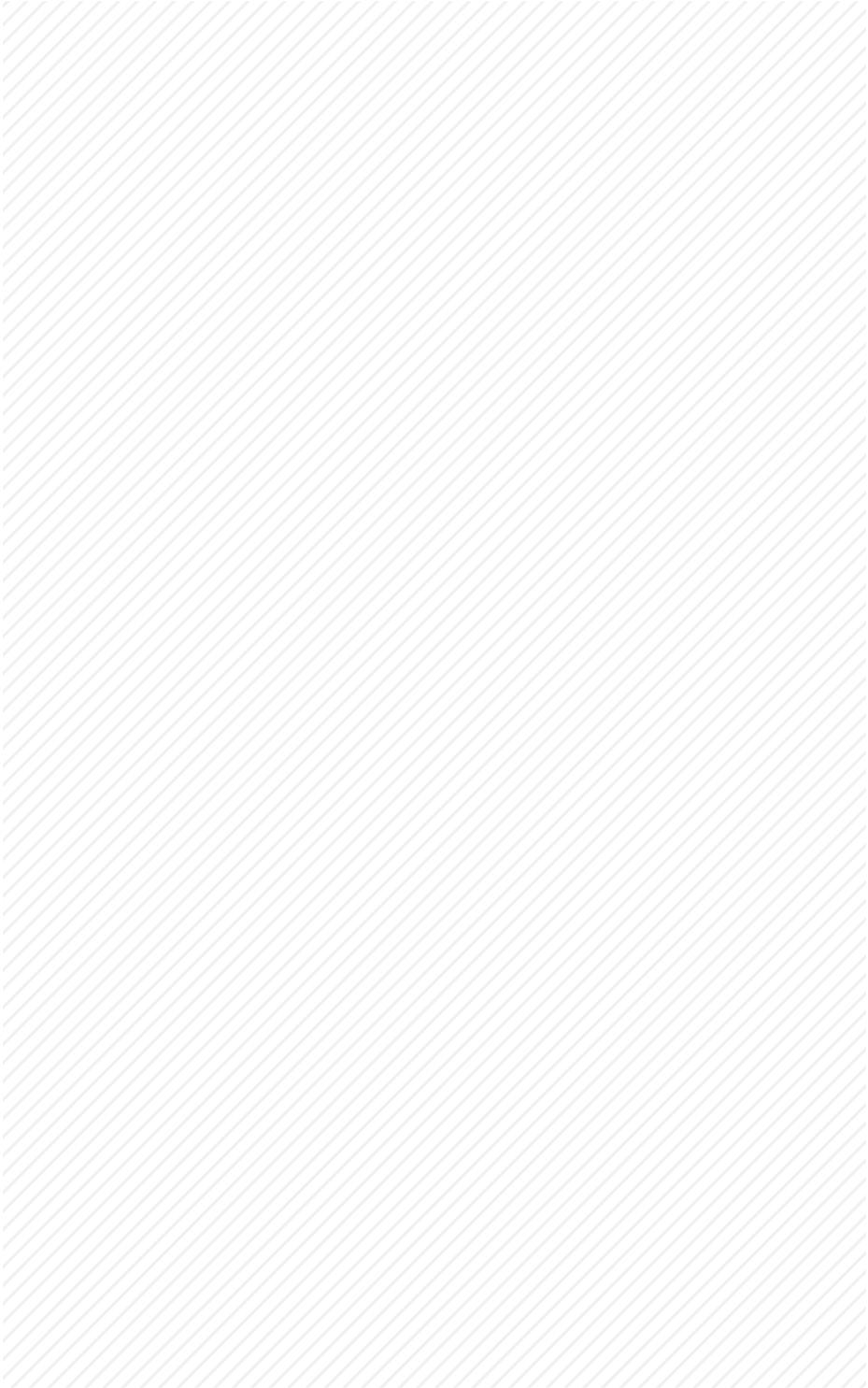
CONCLUSION STIMULER

*De l'État providence aux
entreprises civiques*





S
T
I
M
U
L
E
R



L'enjeu est de repenser l'État-providence et de stimuler l'entreprise citoyenne responsable. Le rôle des États doit s'attacher à définir les mécanismes de redistribution du pouvoir et de contrôle de l'action publique décentralisée et dé-étatisée. La délégation d'une partie bien définie de la responsabilité sociale, culturelle, environnementale à un entrepreneuriat citoyen nécessite une infrastructure réglementaire forte. Rétablir au préalable les contours originels de l'État-providence, définir les contours de l'action d'entrepreneuriat déléguée, revenir sur une réglementation ferme des marchés financiers.

L'engagement politique doit être sans faille et assis sur une culture progressiste du changement et une véritable volonté de revisiter l'appareil constitutionnel, législatif et réglementaire. Le déterminisme des États dans la définition des règles du jeu participatives est essentiel à la fois pour modifier la fiscalité nationale et internationale et répartir les rôles d'utilité publique entre l'État, les régions, les communes et les nouvelles organisations citoyennes responsables, comme les fondations adossées aux entreprises dans le cadre du G.I.E.S..

Ainsi, les États peuvent être en mesure d'utiliser la formidable puissance d'action du microcosme d'entrepreneuriat pour mettre en place les actions d'amélioration de l'environnement social, culturel et écologique. Le but est de redéfinir les contours de l'État providence, dont les valeurs ont été hypothéquées, qui puisse s'appuyer sur les entreprises citoyennes responsables actrices de l'économie sociale et capables d'agir dans le respect des objectifs durables locaux, régionaux, nationaux et internationaux.

Les coupes budgétaires actuelles dans le cadre des politiques de restrictions décidées par les gouvernements et les marchés financiers rendent nécessaire l'action des entreprises responsables pour palier les manques d'investissement dans les domaines sociaux, environnementaux et culturels.

•
•
•

Le rôle des gouvernements et des instances européennes ne serait-il pas d'œuvrer dans le sens du G.I.E.S. en faveur d'un dispositif décentralisé avec moins d'État et plus d'entrepreneuriat sociétal? L'enjeu est de trouver le moyen de libérer la puissance de l'entrepreneuriat en faveur du progrès sociétal.

S
T
I
M
U
L
E
R

La meilleure réponse est sans doute la décentralisation du pouvoir et l'officialisation d'un pacte fiscal et réglementaire qui place l'entreprise et le G.I.E.S. au centre du développement du progrès sociétal. Mais ce n'est pas tout. La modification profonde de notre système d'éducation et des valeurs qu'il véhicule est inéluctable. Les notions perdues de citoyenneté, du sens du devoir, de moralité et d'éthique doivent retrouver une place centrale dans l'édifice de l'éducation nationale. La philosophie en est la pierre angulaire qui doit permettre de faire renaître cet ensemble de valeurs.

Les vecteurs qui doivent être animés avec une volonté sans faille pour lancer la transformation de l'entreprise et de la société vers le capitalisme durable sont au nombre de quatre:

1. **La refonte du système d'éducation** – L'enseignement des valeurs ne peut être véhiculé que par les programmes d'éducation qui rythment les journées dans les écoles maternelles, primaires et secondaires et par les matières enseignées dans les universités et Grandes Écoles en formation initiale et en formation continue. Les sciences humaines et

sociales se doivent d'être intégrées dans tous les cursus afin de faire prendre conscience de la réalité humaine. La réalité humaine naît d'un ensemble de valeurs qui sont aujourd'hui absentes des disciplines enseignées. L'université est certainement un terreau favorable à l'intégration de ces disciplines plus souples dans les réflexions des étudiants, mais pas uniquement. La transcription des valeurs sociales et de notre empreinte sociétale dans les messages délivrés dès le plus jeune âge, à l'école par exemple est un facteur clé de la transformation de la société. Favoriser le travail en commun, la coopération, la solidarité, développer le respect de l'autre, le respect de la différence et de son environnement, ouvrir sur les notions fortes d'éthique et de valeurs plurielles sont autant d'atouts qui permettront d'ancrer les fondements d'une société nouvelle où chaque individu est responsable.

2. **La réglementation des mécanismes et des marchés financiers** – Le développement de réelles forteresses financières, imperméable à tout constat d'échec sociétal est à l'origine du centrage unique et écervelé sur la valeur unique CAPITAL. La dérégulation des marchés financiers est à l'origine d'une forme de dictature financière qu'il est grand temps de remettre à sa place: Le rôle de la finance est de financer les idées de progrès pour un mieux sociétal. La régulation commence par le nécessaire retour du pouvoir régalien à l'État, sans aucune forme de délégation de la finance publique au secteur privé. Ce retour est-il possible? La modification du cadre législatif relatif aux marchés financiers demande une réelle volonté politique qui de surcroît doit être soutenue par un appareil militaire fort. Pourquoi? Pour la raison simple que le pouvoir et la concentration du capital sont tels que toute perspective de changement du cadre législatif peut être synonyme de réactions violentes du système – répression, guerre.

-
-
- 3. **La nécessité d'un nouvel ordre fiscal** – A l'instar de la B-Corporation aux États-Unis, il est tout à fait possible d'imaginer une modification du droit des sociétés et de la fiscalité des entreprises. Le fait de répartir le Résultat Opérationnel entre les trois facteurs de la mission duale de l'entreprise – Capital, Travail, Société – permet d'envisager une fiscalité des sociétés différente [→ cf. Chapitre 3](#) avec la mise en place de taux différenciés selon la destination du résultat. Par exemple:

Résultat s/ Capital = IS¹⁰⁶ à 45%

Résultat s/ Travail = IS à 20%

Résultat s/ Société = IS à 0%

La fiscalité est incitative et permet d'orienter ou de favoriser le déplacement des flux de capitaux vers des « niches » fiscales. Dans ce contexte, la niche fiscale est le progrès sociétal. L'État a tout intérêt à pousser dans ce sens en poussant les initiatives sociétales locales tout en réduisant les coûts budgétaires au niveau central.

- 4. **L'engagement politique sur la délégation des pouvoirs** – La démultiplication des initiatives locales par le biais de l'entreprise responsable et du G.I.E.S. permet d'intensifier l'impact positif sur l'environnement et sur la société. La vitesse de mise en place au niveau local est aussi très nettement supérieure par le bénéfice de l'expérience de gestion d'entreprise et de l'entrepreneuriat. La faculté des équipes de management à transposer les mécanismes décisionnels dans le cadre de la mise en place d'une fondation à vocation so-

ciale est largement supérieure aux possibilités actuelles des organismes gouvernementaux. La délégation des pouvoirs vers le G.I.E.S. en tablant sur la vocation à œuvrer pour le progrès est certainement un atout majeur dans la volonté politique de marquer rapidement un changement et un progrès à grande échelle dans la société.

Le politique est-il en mesure de modifier le système actuel? La question reste entière. L'analyse des pratiques de lobby, l'influence des groupes de pression, l'imbrication forte du politique et de la finance sont autant d'éléments qui favorisent le doute. Toutefois, une des clés est l'appareil économique constitué du tissu d'entreprises. La force que représente le tissu économique et industriel est plus importante que le pouvoir de la finance sur le politique.

La volonté de chaque entrepreneur, de chaque manager, de chaque employé de laisser une empreinte positive de son passage est à la base du changement et ouvre le domaine des possibles.

Les entreprises responsables et œuvrant pour le progrès social doivent supplanter l'État providence qui n'a plus les moyens de ses ambitions.

Penser autrement est une nécessité.

Zürich, 29 Mai 2014



FIN