



MANAGEMENT

Enquête

L'ENTREPRISE SE RESPONSABILISE

RESSOURCES HUMAINES Au delà de la recherche du profit, des entreprises commencent à prendre conscience que le souci du bien commun peut se révéler bénéfique pour l'image auprès des clients et la motivation des salariés.

GILMAR SEQUEIRA MARTINS [@Strategies](#)

La « Fable des abeilles » n'est plus le seul mantra des entreprises. Cette théorie de Bernard Mandeville, en 1714, considère qu'un vice, la soif de richesses, produit de la vertu car en libérant les appétits, elle apporte une opulence ruisselant du haut vers le bas. Le capitalisme responsable ou durable fait aujourd'hui des émules en posant l'idée qu'il importe de satisfaire les intérêts de toutes les parties prenantes. « Il vise à la création de valeur durable dans une optique gagnant-gagnant qui stimule l'écosystème et la performance », explique Caroline de La Marnierre, fondatrice et directrice générale de l'Institut du capitalisme responsable. La reconnaissance du rôle des collaborateurs et de l'importance de l'innovation participative sont les marqueurs d'un changement de culture. C'est une tendance forte dans tous les grands groupes. »

Le mouvement s'est accéléré après la COP21 qui a mis en lumière le poids potentiel des actions des entreprises. Dans l'énergie, Engie a décidé de ne plus construire de centrale à charbon pour lutter contre le réchauffement climatique. Dans les services, Sodexo a mené pendant deux ans une étude de référence auprès de 50 000 managers. Publiée en 2016, elle a établi la corrélation pouvant exister entre mixité et performance. « Schneider Electric et Legrand se sont eux aussi engagés sur cette voie en plaçant au même niveau

d'importance les indicateurs financiers et ceux relatifs à l'impact social, sociétal et environnemental ». Ajoute Caroline de La Marnierre.

PRÉVENIR LE TRAVAIL FORCÉ. Les politiques de ressources humaines sont un levier efficace de diffusion de bonnes pratiques, comme le démontre RHSF (Ressources humaines sans frontières). Active depuis 2006, cette association a pour objectif de promouvoir le respect des droits de l'homme dans la chaîne de la sous-traitance. « Même si le droit international interdit de faire payer aux personnes embauchées les frais de leur recrutement », souligne Martine Combemale, fondatrice de RHSF, ces frais sont souvent payés par ces mêmes personnes, contraintes de faire des heures supplémentaires au-delà du maximum autorisé par le

droit international (60 heures par semaine) afin de rembourser les agences de recrutement, en l'absence de corps d'inspecteurs internationaux. Aucune entreprise ne peut régler seule le problème. »

RHSF identifie des acteurs clés, tels que les syndicats, pour monter des partenariats et améliorer les outils de recrutement ou en créer lors de missions pilotes. « Il devient alors possible d'établir une analyse détaillée du coût de recrutement supporté par les embauchés, qu'il s'agisse du transport ou des honoraires des agences, afin que les entreprises puissent construire une vraie politique de recrutement responsable avec leurs sous-traitants pour prévenir les risques de travail forcé. » Pour améliorer son action, RHSF a lancé en décembre 2017 un fonds de prévention des risques pour partager les outils



Avis d'expert

« Donner une vision et une motivation »

JÉRÔME COHEN fondateur de Engage, organisation qui forme les entrepreneurs à la prise en compte du bien commun

« La COP21 a entraîné une prise de conscience des enjeux. Il y a cinq ans, la notion de capitalisme responsable était inaudible. Aujourd'hui, les dirigeants des grands groupes sont convaincus qu'il faut mobiliser l'éthique car c'est bon pour leur performance. Ils ont compris que s'ils ne changeaient pas, ils risquaient de perdre leurs salariés, leurs clients et les actionnaires. Cette transformation tient à une plus grande visibilité des externalités négatives et aux attentes nouvelles des salariés. La transparence qu'apporte internet a joué dans ce sens. Le groupe Air Liquide est un bon exemple de

cette approche. Leur investissement dans l'hydrogène comme maillon indispensable à la transition énergétique place le bien commun au cœur de leur stratégie. Cela donne une vision et une motivation aux équipes. Il faut changer avant de communiquer, sinon on reste dans le pur concept marketing, entraînant des effets négatifs en interne et en externe. L'intérêt de l'entreprise : réussir à définir, avec les salariés notamment, un bien commun à préserver et voir comment réduire les externalités négatives. Si la gouvernance est partagée, cela aura un impact sur les pratiques. »



© Daniel Courtois



© Phenix

LES « SERINGUEIROS » de Veja ont un rôle de « gardiens de la forêt » au Brésil. **PHENIX** assure une deuxième vie aux aliments voués à la destruction.

mis au point sur le terrain. En sont membres: Total, Crédit agricole, Maisons du Monde, Petzl et, depuis janvier, EcoVadis, une plateforme de notation RSE des entreprises.

« **BUSINESS AS USUAL** ». Le capitalisme responsable n'est pas l'apanage des grandes entreprises. Avec 70 salariés, Veja produit des chaussures à base de caoutchouc naturel de la forêt amazonienne du Brésil. « Les "seringueiros" [récolteurs de caoutchouc brut] nous livrent un produit semi-fini et non plus brut, explique son fondateur Sébastien Kopp. Ils ont désormais une rémunération trois fois supérieure et un rôle de gardien de la forêt puisque leur façon de travailler assure un intérêt économique à protéger la forêt. » Pour autant, le chef d'entreprise se montre réticent sur l'emploi du terme « responsable », car

c'est « business as usual » : « Pour changer ça, il faut dire non ou proposer une alternative. Nous sommes plus à l'aise avec le terme "transparence". Notre projet veut créer une valeur ajoutée sociale et environnementale à chaque étape de la production. » Si les 70 salariés ne sont pas tous motivés au même degré par les objectifs de l'entreprise, Sébastien Kopp estime que « travailler chez Veja change leur manière de voir les choses pour toujours ».

L'entreprise vient de recruter une responsable RH qui aura aussi pour tâche de répondre à la multitude des envois de CV. « Est-ce responsable de ne répondre qu'une fois sur 100 aux candidatures, faute de temps ? Je trouve que non », estime Sébastien Kopp. Phenix veut aussi concilier les intérêts de toutes les parties en as-

surant une deuxième vie aux produits alimentaires de la grande distribution, voués à la destruction pour cause de date de péremption trop proche. « Nous sommes une entreprise sociale, un modèle hybride mais un modèle d'avenir, à mi-chemin entre une entreprise classique et une association, et qui s'attaque à une problématique d'intérêt général », affirme son fondateur Jean Moreau.

Avec 70 salariés et 900 clients, Phenix est rentable, mais loin d'avoir fait le plein puisque l'Hexagone compte 22000 super et hypermarchés. L'impact de sa démarche sur le recrutement ? « Nous attirons des talents à un coût inférieur à celui du marché, que ce soit des jeunes diplômés ou des gens avec une expérience confirmée, entre 30 et 40 ans », explique Jean Moreau. Une démarche vertueuse pour la marque employeur des clients de Phenix, notamment les distributeurs : « Leurs employés ne sont plus contraints de verser de l'eau de Javel sur les invendus. La dimension solidaire de notre action est positive pour eux en interne et aussi pour leur recrutement. » La « ruche » de Mandeville ruisselle ainsi plus par la vertu que par le vice. ♦