



Ministère des solidarités et de la santé
Ministère du travail
Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse
Ministère des sports

CONCOURS EXTERNE ET INTERNE POUR LE RECRUTEMENT DES INSPECTEURS DU TRAVAIL

Année 2020
Mercredi 9 septembre 2020
09h00 à 13h00 (horaires de métropole)
ECONOMIE

EPREUVE 3 :

Au choix du candidat, effectué au moment de son inscription, une composition portant sur un ou plusieurs sujets d'économie de l'entreprise, politiques de l'emploi et politiques sociales. Un dossier comportant 10 pages maximum est mis à disposition des candidats. La composition fait appel à des connaissances personnelles. Elle permet d'évaluer les connaissances, les qualités d'analyse et les qualités rédactionnelles (durée : quatre heures ; coefficient 3).

IMPORTANT : dès la remise du sujet, les candidats sont priés de vérifier la numérotation et le nombre de pages du dossier documentaire. Ce dossier comporte 4 documents et 9 pages.

Sujet :

La prise en compte par l'entreprise des enjeux sociaux et environnementaux.

Documents joints :

Document n°1 : Communication du groupe orange« performances économiques et RSE : une nécessaire convergence >> 2018, 2 pages.	Pages 1 et 2
Document n°2 : « transposition de la directive RSE » : dernier rebondissement», Iris Dekkiche-CHabrol, Associée et Expert-Comptable, 5 février 2018, 1 page.	Page 3
Document n°3 : L'entreprise post RSE - À la recherche de nouveaux équilibres. Une enquête de l'Institut de l'Entreprise, Félix Torres, novembre 2018, 5 pages.	Pages 4 à 8
Document n°4 : Article, publication par l' ANDRH du livre blanc« RH et RSE, à la croisée des chemins », Claire Padych, 1 page.	Page 9

Statut du document : communication en ligne du groupe Orange 2018

Performances économiques et RSE : une nécessaire convergence

Orange est partenaire du 11ème Forum mondial Convergences qui se tiendra les 3 et 4 septembre. A cette occasion, Brigitte Dumont, Directrice de la RSE du Groupe Orange, revient sur les grands piliers qui structurent les engagements sociétaux et environnementaux de l'entreprise. Des engagements qui reflètent une politique résolument tournée vers la création de valeur partagée et durable. Elle évoque également l'un des questionnements majeurs pour un acteur international en matière de Développement Durable : « Comment mieux concilier les droits humains fondamentaux et les enjeux économiques ? » Un sujet qui sera débattu lors du forum avec les représentants de l'OIT, Global Compact et Human Rights Watch.

Après avoir longtemps privilégié leurs résultats financiers, les entreprises essaient désormais de concilier exigences économiques et engagement éthique : ces deux objectifs sont-ils selon vous compatibles ?

Brigitte Dumont : Ils sont non seulement compatibles mais nécessairement et intrinsèquement associés si l'on veut être une entreprise responsable.

Chez Orange, nous avons une conviction profonde ; le numérique est un levier de progrès pour tous. Aussi, notre politique RSE est inscrite dans notre projet stratégique Essentiels 2020 car elle est intimement liée à notre modèle d'affaires qui vise à optimiser la création et la distribution de la valeur pour toutes les parties prenantes (clients, collaborateurs, fournisseurs, actionnaires, collectivités,...). En corollaire, nous devons être attentifs à nos impacts car il n'y a pas de performance économique durable sans intégration des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux parmi lesquels l'engagement éthique et responsable des entreprises.

Cette attention passe par une écoute active et régulière des préoccupations de nos publics, c'est le fondement des dialogues parties prenantes que nous menons ou encore du baromètre social conduit par la DRH.

Nous avons la satisfaction de savoir que si nous comptons aujourd'hui parmi les leaders sur certains marchés, c'est bien parce que l'on nous fait confiance. A ce titre la vigilance vis-à-vis de la protection des droits humains joue un rôle prépondérant, compte tenu de nos opérations et de notre présence dans 28 pays.

Enfin, pour rendre compte de notre performance et de la valeur générée par notre engagement et notre ancrage territorial, nous les lions à notre contribution au développement économique des pays où nous sommes implantés. C'est une boucle vertueuse : la création de valeur en local crée de l'emploi et contribue au développement d'une classe moyenne et plus largement à l'économie nationale. Nous avons conduit des études approfondies des retombées de nos opérations dans 4 pays et cette mesure de la création de valeur nous a permis de connaître nos impacts par rapport à trois niveaux d'analyse : l'empreinte locale, l'empreinte élargie et enfin l'empreinte des actions RSE grâce à laquelle nous avons prouvé le gain significatif de nos initiatives. La démarche et les résultats sont précisés dans notre rapport annuel intégré 2017.

Pouvez-vous nous rappeler les grands axes de la politique RSE d'Orange, et comment s'articulent-ils avec les objectifs de performance ?

B.D. : Nous agissons au quotidien pour faire du digital un levier de progrès pour tous, à travers trois grands axes pour lesquels nous avons pris des engagements et nous rendons compte des résultats obtenus à travers le suivi d'indicateurs de performance.

D'abord être un opérateur de confiance, vis-à-vis de nos salariés comme de nos clients. Cela passe par les politiques RH du Groupe et des initiatives dans le domaine du marketing durable, de la protection des données, de l'accompagnement des usages numériques ou encore des achats responsables.

Ensuite, participer activement au développement socio-économique des pays dans lesquels nous déployons nos activités. Nous y soutenons l'écosystème d'innovation (fablabs, incubateurs, programmes d'accompagnement des start-up, etc.) et les entrepreneurs qui développent des produits et services répondant à des besoins locaux en exploitant les TIC notamment à des fins sociétales ou environnementales.

Enfin, nous souhaitons être acteurs de la transition écologique et énergétique, avec deux volets essentiels concernant la réduction de consommation d'énergie et l'économie circulaire, avec la mise en œuvre de plans d'actions pour réduire notre propre impact environnemental et également permettre à nos clients de mieux maîtriser le leur.

Comment se traduit l'engagement d'Orange en faveur des droits humains dans ses activités ?

B.D. : Envers nos collaborateurs, nos clients et plus généralement la société, nous opérons en permanence dans le respect des droits fondamentaux, du dialogue social, en tenant compte des enjeux de liberté d'expression et des attentes à propos de la protection des données privées. Nous menons également une politique RH active en matière de diversité et bien sûr de développement des compétences. Sur la question de l'égalité professionnelle, nous déployons des programmes dans toutes les filiales du Groupe à travers le monde. La culture ou le manque de législation d'un pays ne sauraient être un frein à la mise en place de cette politique qui est un des éléments de fierté d'appartenance pour nos collaborateurs.

Nous réaffirmons par ailleurs que la RSE ne s'arrête pas aux murs de l'entreprise : nous sommes responsables de ce qu'il se passe chez nos fournisseurs et sous-traitants. Si nous sommes en compétition avec les autres opérateurs, nos fournisseurs sont souvent les mêmes et viennent des mêmes parties du monde. Nous croyons à la force des coalitions pour faire progresser la conduite des affaires. C'est pourquoi nous avons, avec Deutsche Telekom et Telecom Italia, été à l'initiative de la création de la JAC (Joint Audit Cooperation) qui regroupe aujourd'hui 17 opérateurs.

Dans ce cadre, nous partageons nos audits de sous-traitants selon des grilles d'analyse communes et organisons chaque année un forum avec nos fournisseurs et des ONG pour parler de sujets sur lesquels nous souhaitons les sensibiliser et échanger de bonnes pratiques. Grâce à cette démarche, nous améliorons les conditions de travail, renforçons la lutte contre la corruption et les actions permettant de réduire la pollution tout au long de la chaîne de sous-traitance. Il est important de souligner que les fournisseurs constatent également le retour sur investissement de leurs actions en matière RSE sur la productivité et leur performance. C'est la preuve que l'adoption de bonnes pratiques éthiques engendre des résultats économiques positifs.

Orange participe cette année au Forum Convergences. En quoi ce type d'initiative permet-il de faire bouger les lignes ?

B.D. : Le Forum Convergences fait partie des initiatives inspirantes dont la qualité et l'utilité sont reconnues par tous. Les thèmes abordés se réfèrent aux Objectifs de Développement Durable (ODD) et suscitent des réflexions majeures et d'actualité pour la conduite de leur atteinte. Il y a une vraie diversité de profils de participants, investis et ouverts à l'échange. Beaucoup d'ateliers, de conférences ou de tables rondes portent d'ailleurs sur le numérique comme levier de changement, permettant des rencontres et un dialogue très enrichissant.

L'obligation pour les sociétés cotées ne s'appliquera que si les seuils de 500 salariés permanents et de 40 millions d'euros de chiffre d'affaires ou 20 millions d'euros de total bilan sont dépassés. Les seuils pour les sociétés non cotées restent inchangés, soit 500 salariés permanents et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires ou de total bilan (sauf activités spécifiques).

Article: TRANSDITION DE LA « DIRECTIVE RSE » : DERNIER REBONDISSEMENT

05 février 2018

Iris DEKKICHE-CHABROL - Associée et Expert-Comptable

Adoptée le 22 octobre 2014, la directive 2014/95/UE relative à la publication d'informations extra-financières par les grandes entreprises vient modifier un dispositif déjà appliqué en France prévoyant, notamment, la publication par les grandes sociétés d'informations sociales, sociétales et environnementales dans leur rapport de gestion. Communément appelée « directive RSE », ce texte communautaire a été transposé par l'ordonnance n°2017-1180 du 19 juillet 2017 et le décret n°2017-1265 du 9 août 2017. Iris Dekkiche Chabrol, expert-comptable, associée du cabinet BDO, nous présente les principaux changements que portent ces textes.

UN CHANGEMENT DE PHILOSOPHIE

« Jusqu'à présent, l'approche était très scolaire ! » résume Iris Dekkiche Chabrol. Chaque entreprise était sommée de renseigner une liste d'une quarantaine d'informations associées aux trois piliers (social, sociétal et environnemental), et d'expliquer les raisons d'éventuelles exclusions. « Cette approche traduisait la volonté du législateur français de permettre de comparer une société avec une autre. Mais les actions RSE d'une entreprise étaient d'avantage liées à sa culture, à son organisation ou à ses objectifs stratégiques.

Au final, obliger les sociétés à répondre mécaniquement à cette sorte de questionnaire faisait perdre du sens aux documents extra-financiers qu'elles publiaient », explique Iris Dekkiche Chabrol. Les exigences en termes de contenu portées par la directive et les projets de textes sont très différents. Le législateur a remplacé l'objectif de comparabilité par celui de la pertinence. Les entreprises vont être amenées à personnaliser leur Rapport RSE.

Pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} septembre 2017, la société devra présenter son modèle économique puis identifier les risques suscités par l'entreprise et ses interactions. Et ici la vision est très large. Ainsi, devront être identifiés les risques créés par l'activité, les relations d'affaires de l'entreprise (fournisseurs, sous-traitants, clients...) mais aussi ceux issus de l'usage des biens et des services qu'elle produit. « Les sociétés se trouvent ainsi encouragées à agir en tant qu'acteur au sein d'un écosystème », ajoute Iris Dekkiche Chabrol. Quant à la liste d'informations, elle est remaniée. Les sociétés pourront y faire leur sélection pour présenter les informations liées aux risques identifiés et aux politiques présentées. Dans le cadre de cette approche par risque, la société sera invitée à faire apparaître dans ce rapport, rebaptisé « déclaration sur la performance non financière », les politiques et les diligences mises en place mais également leurs résultats et donc les indicateurs clés de performance.

UN NOUVEAU PÉRIMÈTRE

Plusieurs critères sont utilisés afin de déterminer l'obligation de publier une déclaration de performance extra-financière.

Le premier d'entre eux tient à la forme juridique. Ainsi précédemment seules les sociétés anonymes (SA) et les sociétés en commandite par actions (SCA) étaient concernées. S'ajouter dorénavant à ces formes juridiques, les sociétés européennes (SE) et les sociétés en nom collectif (SNC - sous conditions de détention). Les textes définitifs ne visent pas les sociétés par actions simplifiées (SAS) et les sociétés à responsabilité limitée (SARL). La forme juridique n'est cependant pas un critère pour les établissements de crédit, les sociétés financières holding, les entreprises d'assurance, les mutuelles, etc.

Le second critère porte sur le dépassement de seuils.

« La définition de ces différents seuils dans les nouveaux textes précise, en outre, le fait qu'ils doivent être appréciés au niveau consolidé », souligne Iris Dekkiche Chabrol.

PAR OÙ COMMENCER ?

L'entrée en vigueur de ces textes va obliger de nouvelles entreprises à communiquer sur leurs actions RSE. Nombre d'entre elles vont ainsi être amenées à s'interroger sur la méthode à suivre pour mener, au travers du prisme RSE, l'analyse de leur activité. « Je conseille, dans un premier temps, d'oublier la RSE, les 3 piliers, les 40 informations, etc. pour simplement analyser les interactions qui existent entre l'entreprise et les principales parties prenantes telles que les collaborateurs, les clients, les fournisseurs ou encore les partenaires publics et institutionnels », précise Iris Dekkiche Chabrol. Suivront des entretiens destinés à qualifier la relation qui existe entre ces parties prenantes et l'entreprise.

L'objectif étant de savoir comment cette dernière s'inscrit dans son environnement et quelles sont les attentes des parties prenantes. « Il ne faut pas perdre de vue que l'objectif global est de favoriser la mise en place de relations gagnant/gagnant entre l'entreprise et (toutes) ses parties prenantes », conclut Iris Dekkiche Chabrol.

Les facteurs clés de succès du business model croisés avec les attentes des parties prenantes, permettent d'identifier les points clés sur lesquels agir en priorité la stratégie RSE de l'entreprise.

Le questionnaire accessible ici vous permettra de déterminer vos obligations en matière d'informations extra-financières.

L'entreprise post-RSE

À la recherche de nouveaux équilibres

Une enquête de l'Institut de l'Entreprise

Par Félix Torres

Avant-propos de

Oliver Hart, professeur à la Harvard University, prix Nobel d'économie 2016
& **Luigi Zingales**, professeur d'Entrepreneuriat et de Finance à la Booth School of Business de l'Université de Chicago

Postface de

Paul Allibert, Directeur général de l'Institut de l'Entreprise

Novembre 2018



Contexte et question-clé

Depuis un certain nombre d'années, et en particulier depuis la crise financière et économique de 2008, la finalité de l'entreprise est en question. « *La question lancinante que semblent poser nombre de nos concitoyens peut être résumée ainsi : à quoi servent donc les entreprises si elles n'assurent plus la prospérité du pays ? (...) Derrière la question « l'entreprise, pour quoi faire ? » se cache la question « l'entreprise, pour qui ? » : pour qui est la création de richesse, quelle est la raison d'être des entreprises ? »*¹

Acteur incontournable de la réflexion sur le rôle des entreprises, producteur régulier d'études à ce sujet, l'Institut de l'Entreprise articulé depuis janvier 2017 ses travaux autour d'une interrogation simple : « *Pourquoi et comment l'entreprise est-elle utile à tous ceux qui la composent : les clients, les salariés, les actionnaires mais aussi les fournisseurs, les territoires, les ONG, et même les générations futures (...) Quelles évolutions doit-on imaginer ou entreprendre dans le fonctionnement de nos entreprises pour rendre cette utilité plurielle patente ?* »²

Une phrase, prononcée par le président de la République en octobre 2017, a inscrit ce questionnement à l'agenda public. « *Je souhaite que l'année prochaine [en 2018] on ouvre une vraie discussion sur ce qu'est l'entreprise. L'entreprise, cela ne peut pas être simplement un rassemblement des actionnaires. Notre Code civil le définit comme cela. L'entreprise, c'est un lieu où des femmes et des hommes sont engagés. Certains mettent du capital et d'autres du*

1. Issu du discours inaugural d'Antoine Frérot, PDG de Veolia et Président de l'Institut de l'Entreprise (depuis janvier 2017, 25 janvier 2017. Disponible sur le site <http://www.institut-entreprise.fr/qui-sommes-nous>).

2. Voir par exemple les études de l'Institut de l'Entreprise « *Avant la crise : renouer avec les fondamentaux de l'économie de marché* » (2010) « *Pour une France prospère, faisons le pari de l'entreprise 1* » (2012), « *Grandes entreprises : le Vainc, mais non plus* » (2015).

3. *Ibid.*

travail. Et donc, je veux qu'on réforme profondément la philosophie qui est le nôtre de ce qu'est l'entreprise. »⁴

Cette déclaration a rendu médiatique un débat qui n'avait jusque-là lieu que dans des cercles d'experts. Depuis, nombre de chefs d'entreprises, d'actionnaires, d'investisseurs institutionnels, de politiques, de syndicalistes, de philosophes, de juristes et d'économistes ont pris la parole à ce sujet, parfois avec passion, toujours avec la conscience qu'il s'agit d'un enjeu crucial.

Projet et méthode

Pour faire avancer la réflexion sur l'entreprise, l'Institut de l'Entreprise a consulté les Français au travers d'un sondage Elabe, publié en janvier 2018⁵. Cette enquête, qui représente en quelque sorte un volet préliminaire à la présente étude, a mis en évidence de fortes ambivalences dans la relation des Français à l'entreprise et une véritable « feuille de route » hiérarchisant leurs attentes majeures.

Un deuxième volet de la réflexion a consisté à interroger les décideurs et influenceurs économiques : dirigeants d'entreprises, actionnaires et investisseurs, économistes. A la fois technique et critique, apportant les éclairages les plus récents de la recherche académique, l'enquête menée avec l'historien Félix Torres rend compte des inflexions observables dans la conception et la gouvernance des entreprises au sein du capitalisme libéral de marché. Centrée plus particulièrement sur les grandes entreprises et les ETI, *L'Entreprise post-ASE - À la recherche de nouveaux équilibres*, a demandé plus d'un an de travail, des dizaines d'entretiens, plusieurs voyages internationaux, notamment outre-Atlantique.

4. Emmanuel Macron, *Le Grand Entretien TFI et LCI*, 15 octobre 2017

5. « A quel servent les entreprises ? », Enquête d'opinion Elabe/Institut de l'Entreprise, janvier 2018.

Le résultat est fidèle au projet de l'Institut de l'Entreprise : donner la parole aux entreprises. Mais les entreprises ne se résument pas à leurs actionnaires et leurs dirigeants. La suite logique de cette réflexion consistera en une étude fondée sur les analyses et propositions des autres parties prenantes de l'entreprise.

Résumé

Le débat actuel sur la définition et la finalité de l'entreprise privée et sur sa participation au bien commun, notion qui tend à s'imposer⁶, renvoie à plusieurs questions à la fois distinctes et liées entre elles :

- Qu'il y a-t-il de neuf dans le débat actuel au regard de la montée en force de notions comme la théorie des parties prenantes et la responsabilité sociale des entreprises (RSE⁷), déjà riches d'une à plusieurs décennies ?
- S'agit-il simplement d'un débat propre à la France, alors que notre pays manifeste une méfiance persistante à l'égard de l'entreprise privée⁸ ?
- Ce débat traduit-il une mutation de l'économie de marché, dans le contexte actuel de la remise en cause de la mondialisation et de ce que l'on pourrait appeler la « grande transformation » économique-sociale⁹ qui entrainerait pour certains une « crise », voire le « suicide » du capitalisme¹⁰ ?

6. Notion introduite dans le champ économique et entrepreneurial par le prix Nobel d'économie 2014 Jean Tirole dans *Économie du bien commun* (2016), ouvrage qui connaît un large succès public.

7. RSE pour responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises, traduit de l'anglais CSR, pour Corporate Social Responsibility.

8. Cf. le sondage et l'enquête « A quel servent les entreprises ? » de l'Institut de l'Entreprise publiés en janvier 2018 www.institut-entreprise.fr/les-publications/quel-servent-les-entreprises.

9. Voir Félix Torres, « L'Entreprise pour qui ? pour quoi ? », *Rapport interne* destiné aux adhérents de l'Institut de l'Entreprise, novembre 2017 et ch. 4 infra.

10. Comme l'affirme, notamment, Nicolas Baverez, *Violence et passions*.

- Assistons-nous à l'émergence d'un nouveau rôle élargi, voire d'un nouveau modèle dominant d'entreprise, bâti autour d'une performance globale et non plus seulement actionnariale (au sens financier du terme) ?

En 2017, deux économistes de premier plan, Oliver Hart, Prix Nobel d'Économie 2016 et Luigi Zingales, professeur d'Entrepreneuriat et de Finance à la Booth School of Business de l'Université de Chicago, ont contribué de manière importante au renouvellement de la pensée sur l'entreprise. Inévitablement, toute tentative en la matière repart du dernier paradigme en vigueur : la doctrine de Milton Friedman, suivie par la théorie de l'agence de Michael Jensen et William Meckling, qui assigne depuis cinquante ans à la libre entreprise en économie de marché une seule responsabilité, celle de créer de la « valeur actionnariale » (*shareholder value*). Dans le texte d'ouverture qu'ils proposent à la méditation de l'Institut de l'Entreprise, Oliver Hart et Luigi Zingales établissent que la responsabilité de l'entreprise doit s'étendre au-delà de la valeur actionnariale, à la recherche de « l'intérêt élargi de l'actionnaire » (traduction du concept de *shareholder welfare*¹¹).

Oliver Hart et Luigi Zingales axent leur réflexion sur les actionnaires, sans élargir à d'autres parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, créanciers et fournisseurs, territoires, etc.), traduisant par là-même l'idée que les entreprises ne pourront véritablement se transformer, au-delà de toute cosmétique, qu'à travers d'une profonde évolution de conception concernant la notion de création

¹¹ Défendue la liberté à l'âge de l'histoire universelle, Éditions de l'Observatoire, 2019; Patrick Artus et Marie-Paule Vinard, *Et si les salarités se révoltaient ?*, Fayard, 2018; Christine Kerdelant, *Le suicide du capitalisme*, Robert Laffont, 2018, avec en annexe les points de vue de Philippe Aghion, Patrick Artus, Jean-Benoît Darnet et Denis Kessler.

11. Se référer à la notice de traduction de l'avant-propos pour plus de précisions sur ce concept.

de valeur. La crise de 2009 a sans conteste accentué les critiques sur les acquis de la mondialisation et sur leur répartition. Les inégalités croissantes et les dommages environnementaux sont pointés du doigt, le libre-échange et le multilatéralisme sont remis en cause. Alors que se crée un fossé croissant entre les entreprises, notamment les plus grandes, et l'opinion publique, les leaders économiques font part de leur inquiétude : « Le système capitaliste est en train de s'autodétruire »¹² ; « Le « dégauchisme » qui a frappé le monde politique en France et ailleurs peut aussi atteindre l'entreprise... Le vrai enjeu est de savoir comment on va rétablir la confiance aujourd'hui. »¹³

Face à ces défis, plusieurs positions se sont développées depuis 2009. L'une, apparue dans le cadre des Bernardins, consiste à « Refonder l'entreprise » d'une manière assez poussée, en revoyant le partage des profits, en élargissant l'objet social des entreprises et en ouvrant la voie à une codétermination à l'allemande. La seconde approche, plus réservée, s'attache à préserver le modèle actuel des entreprises privées tout en soutenant les démarches de RSE. La troisième position regroupe des propositions médianes, fondées sur l'idée qu'il faut trouver le moyen d'aller au-delà de ce que fait la RSE et de renforcer l'utilité sociale des entreprises. En 2018, la commission formée par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard dans le cadre de la préparation de la loi PACTE a tenté d'élaborer un compromis entre ces trois approches.

Cette volonté récurrente de surmonter les limites de l'entreprise néolibérale focalisée sur la satisfaction des marchés financiers correspond à l'apparition vraisemblable d'une nouvelle phase du capitalisme.

12. Comme pour tous les propos non attribués qui suivent dans ce document : propos d'un chef d'entreprise rencontré durant l'été 2017, cités par l'équipe de l'Institut de l'Entreprise, par Félix Torres, « L'entreprise pour quel ? pour quoi ? », novembre 2017.

L'Institut de l'Entreprise

L'entreprise moderne a en effet déjà connu trois âges :

- « L'entreprise patrimoniale » du XIX^e siècle, celle de la première révolution industrielle, dans laquelle l'entreprise appartient majoritairement à un entrepreneur ou à une famille et tend à se confondre avec l'un et l'autre – un modèle qui demeure aujourd'hui encore statistiquement majoritaire.
- « La grande entreprise fordiste et managériale », apparue aux États-Unis à la fin du XIX^e siècle et qui a dominé jusqu'aux années 1970, associant intégration verticale, dissociation entre la propriété des entreprises et leur gestion par des managers experts professionnels dans le cadre d'un compromis social avec les syndicats.
- « L'entreprise actionnariale », qui émerge à partir des années 1980. Ce type d'organisation, beaucoup plus financiarisé et orienté vers la satisfaction des marchés financiers, voit son essor favorisé par le besoin de transformation découlant du contexte économique complexe issu du choc pétrolier de 1974.

Longtemps hégémonique, ce modèle d'entreprise actionnariale serait pourtant en train de céder le pas à une nouvelle formule gagnante d'organisation capitaliste. Il serait erroné de minimiser l'apport décisif de l'entreprise actionnariale à la modernisation considérable des sociétés occidentales depuis un demi-siècle. Toutefois, favorisant de multiples excès qui ont culminé avec la crise des *subprimes* (2008), le modèle de l'entreprise actionnariale s'est vu reprocher de générer des « profits sans prospérité ». Les démarches de RSE, qui témoignent d'une volonté de mieux

L'entreprise post-RSE

contribuer au bien commun, n'ont pas encore montré leur capacité à rétablir un meilleur équilibre entre les parties prenantes. Peut-être sommes-nous désormais en train d'assister à l'émergence d'un nouveau type d'entreprise « post-RSE », c'est-à-dire bâtie non seulement sur l'idée qu'elle doit créer de la valeur économique, mais également sur l'intégration native des objectifs de la RSE à sa raison d'être. L'expression « post-RSE » ne signifie donc pas que la RSE est abandonnée mais au contraire qu'elle fait partie des objectifs élargis de l'entreprise.

Ce virage conceptuel est déjà observable comme le démontrent les exemples présents dans cette étude. La nécessité de s'adapter à un contexte général de mutations à la fois nombreuses, simultanées et en accélération constante sur le plan technique, social, sociétal et politique peut expliquer l'amarce de cette transformation des entreprises. On assiste aujourd'hui à un véritable changement de paradigme et à une nouvelle implication de l'entreprise dans son écosystème, au sens global du terme. Des deux côtés de l'Atlantique, le glissement à partir du credo friedmannien prônant une responsabilité des entreprises restreinte à la seule maximisation des profits se précise. À la fois signe de cette évolution et facteur de transformation, les propos de Larry Fink, PDG de BlackRock, premier investisseur mondial avec plus de 6 328 milliards de dollars d'actifs gérés, se fondent sur le double constat de nouvelles attentes des actionnaires et du besoin grandissant que les entreprises prennent plus à leur compte certains défis d'intérêt général :
« De plus en plus de PDG (des 1 200 entreprises dont nous sommes actionnaires) expliquent à leurs actionnaires leur stratégie de long terme et leur finalité. De plus en plus évoquent la responsabilité environnementale de leur entreprise, son implication dans la communauté. Nous observons d'énormes progrès. C'est seulement le début. Ces cinq prochaines années, il faudra surveiller comment ils passent des mots aux actes.¹³ »

13. Déclaration de Larry Fink dans *Le Monde*, 20 septembre 2018.

Observatrice de ces glissements, la littérature académique la plus récente nous permet de dessiner les contours de cette entreprise post-RSE (qui n'a pas encore trouvé d'appellation positive satisfaisante, même si les qualificatifs ne manquent pas : responsable, sociale, partenariale, inclusive, solidaire...). Outre-Atlantique, les penseurs décrivent les modalités d'un « capitalisme conscient » (John Mackey et Raj Sisodia), d'une gouvernance d'entreprise fondée sur une forme d'autonomie de l'organisation en vertu d'une raison d'être propre (concept de « *company-centered model* » développé par Joseph L. Bower et Lynn S. Paine), ou encore d'un « capitalisme de l'engagement » (George Serafeim). Michael Porter et Mark Kraemer montrent de leur côté comment une grande firme peut intégrer la RSE à sa stratégie avec le concept de *shared value* ou « valeur partagée » : « Le but d'une entreprise doit être redéfini et viser désormais à une création de valeur partagée et non à la simple recherche du profit. C'est ce qui va entraîner la prochaine vague d'innovation et de productivité dans l'économie globale. » Enfin, Olivier Hart et Luigi Zingales introduisent en 2017 la notion déjà abordée plus haut d'« intérêt élargi de l'actionnaire ».

Cet intérêt actionnaire repose, en France en particulier, sur une nouvelle approche de la dimension travail, gage de motivation, d'engagement et de bien-être dans l'entreprise. Une telle évolution passe notamment par un partage des résultats approprié (salaires, bonus, participation, intéressement), par le développement d'une plus grande autonomie individuelle, mais aussi par la redéfinition des autres éléments de valeur qui constituent le nouveau pacte social attendu par les salariés (flexibilité, services associés, etc.).

Dans cette nouvelle donne mise en œuvre par chaque entreprise selon sa personnalité et ses ambitions propres, le management joue un rôle central particulier. Appuyé sur un conseil d'administration aux missions en évolution, le

chef d'entreprise est à la fois garant des performances de sa société vis-à-vis des actionnaires et investisseurs et de la pérennité de l'entreprise, en tant qu'organisation humaine et collective en osmose avec les sociétés et communautés où elle évolue. « Arbitre des intérêts des diverses parties prenantes »¹⁴; chef d'orchestre de la création de valeurs - au pluriel et non plus seulement au singulier - le chef d'entreprise est également le gardien de la sincérité, au sens d'« alignement entre les objectifs des parties prenantes, sans agenda caché », condition nécessaire pour « obtenir un capitalisme libéral plus sincère »¹⁵.

Malgré leur rôle prééminent, l'enjeu de transformation des entreprises ne repose bien sûr pas seulement sur les actionnaires, les conseils d'administration et les dirigeants d'entreprises. L'un des points majeurs qui ressort de cette enquête est la nécessité de poursuivre la réflexion en recueillant la vision des autres parties prenantes, notamment les salariés et leurs représentants, les clients, les créanciers et fournisseurs, ainsi que les territoires d'implantation des entreprises. Leurs points de vue ont été intégrés à la présente étude par le biais des études académiques et statistiques, mais l'Institut de l'Entreprise compte proposer en 2019 un accès plus direct à leurs réflexions spécifiques. Un autre point méritera également d'être développé : quelles sont les meilleures pratiques dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet d'entreprise post-RSE.

14. Expression d'Antoine Frérot, PDG de Veolia et Président de l'Institut de l'Entreprise.

15. Expressions employées respectivement par Hervé Montjolin, PDG de Socotec et par Laurent Forestain, secrétaire général de Randstad.

Le livre blanc « RH & RSE, à la croisée des chemins », publié par l'ANDRH (Association nationale des DRH) présente notamment la façon dont la fonction RH s'empare de la RSE aujourd'hui. Si 51 % des RH se disent autodidactes en matière de RSE, 30 % affirment ne pas avoir été formés dans ce domaine.

« Les règles et les habitudes du capitalisme doivent changer si nous voulons répondre aux défis du climat et des inégalités. La RSE est un moyen pour y répondre. En tant que professionnel des ressources humaines, vous êtes son premier relais », écrit Bruno Le Maire dans la préface du livre blanc de l'ANDRH. La commission nationale de l'association, « RH & RSE », a fait le point sur ce que les RH font réellement lorsqu'ils s'occupent de RSE, par une enquête en ligne auprès de ses 5 000 adhérents. 20 entretiens individuels ont été réalisés avec des DRH de structures privées, publiques et de l'économie sociale et solidaire (ESS), implantées partout en France et à l'international, de toutes tailles et de tous secteurs d'activités. Lorsqu'on les interroge sur le service qui s'occupe de la RSE au sein de leur structure, 35 % répondent « personne spécifiquement » - surtout dans les entreprises de petite taille. Pour les entreprises de plus de 300 salariés, la fonction RH (27 %) arrive à quasi-égalité avec les directions et équipes RSE dédiées (28 %) lorsqu'il s'agit de prendre la tête de la démarche RSE.

Autodidactes

La majorité des professionnels RH indiquent ne pas avoir suivi de formation spécifique sur la RSE, même si, nombre de masters RH intègrent aujourd'hui cette notion, a minima sous forme de sensibilisation, voire proposent des formations portant explicitement la mention « RH & RSE ». La future génération de RH sera donc mieux rompue à cette question, car aujourd'hui, 51 % des professionnels RH indiquent avoir été formés aux enjeux responsables par voie autodidacte (lectures, conférences), 31 % via des réseaux professionnels (l'information sur les nouvelles réglementations et obligations est trouvée en ligne ou par l'entremise d'experts internes, des juristes par exemple lorsqu'ils existent dans la société), 20 % par la formation continue, 16 % par la formation initiale. Ils sont 31 % en revanche à avouer ne pas avoir été formés. Une courte majorité d'entre eux (56 %) estiment avoir suffisamment de compétences pour exercer leurs attributions en matière de RSE, alors que 44 % des répondants pensent ne pas être suffisamment « armés ».

L'avenir sera RSE...

Même s'ils sentent qu'il ont encore beaucoup à apprendre, pour 47 % des professionnels, inclure la RSE dans leur pratique au quotidien a apporté plus de sens à leur travail. Mieux : 90 % d'entre eux estiment que les RH seront, à l'avenir, amenés à inclure plus d'actions et d'enjeux de RSE. La connaissance des enjeux RSE apparaît en tête parmi les compétences nécessaires à l'exercice d'une pratique RH responsable (cochée dans 87 % des réponses). Même si le sujet ne semble pas perçu comme contraignant ou normé, la nécessité de s'informer en continu ressort de l'enquête.

... si vous communiquez !

Pour l'heure, les DRH interrogés partagent quelques préconisations : « Obtenez le soutien de votre direction ! (...) pour permettre la mise en place d'une politique et d'actions RSE; n'oubliez pas de parler business : pour mieux convaincre en interne, liez la RSE avec les enjeux business de l'organisation; sortez de votre entreprise: regardez ce qui se fait ailleurs, rencontrez les acteurs de votre territoire, échangez avec vos pairs... Les retours d'expérience sont précieux pour trouver l'inspiration et éviter certains écueils; impliquez au-delà de la fonction RH : si l'engagement de la fonction RH est important, il faudra des relais en dehors de la fonction pour que la RSE prenne et se pérennise». Ultime conseil de l'ANDRH : « La RSE est un projet collectif de l'entreprise ! Commencez par des actions « simples ». Il n'est pas nécessaire de commencer par une politique très formalisée et rodée dès le départ. Des actions ici et là permettent de voir ce qui fonctionne et de se perfectionner. Communiquez ! Que ce soit en interne ou en externe, faites vivre les actions RSE dans le quotidien de l'entreprise et mettez en valeur leurs retombées positives ».

C. Padych