

Des entreprises responsables pour surmonter la crise

Par Norman Fish, Secrétaire Général de l'Institut National pour le Développement durable et la Responsabilité sociale des entreprises (INDR)

Profil [LinkedIn](#)

Site de [l'INDR](#)

La crise profonde que traverse le monde n'est pas due à un virus. Nous sommes face à une crise globale d'inégalités et de destructions écologiques irréversibles. Covid-19, et les crises sanitaires, économiques, financières, sociales et politiques résultantes en sont de simples symptômes. Le nombre de 400.000 décès attribués pour l'heure au SARS-CoV-2 équivaut au nombre de morts de faim dans le monde en un peu plus de deux semaines. L'effondrement économique actuel tuera plus de personnes que celles que nous aurons sauvées par nos mesures de protection. Cette situation reflète une mauvaise interprétation des enjeux globaux et notre incapacité à évaluer les risques et défis d'une manière objective et systémique.

Nous avons la possibilité de reconstruire le monde comme il était avant la crise, ou de saisir l'opportunité de réinventer durablement notre modèle socioéconomique. C'est-à-dire, une économie résiliente, capable de préserver nos systèmes de support vitaux naturels et qui serait au service d'une société inclusive. Heureusement, la plupart des solutions existent déjà. Il s'agit donc plutôt de mobiliser la force créatrice des entreprises responsables, ayant compris ces enjeux, pour préparer la transition. Une meilleure compréhension de la notion de valeur partagée et l'intégration de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans la stratégie des entreprises permettra d'orienter leurs efforts pour traverser les crises à venir.

Le développement durable, une utopie ?

Le développement durable propose un modèle économique qui couvre les besoins actuels des êtres humains, tout en permettant aux générations futures de satisfaire les leurs. Il est fondé sur trois piliers interdépendants : l'environnement, le social et l'économie, et se concentre actuellement sur les 17 objectifs du développement durable des Nations Unies.

Pour maintenir les services **écosystémiques** et garantir la survie de nos sociétés modernes, les activités humaines doivent nécessairement s'opérer dans certaines limites planétaires. Or, plusieurs seuils ont déjà été dépassés : dérégulation du climat, perte de la biodiversité, perturbation des cycles biochimiques de l'azote et du phosphore, etc.

Bientôt 8 milliards d'**êtres humains** sur Terre manifesteront leurs droits légitimes de satisfaire leurs besoins primaires (air propre, eau potable, nourriture...), de protection (logement, santé, droits...), d'accès à des biens et services (commerciaux, culturels, éducatifs, financiers, médicaux, sociaux...), à un travail décent et à la réalisation de leurs rêves. Bien que la situation humanitaire se soit améliorée au niveau mondial, un tiers des êtres humains vivent dans des conditions de développement insuffisantes où l'inégalité en termes de revenu, de richesse et de pouvoir (surtout pour les femmes) demeure trop élevée.

La fonction principale de l'**économie** est de faciliter la distribution des biens et services. Un développement économique durable devra habiliter chaque être humain à accéder aux biens et services qui lui permettront de vivre dignement, tout en évitant de gaspiller notre stock de ressources. Les défis consistent donc à réorienter nos systèmes de production vers le capital naturel régénérable et à diminuer notre dépendance aux énergies fossiles. En termes macroéconomiques, il s'agit d'optimiser le système économique en fonction des facteurs de production et de tenir compte surtout des ressources régénérables et non-régénérables, qui agissent comme les éléments limitants du système. Nous constatons donc que

l'économie ne peut pas prospérer si les consommateurs privés de liberté, de choix ou de connaissances n'ont plus de revenu, et craignent pour leur sécurité physique et émotionnelle.

Une planète aux ressources infinies ?

Notre paradigme économique actuel est basé sur l'hypothèse d'un monde infini aux ressources illimitées. Or, beaucoup de matières premières utilisées sont non renouvelables, et les capacités de régénération des ressources naturelles sont limitées. En outre, les écosystèmes terrestres et marins ont des capacités d'absorption de polluants et de CO₂ restreintes.

L'humanité est actuellement confrontée à

- une dégradation de multiples écosystèmes (forêts tropicales, mangroves, rivières, habitats marins, etc.) au profit de surfaces agricoles, urbaines et commerciales ;
- une surexploitation des ressources non renouvelables : minéraux (cuivre, plomb, terres rares), énergies fossiles (pétrole, charbon), etc. ;
- une surconsommation des ressources naturelles régénérables : eau (nappes phréatiques), bois (déforestation), poissons, etc.

Les conséquences en sont la fragilisation des systèmes de support de la vie sur Terre (désertification, climat...), la perte de la biodiversité (favorisant l'émergence d'épidémies), l'épuisement imminent de certaines ressources non renouvelables, et une capacité de régénération des ressources renouvelables inférieure à leur consommation (Earth Overshoot).

Valeur partagée : les entreprises au service de la société ?

Trois acteurs principaux peuvent contribuer au développement durable : les **pouvoirs publics** (dont les représentants sont élus pour régler les problèmes sociétaux), la **société civile** (électeurs et consommateurs), et les **entreprises** (souvent perçues comme la cause des problèmes). L'entreprise est une organisation qui utilise des *inputs* (travail, connaissances, capital, ressources), pour les transformer (via des processus) en *outputs* souhaités (ROI, biens et services, salaires, impôts...), mais aussi non souhaités (pollution, CO₂, nuisances...). Elles ne fonctionnent pas comme un système fermé, mais ont besoin des ressources de la société. Il importe donc d'analyser les relations entre les entreprises et la société. Deux visions s'opposent : Milton Friedman affirme que l'unique rôle de l'entreprise est de générer du profit pour les actionnaires (*shareholders*), alors qu'Ed Freeman conçoit l'entreprise comme un système de multiples acteurs qui collaborent pour retirer des avantages mutuels et individuels (*stakeholders*, ou parties prenantes, à savoir actionnaires, salariés, consommateurs, fournisseurs, gouvernement...). Les deux économistes s'accordent pour dire que l'entreprise doit produire de la valeur, mais peut-être y a-t-il un malentendu sur la notion de valeur ?

Il existe différentes catégories ou stocks de valeur qui peuvent augmenter ou diminuer. Dans l'entreprise, la valeur s'exprime en capital intangible (compétences, organisation...), en processus (exécution de tâches, travail), en valeur perçue par le client (attributs des biens et services, réputation...), et en valeur financière (profit, argent...). Dans la société, la valeur peut se présenter notamment sous forme de stocks de 4 capitaux : environnemental (ressources naturelles, climat...), social (êtres humains, sécurité, connaissances, culture...), économique (accès à des biens et services) et financier (demande, investissements...). On s'aperçoit que d'un côté, l'entreprise est entièrement dépendante de la société, car toutes les ressources proviennent de la société. Une société saine et prospère est nécessaire au fonctionnement des entreprises. De l'autre côté, l'action d'une entreprise peut créer ou détruire différentes formes de valeur dans la société (p.ex. contribuer au bien-être, préserver la santé de ses salariés, se rendre complice de violations des droits de l'homme...). Donc, la seule stratégie pérenne pour l'entreprise est de créer de la valeur pour elle, tout en préservant et développant la valeur dans la société de laquelle elle dépend. Le choix entre profit ou valeur sociétale ne se pose pas, il est tout à fait légitime et possible de générer du bénéfice et un impact sociétal positif. Cette idée de création de valeur partagée proposée par Porter et Kramer en 2011 a révolutionné le champ d'application de la RSE, et surmonté l'antagonisme entre entreprise et société.

La responsabilité sociale des entreprises (RSE), en anglais *Corporate Social Responsibility* (CSR) peut être définie comme une **démarche volontaire de conduite des affaires, qui reflète la contribution des entreprises au développement durable**. De nature stratégique, la RSE est une nouvelle fonction (comme

les RH, la production ou le marketing) qui aide l'entreprise à s'adapter à son contexte économique, social et environnemental, tout en créant de la valeur pour elle et pour la société.

Heureusement, la RSE offre des recommandations précieuses aux entreprises pour améliorer leur gouvernance et la gestion de leurs parties prenantes, pour contribuer aux enjeux sociaux par une politique des ressources humaines spécifique, et pour mettre en œuvre une politique environnementale durable.

Gouvernance responsable, garante de la résilience économique

La notion de **responsabilité** est basée sur les attentes de la société et des parties prenantes. La pyramide de la RSE de Carroll¹ propose quatre attentes cumulatives de responsabilité envers les entreprises : économiques, légales, éthiques et philanthropiques.

Une bonne appréciation des risques et l'amélioration continue sont des facteurs déterminants pour garantir la compétitivité, la rentabilité et la viabilité économique de l'entreprise à long terme. Le principe de précaution, la prévention, la gestion de la qualité et la mitigation des risques (surtout face à une crise) offrent autant d'opportunités d'innovation, d'excellence opérationnelle et de changement disruptif favorable.

En mettant en œuvre une veille législative, réglementaire et contractuelle l'entreprise assure sa conformité aux règles établies (surtout dans un contexte changeant) et peut gérer consciencieusement tous ses engagements légaux et extralégaux.

Les parties prenantes demandent dorénavant aux entreprises de comprendre quand leurs activités et décisions détruisent de la valeur existante dans la société. Pour limiter les effets collatéraux causés, et garantir de ne pas nuire à la société, l'entreprise doit **se donner des principes éthiques** (code de conduite, valeurs...), **assurer la transparence** (reporting extra-financier), et gérer sa redevabilité par rapport aux conséquences.

On attend aussi d'une entreprise prospère qu'elle mette volontairement des ressources à disposition de la société, pour aider à solutionner des problématiques sociétales existantes et créer de la valeur pour la société. Au-delà des actions philanthropiques dans lesquelles beaucoup d'entreprises citoyennes sont déjà engagées (sponsoring, dons...), la fonction RH œuvre activement pour motiver ses salariés à s'engager pour une cause. En contribuant par son savoir-faire entrepreneurial, l'entreprise fait émerger de nouvelles formes d'innovation sociale et génère des impacts positifs durables (brasserie produisant du désinfectant, production d'EPI...).

La **stratégie** définit la logique selon laquelle une entreprise, avec une mission donnée, souhaite réaliser sa vision. Elle doit apporter un avantage concurrentiel durable. Un dialogue régulier avec les parties prenantes offre une meilleure compréhension de l'environnement compétitif interne et externe en temps réel, et permet de définir et d'actualiser les objectifs stratégiques contribuant au développement durable. Un leadership exemplaire de la direction générale et une gouvernance d'entreprise transparente, diversifiée et équilibrée, forment la base d'un processus de prise de décision efficace qui permet la mise en œuvre de la stratégie. Une configuration et une organisation optimale de l'entreprise, combinées à une bonne compréhension de la position de l'entreprise dans sa chaîne de valeur, sont des atouts essentiels pour améliorer la transparence et la gestion des activités de l'entreprise. La compréhension des besoins en information et la gestion des connaissances sont des conditions nécessaires pour gérer le dialogue et la communication interne et externe de manière sûre et confidentielle.

Une entreprise existe grâce à l'ensemble des **parties prenantes** qui la constituent. La gestion des intérêts particuliers de chaque groupe est donc vitale, et doit se baser sur un dialogue constructif et des critères de comportement responsable. En interne, cela se traduit notamment par le principe d'égalité des actionnaires, ainsi que le respect et la protection des ressources humaines, leur implication dans la gouvernance et le dialogue social. Une ligne de conduite irréprochable envers ses clients permet à l'entreprise d'assurer la satisfaction de leurs besoins et d'éviter des effets non souhaitables. Son offre s'appuie sur des biens et services responsables, une communication claire et transparente, et un service après-vente efficace. Un comportement responsable basé sur le dialogue et la transparence est essentiel aussi pour s'assurer de ne pas nuire à ses autres parties prenantes externes. Qu'il s'agisse de fournisseurs

¹Voir: Carroll, A.B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. Int J Corporate Soc Responsibility

pour préserver la résilience des chaînes d'approvisionnement, d'institutions nationales et internationales pour soutenir les pouvoirs publics en tant que garants du fonctionnement de la société, de groupes d'intérêts et des communautés locales qui représentent des causes sociétales, ou même de concurrents.

Au-delà d'une responsabilité passive, l'entreprise peut collaborer avec des parties prenantes spécifiques pour contribuer ensemble à la résolution de problématiques sociétales. La coopération est souvent plus efficace que la compétition, et va au-delà d'une simple considération des intérêts des parties prenantes. Être partenaire de ses clients pour mieux les satisfaire est une source d'innovation pour l'entreprise. En travaillant en synergie avec ses fournisseurs, elle responsabilise et optimise la chaîne de valeur. En collaborant avec les pouvoirs publics, elle devient un catalyseur de nouvelles opportunités. Un partenariat avec des acteurs de la société civile permet parfois de résoudre une problématique commune. Enfin, mettre à profit des intérêts communs avec ses concurrents (à travers une fédération professionnelle) permet à un secteur entier de devenir une force de proposition (p. ex. corona.letzshop.lu, JobSwitch).

Gestion des ressources humaines, influence sociale inclusive

Dans le pilier social, il s'agit de considérer plusieurs sujets à gérer de manière **transversale** : les droits de l'homme ; la sécurité, la santé et le bien-être ; ainsi que la diversité et l'égalité des chances.

Les Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme exigent des entreprises qu'elles préviennent les incidences négatives de leurs activités sur les droits humains. Une diligence raisonnable permet à l'entreprise d'exercer une gestion des acteurs potentiellement à risque dans sa chaîne de valeur.

La gestion de la **sécurité** vise avant tout à protéger l'être humain. Les 7 règles d'or de la VISION ZERO guident l'entreprise pour éliminer les causes des accidents, protéger ses salariés et améliorer leur bien-être. Une culture de sécurité-santé au travail s'appuie sur la prévention et l'amélioration continue, et la politique des déplacements peut être réévaluée (télétravail, visioconférences...). Soucieux de leur **santé**, l'employeur responsable fournit à ses employés un cadre de travail sain (respect des recommandations sanitaires, plan de pandémie...) et les encourage à préserver leur santé qui dépend en grande partie du style de vie individuel (activité physique, alimentation, relations sociales, bien-être). La gestion du **bien-être** vise à concilier exigences professionnelles et besoins du salarié, et veille à la mise à disposition d'un environnement de travail agréable et adapté. Une politique de prévention permet de gérer les risques psychosociaux (équilibre vie professionnelle-vie privée, stress, peurs, harcèlement, violence...).

En promouvant la **diversité** des salariés (en termes de culture, santé, âge et genre) comme une opportunité, l'entreprise valorise les compétences individuelles et mobilise l'intelligence collective. La diversité culturelle des salariés l'amène à adapter sa communication et à mettre en œuvre une gestion interculturelle. L'entreprise ajuste aussi les conditions de travail à l'état de santé des salariés, notamment au handicap. Pour assurer la transmission durable des compétences des salariés, elle anticipe les départs à la retraite et équilibre sa pyramide des âges. L'entreprise respecte aussi les principes d'égalité et de non-discrimination entre hommes, femmes et transgenres.

L'entreprise responsable met en œuvre une **stratégie RH** pertinente et équitable. Au-delà de la gestion administrative, la fonction des ressources humaines inclut une dimension stratégique, mais aussi la gestion du changement et la motivation des salariés.

Environ un tiers des recrutements se soldent par un échec², en partie faute de préparation et d'accompagnement. La transparence des postes proposés et l'accessibilité des offres, surtout en interne, sont fondamentales pour respecter l'égalité des chances. La sélection des profils compatibles doit se baser sur des critères objectifs et non discriminatoires, mais peut favoriser des actions positives qui offrent des opportunités aux personnes difficilement employables, jeunes, seniors, personnes en situation de handicap et personnes dont le genre est sous-représenté.

L'accueil d'un nouveau salarié au sein de l'entreprise se prépare bien à l'avance pour qu'il se sente le bienvenu dès le premier jour. En encadrant le salarié tout au long de sa carrière, l'entreprise renforce son sentiment d'appartenance, les liens sociaux et la cohésion des équipes.

² Voir : <https://www.focusrh.com/tribunes/pourquoi-1-recrutement-sur-2-est-un-echec-18-mois-par-david-bernard-28019.html>

En récompense du travail presté par le salarié, l'entreprise a plusieurs moyens monétaires et non-monétaires pour lui assurer un niveau de vie convenable, le motiver et faire preuve de reconnaissance. Une politique de rétribution transparente, équitable et non discriminatoire améliore le climat social et l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur.

Investir dans une politique de développement des compétences des salariés est une condition d'attraction et de fidélisation des talents, et garantit le maintien du savoir-faire. La gestion des carrières et des promotions devient ensuite un projet collaboratif où l'entreprise offre des perspectives au salarié. Cette orientation est assurée par un système d'évaluation des performances équitable et transparent.

Chaque décision d'évolution professionnelle requiert un suivi opérationnel des promotions et mobilités afin de ne pas désorganiser les activités. Le salarié qui change de poste, ou qui reprend son poste après un départ prolongé, a besoin d'un programme d'accompagnement personnalisé afin de lui permettre de bien s'intégrer dans ses nouvelles fonctions.

Dans une économie en évolution constante, l'investissement continu dans le développement professionnel et la mobilité des salariés est essentiel pour acquérir les compétences nécessaires à l'innovation et à la transformation des activités. Ainsi, des salariés performants restent employables dans l'entreprise et peuvent évoluer avec elle. En cas de licenciement, l'entreprise aura tout fait pour prévenir l'obsolescence des compétences des salariés concernés et les accompagne pour retrouver un nouvel emploi.

Gestion environnementale, préservation des ressources naturelles

Pour contribuer au volet environnemental du développement durable, l'entreprise adopte une politique écoresponsable qui préserve les ressources naturelles et protège l'environnement, de la construction de ses bâtiments, jusqu'au choix de ses installations et fournitures, et la gestion de ses déchets, pollutions et nuisances.

La performance énergétique des bâtiments, les matériaux de construction et la santé des occupants doivent être pris en compte par les propriétaires et locataires. L'aménagement naturel des surfaces vertes et non bâties limite l'artificialisation des sols et favorise la biodiversité. Une politique d'achats responsables considère les coûts et impacts tout au long de leur cycle de vie pour mettre en œuvre une diligence raisonnable. Ainsi, l'entreprise se base sur des critères de sélection Environnementaux Sociaux et de Gouvernance (ESG) pour acquérir des installations et équipements (IT, mobilier de bureau...) et choisir des fournitures et prestations régulières (matériel de bureau écoresponsable, produits alimentaires, green events, produits d'entretien...).

L'efficacité énergétique de l'entreprise et la maîtrise des émissions de gaz à effet de serre (empreinte carbone) repose largement sur l'élaboration d'un bilan carbone, le Green IT, une utilisation responsable des équipements et installations, et l'optimisation des activités logistiques et des déplacements des salariés.

Pour préserver les ressources naturelles, l'entreprise privilégie les ressources renouvelables et lutte contre le gaspillage de l'eau, de l'énergie et des matières premières stratégiques. En considérant ses impacts tout au long du cycle de vie, l'entreprise applique les principes d'écoconception au développement de nouveaux biens et services, optimise ses processus de production (relocalisation, proximité...) et réduit les emballages. Elle participe à la transition vers une économie circulaire et considère les déchets comme des ressources à réinjecter dans le système. La gestion des différentes fractions en fin de vie et leur réutilisation devient une source de résilience et d'indépendance de certaines filières d'approvisionnement à risque.

L'entreprise responsable maîtrise les risques de pollution (atmosphère, sol, eau) liées à ses activités, et limite les nuisances. Elle met en place des procédures d'urgence pour éviter la pollution accidentelle. Un système de gestion environnemental permet l'amélioration continue et le reporting de ses impacts sur l'environnement.

Stratégie RSE, une boussole pour une reprise durable ?

Chaque entreprise a des activités différentes (secteur, taille...) qui ont des impacts spécifiques sur la société. Avant de pouvoir agir de manière responsable, l'entreprise doit d'abord comprendre ses principaux effets, positifs et négatifs, sur la société, en analysant ses impacts économiques, sociaux et environnementaux. Lorsqu'il y a un impact, il y a des impactés. C'est la définition même de partie prenante.

La société a des attentes envers l'entreprise, lesquelles génèrent à leur tour une responsabilité pour l'entreprise envers la société. La RSE s'occupe de la gestion de cette responsabilité, et réunit les outils et moyens de l'entreprise pour contribuer au développement durable. Pour chaque impact pertinent et matériel identifié, l'entreprise cherche des solutions adéquates pour neutraliser les effets négatifs, voire pour créer des impacts positifs. Ses efforts sont résumés dans sa stratégie RSE. Tant la stratégie RSE que ses moyens de gestion influencent la création de valeur partagée pour l'entreprise et pour la société. L'approche holistique de la RSE aide l'entreprise à mieux se positionner, à mieux s'adapter, à mieux comprendre son rôle comme acteur du développement durable au même titre que les pouvoirs publics et la société civile. L'engagement bien réel des entreprises modernes permet que tous les acteurs de la société sortent gagnants d'une stratégie RSE.

L'entreprise est particulièrement bien outillée pour résoudre des problématiques complexes. Sa principale force est de trouver des solutions pertinentes, efficaces et efficientes, souvent dans un contexte concurrentiel hostile. C'est exactement ce dont nous avons besoin pour faire face aux catastrophes qui secouent notre monde. Les entreprises ont la capacité à développer des biens et services qui apportent des réponses aux problématiques existantes sans générer d'effets nuisibles (filiale hydrogène, recyclage du plastique, *smart grids*, bâtiments intelligents, mobilité durable...). Ces stratégies de croissance inclusives capitalisent sur l'opportunité de mettre en œuvre des solutions durables, profitables et *scalables* qui adressent des défis économiques, sociaux et environnementaux, tout en bénéficiant aux populations vulnérables ou mal desservies. La RSE sert de boussole pour proposer des voies durables aux entreprises. Sans cette orientation, nous risquons d'oublier les rares succès et gestes responsables des dernières années et de retomber dans nos mauvaises habitudes lors du retour à la normalité (gaspillage, surconsommation, emballages individuels en plastique, utilisation excessive de désinfectants, évitement des transports en commun...).

Des collaborations entre entreprises responsables peuvent ensemble mobiliser des forces du marché puissantes pour orienter des flux de capitaux à impact, développer de nouvelles connaissances et échanger des biens et services écoresponsables. Les entreprises responsables sont un levier pour déclencher un cercle vertueux, car elles commencent à exiger un comportement irréprochable de leurs chaînes d'approvisionnements, sensibilisent leurs clients à une consommation responsable et peuvent influencer l'opinion publique aux avantages d'un développement durable. Les pouvoirs publics devraient soutenir ces efforts par une fiscalité favorable à la production locale durable et garantissant un *level playing field* face au dumping social et environnemental, par des accès aux marchés publics, par la création de partenariats public-privé pour développer des catalyseurs d'impact, et par une reprise verte guidée par le *European Green Deal*. Une économie plus vertueuse et résiliente transformera la société et contribuera à mieux prévenir les crises à venir et en atténuer les effets.