

## TRIBUNE

# Opinion | Transformation durable des entreprises : voici les bonnes pratiques

Bon nombre d'entreprises souhaitent prendre le tournant du changement. Les solutions existent déjà. Tour d'horizon proposé par Guillaume Cravero.



Par **Guillaume Cravero** (fondateur et président de Business & Society Advisers)  
Publié le 2 juil. 2020 à 9h37

La Convention citoyenne pour le climat **vient de rendre ses propositions**, notamment dans le domaine de la production et du travail. Pour accélérer la transformation de l'entreprise et prendre le tournant du changement, des solutions sont déjà à l'œuvre et méritent d'être valorisées. Revue de détail.

## Aligner la rémunération des managers sur les objectifs RSE

L'équation habituelle qui lie le système de rémunération des dirigeants et des managers aux seuls résultats économiques est aujourd'hui obsolète. Les «CSR contracting», ces contrats de travail qui imposent des objectifs environnementaux et sociaux dans le calcul de la rémunération, offre de nouvelles perspectives pour rompre avec ce système.

Une étude influente (**à lire ici en anglais**) menée par les chercheurs Caroline Flammer, Bryan Hong et Dylan Minor montre que l'usage du «CSR contracting» accroît significativement la performance économique, mais surtout la performance sociale et environnementale des organisations ayant mis en place cette pratique.

Cela nécessite un modèle de gouvernance résolument tourné vers les intérêts des parties prenantes.

## **Intégrer tous les facteurs de coût dans les achats**

Les politiques d'achat jouent un rôle central pour repenser l'entreprise dans son écosystème. [Un rapport récent de la Banque de France](#) sur les émissions de CO2 de la France dans les échanges internationaux souligne la «*délocalisation*» des émissions associées à la production de biens et services à l'étranger.

Cela implique de reconsidérer la chaîne de valeur et de calculer le coût environnemental et social d'un produit ou service provenant de l'étranger. La méthode du «total cost of ownership» (TCO), qui estime le coût global tout au long du cycle de vie d'un produit ou service, en tenant compte des externalités, des coûts directs et indirects, devrait être généralisée. L'Agence de la transition écologique (Ademe) promeut déjà les méthodologies associées au TCO, tout en visant à démontrer ses bénéfices autant quantitatifs que qualitatifs.

## **Mobiliser les forces vives**

Enfin, il faut mobiliser l'ensemble des acteurs et parties-prenantes au service de l'intelligence collective et en particulier via une meilleure représentation des salariés. [Les travaux récents des économistes Patricia Crifo et Antoine Rebérioux](#) montrent qu'une plus grande implication des salariés dans la marche de l'entreprise améliore les conditions de travail, la responsabilité sociale et l'intégration des problématiques environnementales dans la stratégie.

Selon les chercheurs, cela repose sur quatre piliers interdépendants : la participation à l'organisation du travail, la participation en tant que représentants du personnel, la participation financière en tant qu'actionnaires et le rôle des administrateurs salariés. La clé de la réussite réside dans la capacité de l'entreprise à favoriser ces quatre piliers à la fois.

## **Passer à l'action**

La mise en œuvre de ces mesures ne sera effective que si elle prend appui sur trois leviers : instaurer un dialogue social au service de la compétitivité durable, notamment au sein du comité social et économique ; investir massivement dans la formation ; inciter les pouvoirs publics à accompagner la mobilisation des ressources internes (financières et humaines) par des crédits et subventions ciblés visant à peser sur les orientations à long terme des entreprises.

Il est temps de passer à l'action et de généraliser des dispositifs qui ont fait leur preuve et ont un impact positif sur la transformation durable des entreprises.

**Guillaume Cravero** est le président-fondateur de *Business & Society Advisers*. Coauteur de «*Creative Attitude : Pour inspirer, motiver, collaborer et innover en entreprise*» (Dunod, 2017).