

MCO-01 - « Empreintes sociales »

Le Collectif publie le 13 mai 2011 « *Empreintes sociales / En finir avec le court terme* » aux éditions Odile Jacob.

Présentant nos visions, convictions et bonnes pratiques, *Empreintes sociales* a pour vocation de synthétiser l'ensemble de nos travaux depuis deux ans afin d'ouvrir le débat et interpeller le monde économique sur la nécessité de repenser la création de valeur et les critères d'appréciation de la performance.

Chacun de nous s'est saisi d'un thème qui lui est cher et qui se concrétise dans un chapitre d'*Empreintes sociales*. Françoise Gri (Pdte Manpower) s'est penchée sur l'employabilité, Bruno Rousset (Pdt groupe April- assurances) sur l'entrepreneuriat social, Philippe Carli (DG Groupe Amaury – ex Pdt Siemens) sur la gestion du changement, François Séguineau (Executive Vice President de Toshiba Systèmes France) sur l'innovation, Martin Vial (DG Europe Assistance, ex Pdt de La Poste) sur l'entrepreneuriat social et Pierre Koscuisko-Morizet (PDG de PriceMinister) sur l'actionnariat salarié, Michel Landel (DG Sodexo) sur la diversité. Certains ont également exploré les leviers dont l'entreprise dispose pour créer de la valeur dans une perspective de long terme. C'est notamment le cas d'Arnaud Ventura (Président du Directoire de MicroCred et Vice Président de PlaNet Finance), concernant les critères de mesure de la performance des entreprises par les agences de notation, ou encore de Jean-Pierre Clamadieu (PDG de Rhodia), avec le développement durable.

De l'empreinte carbone à l'empreinte sociale

L'ensemble de ces pistes de réflexion, nous l'avons cristallisé dans un concept unique et novateur : celui de l'« **empreinte sociale** », que développe et modélise Christian Nibourel (Président d'Accenture France). Selon nous, à l'instar de l'empreinte carbone, il est de la responsabilité de l'entreprise d'être capable de mesurer l'impact social et sociétal de ses activités sur son écosystème sur le long terme et dans sa globalité, que ce soit à l'échelle territoriale, nationale ou mondiale.

Ouvrir le débat sur une nouvelle approche de l'appréciation de la performance des entreprises

A travers *Empreintes sociales*, nous souhaitons nous comporter en acteurs du changement, en ouvrant le débat sur une nouvelle approche de la performance économique qui ne peut plus se faire sans s'accompagner d'une performance sociale et sociétale.

Christian Nibourel



Intégrer le lien de l'entreprise à son écosystème dans la mesure de sa performance. C'est la mesure de son empreinte sociale.

« De la même manière que l'on juge une entreprise sur son empreinte carbone, il convient aujourd'hui de se préoccuper de son empreinte sociale dans son écosystème. Celle-ci doit être globalement positive, quel que soit le secteur d'activité de l'entreprise en question. » – [Christian Nibourel, Président d'Accenture France.](#)

Afin d'apprécier la performance globale d'une entreprise, un des indicateurs auquel il est de coutume de se référer est celui du bilan social. Or, si celui-ci a effectivement l'avantage de résumer l'impact social interne induit par les activités d'une entreprise, il élude toutefois les répercussions de cette dernière sur son écosystème social extérieur.

Le rôle de l'entreprise est pourtant d'être responsable de son écosystème dans sa totalité, que ce soit à l'échelle territoriale, nationale ou mondiale. Il y a indéniablement une responsabilité de l'entreprise en matière sociale : l'assumer globalement en faisant en sorte de l'améliorer sans cesse, c'est cela qui permet d'avoir une empreinte sociale positive.

L'objectif serait ainsi de réfléchir à un nouveau système d'évaluation de la performance sociale de l'entreprise, ne se limitant pas au seul périmètre de cette dernière. Au même titre que l'empreinte carbone, il convient d'élaborer un indice mesurant l'empreinte sociale d'une entreprise.

Il est cependant important de souligner qu'il n'est pas concevable de demander à une entreprise d'être performante sur l'ensemble du spectre social, à la fois sur l'emploi des jeunes, les seniors, les handicapés, la diversité, ou encore la capacité à ne pas générer du stress au travail etc... En revanche, sa performance sociale doit être jugée de manière globale, et ce sont les actions agrégées de toutes les entreprises en matière sociale qui engendrent une empreinte sociale positive.

Philippe Carli



Gérer le changement autrement

« L'entreprise est un corps vivant qui évolue et dont la santé doit s'entretenir sur le long terme. » – Philippe Carli, DG du groupe Amaury.

La crise est un épiphénomène qui accélère un certain nombre de réformes et impose aux entreprises de se transformer, de se réinventer. Bien souvent non préparés et sous-estimés, ces changements au sein de l'entreprise (restructurations, licenciements, etc.) ont quelques fois été mal gérés et ont conduit à certains drames humains. Cette mauvaise gestion du changement a alimenté la défiance de l'opinion publique envers les grands groupes, dont les priorités semblent s'éloigner de plus en plus de celles de la société.

Il convient donc de réaffirmer avec force que l'entreprise est avant tout un corps vivant, et qu'évoluer et se transformer fait partie de son ADN. Il est inacceptable qu'elle continue à vivre en négligeant les potentiels bouleversements auxquels elle devra être confrontée. Il est aujourd'hui de sa responsabilité de développer des outils permettant de décrypter les tendances de fond qui vont s'imposer à elle, pour mieux les maîtriser et faire en sorte que ces dernières n'impactent pas négativement son écosystème.

Sur le terrain social, anticiper le changement implique notamment une gestion prévisionnelle de l'emploi de la part de l'entreprise. Elle doit avoir une vision claire des emplois à risque qui seront inexorablement amenés à disparaître dans le court terme et doit également préparer ses collaborateurs au changement, que ce soit en son sein ou à l'extérieur. L'entreprise doit par ailleurs privilégier un mode de management de proximité avec ses employés, de manière à les accompagner dans leur développement professionnel et à détecter les éventuels signes de détresse d'une personne.

Jean-Pierre Clamadieu



Faire de la culture du développement durable, une nouvelle culture de la performance

« Le développement durable constitue une démarche de progrès continu et peut être un fondement de l'identité d'une entreprise » – [Jean-Pierre Clamadieu, Directeur Général de Rhodia](#).

La financiarisation à outrance de l'économie a conduit à une crise systémique majeure qui nous impose de trouver de nouveaux leviers de croissance, plus durables, plus humains. Lorsqu'une entreprise est à la déroute, il lui est nécessaire de se recentrer sur un ADN essentiel pour pouvoir survivre. Dans cette perspective, le développement durable est bien souvent à la convergence entre un besoin de l'entreprise de se reconstruire de l'intérieur et de refonder son image.

Depuis quelques années, développement durable occupe le devant de la scène médiatique et les attentes dans ce domaine augmentent de part et d'autre de la chaîne de production. Cette révolution en cours, qui implique un changement fondamental dans la manière dont on produit et dont on consomme, constitue également un véritable levier de croissance. Les pratiques responsables en matière de développement durable doivent ainsi aujourd'hui être au cœur de la stratégie des entreprises.

Un alignement est possible entre la responsabilité sociale d'une entreprise et la performance économique. Adopter cette démarche de long terme, plaçant l'Homme au centre des préoccupations, permet à l'entreprise d'avoir un impact positif pour son écosystème. Dans ce contexte, les gagnants sont ceux qui ont su percevoir au plus tôt les mutations et qui s'y adaptent.

Françoise Gri



Développer un Emploi Responsable en France fondé sur l'employabilité de tous les collaborateurs et la prééminence des compétences

« *Un bon employeur est celui qui vous prépare à en avoir un autre.* » – [Françoise Gri, PDG de Manpower.](#)

Les paradigmes régissant le marché du travail ont explosé. Aujourd'hui, la frontière séparant les travailleurs précaires des collaborateurs permanents s'est considérablement estompée, si bien que chacun est sujet à la mobilité professionnelle. La crise n'a fait que souligner les implications de cette évolution, en révélant qu'une mauvaise gestion des compétences a conduit certains bassins d'emplois à l'obsolescence. Les mesures destinées à aider les salariés à rester, à évoluer et à étendre leurs compétences pour qu'ils puissent se développer en dehors de leur entreprise n'ont souvent pas été prises et ont isolé du marché du travail bon nombre de travailleurs. À cela s'ajoute également une particularité culturelle française : le chômage, loin d'être considéré comme une opportunité d'évoluer professionnellement, est perçu comme un échec insurmontable.

Dans ce contexte, il est de la responsabilité de l'entreprise de faire en sorte que ses collaborateurs aient une capacité à rebondir en dehors de ses murs. En d'autres termes, il lui incombe de développer l'*employabilité* de ses salariés. Cette responsabilité doit non seulement se porter sur les Hommes en interne, mais également à l'extérieur, envers l'environnement et les partenaires (intérimaires, contractuels) de l'entreprise qui contribuent à créer de la valeur.

De la sorte, en entretenant son actif humain, l'entreprise prends soin des ingrédients de sa performance et réinvente la relation employé-employeur, désormais basée sur un équilibre gagnant-gagnant. Elle propose ainsi un projet commun à ses collaborateurs, en misant sur l'échange, le face à face entre deux personnes qui se demandent : « où en est le contrat que nous avons passé ensemble ? ».

Pierre Kosciusko-Morizet



Encourager la création de valeurs de long terme par l'actionnariat salarié

« Promouvoir l'actionnariat salarial contribue à créer de la valeur sur le long terme pour une entreprise » – [Pierre Kosciusko-Morizet, Président de PriceMinister.](#)

Si le capitalisme est le moins mauvais des systèmes, il est cependant à long terme porteur de dysfonctionnements. La crise qui vient de nous frapper en est une bonne illustration. Elle trouve ses sources dans la finance et a contaminé l'ensemble de l'économie, entraînant des conséquences sociales inacceptables. Ce sont donc les dérives de cette économie financiarisée, qui se focalise sur la rentabilité à court terme des entreprises, qu'il convient de tempérer.

Tout l'enjeu réside dans la réinvention de l'actionnariat. Il faut concevoir un nouveau système, qui fasse converger les intérêts naturellement divergents entre les fondateurs d'une entreprise ou les managers aux commandes d'un groupe, les actionnaires et les employés. Ces différences enferment inexorablement les entreprises dans une vision court termiste imposée par les investisseurs, qui désalignent rapidement leurs intérêts de ceux des salariés et des managers de l'entreprise. Pour s'éloigner de ce schéma et assurer une performance optimale à l'entreprise, il convient de repositionner la création de valeur dans le long terme. Pour y parvenir, je suis convaincu qu'il faut miser sur l'actionnariat salarié, en ouvrant le capital de l'entreprise aux employés.

Une telle proposition implique de surmonter la réticence des salariés, pour qui le cours de l'action a très peu de crédibilité, qui plus est en ces temps de crise. L'actionnariat salarié porte donc en lui un enjeu sociétal : celui de faire évoluer les mentalités en s'appuyant sur un discours pédagogique expliquant que le risque mérite d'être rémunéré.

Michel Landel



Miser sur la stratégie gagnante de la diversité

« L'entreprise se doit d'être à l'image du monde multiculturel dans lequel elle vit. » – Michel Landel, Directeur Général du Groupe Sodexo.

L'entreprise ne saurait créer de la valeur sans une stratégie de long terme. Cette stratégie doit prendre en compte un élément déterminant : celui de la diversité. Pour un chef d'entreprise, soutenir la diversité au sein de ses salariés n'est pas un devoir ou une question de considération sociale, mais une nécessité absolue. Une entreprise se doit d'être le reflet du monde contemporain et de la société plurielle. Par exemple, à l'heure où les marchés sont mondiaux, les entreprises ne peuvent plus ignorer dans les panels les Chinois et les Indiens. De même, comment peut-on concevoir que les femmes ne soient pas fortement présentes dans le personnel d'une entreprise, et notamment dans son management ou dans les équipes marketing, alors que plus de 70% des décisions d'achat dans le monde sont prises par les femmes ?

Pour mener cette "stratégie gagnante de la diversité", il convient de se battre au quotidien contre le plafond de verre, l'ordre établi, les préjugés. Il est important d'affirmer avec force que tout le monde doit être épanoui et considéré au sein de l'entreprise, quelle que puisse être sa différence, comme son orientation sexuelle par exemple.

Sodexo a ainsi pris des engagements très précis vis à vis de ses collaborateurs tels que : "Vous serez accueilli comme un membre à part entière de notre équipe", "Nous vous donnerons la possibilité de vous sentir bien chez nous chaque jour", ou encore "Nous ferons de votre développement une priorité". D'autre part, Sodexo, qui veut être "une référence mondiale en matière de diversité et d'inclusion", porte ses efforts quotidiennement en faveur de la représentation hommes/femmes, l'emploi de toutes les générations, l'insertion des personnes handicapées et la représentation des minorités ethniques. Enfin, un programme de formation spécifique intitulé "Spirit of inclusion" a été mis en place pour sensibiliser les managers du groupe. 30.000 d'entre eux l'ont déjà suivis de par le monde. Signalons également qu'en 2009, le groupe Sodexo a reçu le Grand prix des Trophées de la Diversité.

Bruno Rousset



Changer de système de valeurs

« L'homme ne doit pas être mis au service de la performance mais la performance au service de l'homme » – Bruno Rousset, Président d'April Group.

Le rythme général est l'état d'urgence, l'immédiat. La performance de l'entreprise est jugée à l'aune de sa valeur financière à court terme ; la création rapide de valeur (sans "s") est devenue une dictature. Or, l'obsession du profit à court terme conduit à bien souvent pervertir l'entreprise. Dans un tel système, l'Homme est relégué à l'arrière plan des priorités des acteurs économiques et la crise à laquelle nous venons de faire face en a montré les limites.

Il convient d'affirmer avec force que la responsabilité du patron est d'être avant tout le garant que l'entreprise reste bien au service de l'homme, et non l'inverse. D'autant plus qu'il existe un lien très fort et durable entre le climat social dans l'entreprise et sa performance économique. Il s'agit donc de recentrer l'entreprise sur des valeurs de long terme autres que financières. Ces nouvelles valeurs doivent promouvoir l'Homme, en le replaçant au cœur des préoccupations l'entreprise.

Pour ne pas perdre de vue ces éléments fondamentaux, l'entreprise doit ainsi matérialiser les pratiques internes qui garantissent la pérennité des valeurs humanistes dans les relations qu'entretiennent les collaborateurs entre eux et l'ensemble des parties prenantes. Chez APRIL, il existe l'Université de Groupe, qui a vocation non pas à diffuser des savoirs techniques ou des pratiques professionnelles mais de faire la promotion d'attitudes et de comportements pour vivre ensemble dans l'entreprise et construire des relations respectueuses avec l'ensemble des parties prenantes, à commencer par les clients. Une enquête annuelle auprès des collaborateurs a également été mise en place au sein du groupe, pour mesurer le niveau de bien être et de confiance des salariés vis-à-vis du management. Cette étude sert d'étalon à l'évaluation des dirigeants.

Ces deux démarches permettent d'associer des valeurs humanistes fortes à la marque et de garantir leur pérennité dans l'entreprise. C'est en somme un contrat de licence qui unit tous les collaborateurs autour de valeurs et qui structurent leur relation et leur engagement à leur écosystème.

François Séguineau



Faire de l'innovation le cœur de l'entreprise

« Le présent est en mouvement, nous sommes dans une démarche long terme, le process est parfois plus important que la finalité, car si vous vous préparez bien, forcément l'issue sera positive et vous existerez dans le futur. » – **François Séguineau, Executive Vice President de Toshiba Systèmes France.**

La crise a mis en évidence la nécessité pour l'entreprise de s'adapter en permanence et dans toutes ses dimensions, en proposant continuellement de nouvelles solutions. En parallèle, l'innovation est elle-même en pleine mutation. Elle ne concerne plus seulement des produits, des services, des process : elle est devenue globale. Désormais, ce sont les enjeux de société, à l'instar du développement durable, qui agissent comme moteur, comme stimulateurs de l'innovation. En ce sens, l'innovation aujourd'hui est la condition sine qua none de la survie des entreprises.

Or, l'innovation est bien souvent étouffée sous les exigences de gestion à court terme qui régissent notre système économique actuel. Pour que cette dernière puisse vivre et s'épanouir, l'entreprise se doit tout d'abord d'inscrire sa stratégie dans une perspective de long terme.

Cette nécessité d'innover en permanence et partout implique également de la part des entreprises le développement d'une méthode spécifique, car « financer » l'innovation ne suffit pas. Pour que cette dernière soit réelle et efficace pour l'ensemble de son écosystème, il convient de favoriser des approches qui donnent les leviers pour la développer et la préparer. Il faut des circuits et des processus qui permettent à l'ingéniosité de chacun des Hommes de l'entreprise de s'exprimer, de bas en haut comme de haut en bas.

Arnaud Ventura



Faire de l'actionnaire un partenaire de la création de valeurs au delà de la stricte valeur financière

« Lorsqu'on on parle de la stratégie d'une entreprise, on évoque d'abord les actionnaires, puis les conseils d'administration et de surveillance, et enfin les managers. Cela ne devrait il pas être l'inverse ? » – [Arnaud Ventura, Vice Président de PlaNet Finance.](#)

Les actionnaires, clés de voûte de notre économie, alimentent la folie du système financier en exerçant trimestriellement une très forte pression sur les entreprises. Dans ce contexte, le changement ne pourra s'opérer qu'à partir du moment où l'actionnaire modifiera sa relation au temps et admettra que miser sur le court terme n'est pas une bonne approche. Il convient donc de rapprocher les actionnaires de l'entreprise, en changeant leur regard sur cette dernière.

Pour ce faire, un élément de réponse réside dans le changement des critères de notation des entreprises cotées. Afin qu'elles ne soient plus choisies par les investisseurs sur la seule base de leur performance financière, il faut obtenir des agences de rating de noter également leur performance sociale.

Plus largement, il s'agit également de mieux informer l'opinion publique sur le système financier et ses dangers, comme cela a été le cas pour le commerce équitable et dans le domaine de l'environnement. De cette manière, il serait possible d'accroître l'influence du public sur les actionnaires et la sphère financière, afin de montrer qu'il est préjudiciable d'investir dans une entreprise dont les externalités sur son écosystème sont négatives.

Martin Vial



Développer l'entrepreneuriat social

« Un certain nombre d'externalités sociales négatives doivent être réinternalisées à l'entreprise. » – [Martin Vial, Directeur Général du groupe Europ Assistance.](#)

La crise économique à laquelle nous sommes confrontés s'est accompagnée d'une crise morale dans les pays développés, où le culte de la réussite matérielle et de la performance financière à court terme a été stigmatisé et amplifié par le monde médiatique. Il convient de tirer les leçons de cette double crise en réinjectant du sens dans les entreprises. Dans cette perspective, réconcilier la performance économique et le progrès social doit constituer la priorité majeure des entrepreneurs.

Un certain nombre d'externalités négatives doivent ainsi être réinternalisées. Les entreprises ne peuvent plus se laver les mains des conséquences de leurs décisions et de leurs modes d'organisation dans les domaines social et sociétal. À titre d'exemple, une entreprise ne peut plus aujourd'hui seulement se préoccuper de la rentabilité d'un collaborateur en se désintéressant de ses capacités d'employabilité sur le marché du travail quand il décidera de s'en aller. Il est impératif que désormais l'entreprise prenne à sa charge les externalités négatives qu'elle engendre et qu'elle s'inscrive dans une logique de création de richesse à la fois économique et humaine pour l'ensemble de ses parties prenantes.

Il s'agit donc avant toute chose de favoriser une culture de l'entrepreneuriat social, pour une meilleure prise en compte par l'entreprise de son écosystème.