

Réflexion ‘Systémique Organisationnelle’, Angélique Cantillon
Management Humain et Durable ©

Basé sur l’Article : «Stratégies de responsabilisation des entreprises à l’ère de la mondialisation » (Benoit Frydman).

Sommaire

<u>1 En général :</u>	<u>2</u>
<u>2 Questions :</u>	<u>2</u>
<u>3 Responsabilités considérées :</u>	<u>3</u>
<u>4 Besoins :</u>	<u>3</u>
<u>C : Conclusion :</u>	<u>13</u>

Lecture de la situation :

Temps : Evolution des années après WWII jusqu’à la première décennie du 21^{ème} siècle, je dirais évolution du ‘néo-libéralisme’ vers un ‘ultra-libéralisme’.

Contexte : Economie des marchés mondiaux

Quel niveau de lecture ? Au niveau des entreprises – en tant que membre de la société

FINALITE « Management Humain et Durable »: Motiver et faire respecter une ‘responsabilité humaine et sociétale’ bénéfique pour tous à long terme = Influencer le comportement des entreprises, en particulier à éviter les abus et à améliorer le sort des travailleurs qu’elles emploient et des populations locales qu’elles affectent à long terme.

A. Contexte et Constat :

1 En général :

Anciennement déjà la responsabilité sociale des entreprises était mise en avant par ‘l’éthique des affaires’, ‘le devoir des sociétés multinationales’, ‘l’entreprise citoyenne’ et d’autres.

Appuyé maintenant par : ONU, EU, ONG, OMC, OIT, réseaux d’entreprises, médias, les valeurs éthique boursières, les labels ISO, les normes en matière d’environnement et de responsabilité sociétale, les clauses de respect des droits de l’homme, etc..., suivi de rapports et de standards, d’audit et de certification.

Les travers d’un système oscillant ou non-opérant dépendant du niveau de perception: complexité des règles et du droit international et local, le flou encore présent, manque de règles communes:

- ☒ donne de la place au grandes et plus petites entreprises de définir avec des instances locales les règles, des règles qui leur donnent encore la place pour agir en leur faveur de ‘business for money first’.

- Leur offre, de par la rédaction de ‘gentlemen agreement,’ de se faire une pub, une action marketing de plus envers le grand public
- D’employer les labels ‘green’, ‘eco’ et autres comme atout d’attraction commerciale.
- De l’opportunisme dans l’air, qui joue quel rôle :
 - les gouvernements étrangers doivent se représenter comme attractif pour attirer les affaires.
 - Les entreprises négocient les conditions
 - « Ainsi se crée certes pas un droit mondial, mais bien un marché mondial des droits nationaux. » B. Frydman
- La déclaration de l’OIT n’impose pas d’obligation juridique
- Les textes de références sont des textes symboliques auxquels l’ONU demande d’adhérer.
- Les actionnaires influencent les marchés orientés résultat et le management s’incline.
- 60% des codes éthiques ne prévoient aucune conséquence en cas de non respect

2 Questions :

- Qu’en est-il du ‘droit social mondial’ ?
- Comment faire appliquer ces règles ?
- Comment faire appel à la bonne volonté et au sens de la responsabilité ?
- Quels sont les sanctions ou valorisations ?
- Est-ce qu’élever les entreprises à un niveau de ‘citoyenne du monde’ va élever sa conscience et augmenter la qualité de son management ?
- Qu’est-ce qui pousse une entreprise à prendre sa responsabilité sociale et à mettre en place un management durable – une politique managériale humaine ?
- Qui contrôle le non-respect ? Qu’en fait-on ?
- Faut-il mettre en place un système de surveillance, de forums et médias judiciaire plus dispo, introduction des dénonciations par l’opinion publique ? Quels en sont les effets et les travers ? Trop de règles et trop de contrôle, rigidifie le système.
- Comment faire pression sur les comportements des entreprises ?

3 Responsabilités considérées :

- Intérêt social
- Intérêt des travailleurs
- Intérêt des actionnaires
- Intérêt universel de l’humanité
- Responsabilité morale et éthique

4 Besoins :

- Règles pour fonctionner correctement sinon l’autorégulation prendra les devants
- Règles et codes de conduites mises en place en coresponsabilité par les entreprises et les institutions, ONG pour éviter l’opportunisme d’une action marketing au lieu d’une prise de responsabilité sociale
- Faire participer le consommateur à la responsabilisation par plus de *transparence*, *d’information* par rapport aux conditions dans lesquels l’entreprise produit. Le consommateur à un droit au vote par son pouvoir d’achat. Revoir son rôle.
- L’entreprise à besoin de ménager sa réputation, son image et donc leur finalité.
- Evaluation sur différents axes :
 - Par le management lui-même et les auditeurs internes
 - Par les travailleurs et les organes paritaires
 - Par les actionnaires

- Par les résultats et la politique sociale
- Par les auditeurs externes
- Par les concurrents, co-contractants et partenaires
- Par les ONG et les institutions
- Par les clients
- ☒ Mettre en place des ‘good practices’ et normer la valeur réelle
- ☒ Assurer un ‘engagement’ d’un comportement éthique et humain, respectant les règles morales
- ☒ Changement de la jurisprudence : non pas linéaire mais circulaire, systémique – non pas faite d’éléments prédéterminés mais d’éléments divers comme des blocs de Légo.

B. **Pincipes directeurs et interactions** :

1. **Finalité** :

- a. *Finalité* : Motiver une « responsabilité sociétale et humaine » chez les entrepreneurs
- b. *But* : Influencer le comportement des entreprises, en particulier à éviter les abus et à améliorer le sort des travailleurs qu’elles emploient et des populations locales qu’elles affectent.
- c. *Objectif* : Responsabiliser les entreprises pour passer à l’action et appliquer leurs engagements au niveau sociétal et humain
- d. *Actions* :
 - d.i. Mettre en place un système de règles et de codes de conduites, équitables et respectueux de l’aspect sociétal et humain
 - d.ii. Evaluer le respect des ces règles et l’engagement
 - d.iii. Motiver la participation d’autres acteurs dans la mise en place de cette attitude responsable

2. **Systeme , sous-systèmes, membres** :

☒ **Nouveau statut et rôles pour les entreprises** :

Statut : garant des droits de l’homme

Rôles :

☒ Se comporter comme une ‘personne morale’, être sujet au niveau économique, social, politique, moral et en terme de ‘droits et obligations’

☒ Ce rôle leur demande de passer d’une finalité individualiste à une finalité altruiste.

Il est demandé d’abandonner leurs normes de capitalisme libérale = finalité+règles adaptées = finalités ‘Résultats économiques’ et ‘individualiste’

Ce rôle est en contradiction à leur politique ‘néolibérale’ ou ‘ultralibérale’.

Ceci est un paradoxe important et peut mettre en question leur respect des règles nécessaire pour remplir ce rôle social.

☒ **Changement de Rôles des institutions**, qui étaient auparavant : fonder, encadrer et surveiller les échanges de commerce. Ce rôle est donc devenu un rôle actif en tant qu’acteur dans le commerce mondial ; négocier, attirer les membres des marchés et du commerce.

☒ **Nouveau rôles pour les organisations et ONG** :

- Ils ne sont pas là uniquement pour motiver et demander une participation volontaire, en même temps ils prennent aussi de plus en plus en charge le contrôle des engagements
- Les organisations et ONGs achètent des actions de grandes entreprises cotées en bourses pour avoir droit à la parole en tant qu'actionnaires et représentent les citoyens dans les entreprises.

3. Interactions entre principes directeurs :

3.1 Frontières :

- a. Les frontières étaient rigides entre les sous-systèmes avant la mondialisation du commerce. Donc entre les Institutions gouvernementales et les autres SS. Depuis le néolibéralisme les frontières deviennent de plus en plus souples.
- b. Pour les autres sous-systèmes en fonction de finalités similaires les frontières sont plus ouvertes ou plus rigides (voir explication avec dessin). Les flux d'informations nécessaires et exigés par les systèmes en interaction ainsi que les nouvelles règles pour un marché mondiale influencent la souplesse des frontières et les modifient
- c. Depuis la mondialisation du commerce et la libéralisation du commerce, les finalités changent et les frontières s'ouvrent entre les institutions et les entreprises. Ceci est également dû au changement de rôle des entreprises et des institutions = application du 'Forum Shopping' pour les entreprises « Je choisis les règles qui répondent au régime juridique auquel j'aspire »
- d. Les gouvernements locaux s'adaptent pour proposer des règles attractives pour attirer les entreprises et les investisseurs dans leur pays. Il y a donc un plus grand échange et donc plus d'ouverture de coopération. L'émission et la réception d'information devient également plus fluides.
- e. Par Internet : Emission d'information, les frontières sont devenues plus perméables entre tous les sous-systèmes

3.2 Règles :

3.2.1 Observables - phénoménologiques:

Explicite :

- En général toutes les lois, règles et codes de conduites émises par les institutions gouvernementales et non-gouvernementales
- Les 'gentlemen agreement' signés par les entreprises, leurs codes et règles internes
- Les normes ISO
- Les chartes de l'OIT, Greenpeace, Amnesty International etc...
- Les droits de l'homme de l'ONU
- Les règles et lois de pouvoirs locaux
- Les charges psycho-sociales
- Obligation d'informer le consommateur sur le contenu des produits et le mode de production
- Les demandent explicitent des actionnaires qui imposent des résultats aux entreprises

Des règles sociales sur 3 niveaux: morales, juridiques et politiques

Implicite :

- on ne fait pas des actions qui ne sont pas humaines
- C'est du commerce (esprit libérale et capitaliste) donc chacun pour soi

3.2.2 Règles mythiques:

- ☒ Des grandes entreprises : croient avoir le pouvoir en main parce qu'ils apportent du travail localement et peuvent donc gérer et définir les règles du jeu?
- ☒ 'Money is power'
- ☒ Il faut obéir à la demande des actionnaires

Constats :

☒ De nombreuses règles sont en contradiction entre les sous-systèmes qui doivent coopérer. Leurs finalités et buts ne sont pas les mêmes.

Ex. Ceci crée des difficultés de rentrer sur certains marchés ou de s'installer dans certains pays.

Ex. : Les lois non existantes et non éthiques de certains pays qui donnent un terrain trop insécurisant pour les acteurs marchands

Ex. : Lois commerciales pas assez strictes : commerce déloyale

Ex. : recherche d'exploiter le manque de législation sociale pour exploiter les travailleurs

☒ Les gouvernements locaux acceptent les règles des multinationales et plus petites entreprises qui exploitent les travailleurs. Leurs finalités sont les mêmes ; par contre elles sont en contradiction avec les chartes et les 'gentlemen agreement' de leurs propres entreprises et de leur pays de rattachement, de l'ONU et autres règles.

Ex. : faire un maximum de bénéfices sans tenir compte de l'humain'.

☒ Certains pays (gouvernements nationaux) ne veulent pas entendre les règles mondiales des droits de l'homme, demandées explicitement par des acteurs institutionnels, privés ou non-gouvernementaux. Ceci mettrait en péril la finalité de leur politique du pays (ex. les dictatures) et donc une perte de pouvoir et de contrôle des citoyens = ouvertures des frontières entre leurs sous-systèmes, transparence = flux d'émission d'information et acceptation de réception d'information. Remise en question de la structure globale !

☒ La plupart du temps les règles sociales et humaines ne sont pas appliquées :

- par manque :
 - de rétroaction et d'actions correctives obligatoires ou de pénalités
 - d'obligation d'adhésion et d'application
 - D'engagement volontaire des entreprises
- Etant en contradiction avec une politique néolibérale
- Rendant difficile d'atteindre des objectifs économiques max. et donc leur finalité
- En voulant faire plus avec moins pour augmenter les marges et les revenus nets

3.3 Rétroactions :

Donc peu de rétroaction et difficulté de contrôler.

Il y a peu de facilité et de pouvoir de rétroaction parce que pour le moment la plupart des chartes et codes *sociaux demandent une 'soumission volontaire'* aux règles.

Quelques pays comme la France, les Pays-Bas et l'Angleterre ont rajouté dans les nouvelles régulations économiques, l'obligation pour les entreprises cotées de publier des rapports non-financiers.

En *cas d'informations inexactes, il y a des sanctions ea. Pénales*

Avant :

Un acteur de contrôle = les institutions gouvernementales. L'état faisait la rétro-action et gérait les règles. Les règles devenant trop contraignantes pour une économie du marché mondiale, les règles et les acteurs de contrôle doivent changer et se multiplier pour être opérant.

Besoin :

- ☒ Ceci implique une standardisation des règles de reporting et de certification et une professionnalisation du traitement de l'information.
- ☒ Mettre les entreprises en face de leur responsabilisation sociétale
- ☒ Mettre en parallèle 'commerce honnête' et 'éthique – responsabilité – engagement'
- ☒ Mise en place de sanctions lors de violations des codes et des déclarations d'intention.

Motivation pour les entreprises :

- ☒ Employer les certifications et labels comme 'Image de marque'.
- ☒ Reconnaissance comme commerce équitable pour attirer les consommateurs à acheter leurs produits. Atout concurrentiel.

Attention :

- ☒ Découverte que le respect des chartes n'est qu'un outil marketing et que derrière l'intention n'y est pas et donc les dérives faciles et rapides. Respect des règles pour la forme et pas dans le fond.
- ☒ La jurisprudence n'agira plus de façon linéaire et prédéterminée. Par contre celle-ci sera amenée à mettre en place une jurisprudence comme des jeux de construction, une boîte avec des éléments divers (comme un jeu de Légo) qui se prêtent à de multiples agencements – systémiques.

Acteurs qui peuvent veiller à une rétro-action effective :

Tous les sous-systèmes autour du sous-système 'entreprise' et les membres des entreprises

3.4 Emission d'information :

- ☒ Demande de transparence par les chartes sociales, ouvre le flux de la communication et donc aussi des frontières.
- ☒ Plus de sous-systèmes ont le droit de regard sur les entreprises et les instances locales/gouvernementales par la mise en place des nouvelles règles psycho-sociales et du besoin de rétro-action pour faire appliquer les règles
- ☒ Nouvelles législation qui exigent un droit de regard sur l'information interne des entreprises
- ☒ Les consommateurs exigent de savoir comment procède une entreprise pour produire – droit du consommateur
- ☒ Internet diffuse beaucoup d'info qu'ils récoltent de divers sous-systèmes

Réception d'information :

- ☒ Le droit de réponse du consommateur, des médias, des ONGs et organisations fait partie d'un besoin pour un fonctionnement opérant.
- ☒ Réception plus aisé par la technologie, internet, les médias multiples et spécialisés, et la mobilité

Les relations complémentaires 'état –entreprise' devient sur certains plans du marché économique **symétrique**, par le partage des rôles, des responsabilités et des règles d'échange et de commerce équitable.

3.5 Totalité .

Le système global, marché de l'économie mondiale a encore des sous-systèmes qui n'ont pas les mêmes finalités, ce qui peut mettre en péril certains systèmes par rapport au respect de leurs règles

Pour que ce nouveau système mondial fonctionne de façon opérante, il sera important que les acteurs (sous-systèmes) qui désirent faire partie du système poursuivent la même finalité et les mêmes buts.

De ce fait, ils pourront plus facilement trouver un entendement sur les règles et le respect de ces règles et arriver à une gestion humaine et durable.

Bien sûr les entreprises ont le choix des systèmes avec lesquels ou dans lesquels ils désirent coopérer ! Ils ont donc le choix pour assembler des éléments qui forment la totalité vu que chaque sous-système cherche à atteindre la même finalité et pourra former un tout cohérent.

3.6 Circularité :

Le système de rétroaction nécessaire explique bien la circularité. Si l'un ou l'autre Sous-système ne respecte pas les règles, la finalité ne pourra être atteinte.

Chaque entreprise est motivée à prendre ses responsabilités sociétales pour un commerce équitable, donc un management humain et durable.

Chaque entreprise de par ses engagements et déclaration d'intention peut choisir ses partenaires et les obliger contractuellement à également suivre les mêmes codes et intentions, tout en ayant droit de rétro-action pour vérifier ses engagements.

Ce management humain et durable peut ainsi s'étendre rapidement par cet effet domino entre les sous-systèmes. – flux de la communication, la rétro-action effective et l'assouplissement des frontières renforceront la circularité et permettra d'avoir un système opérant.

3.7 Homéostasie :

L'état d'homéostasie ramènera le système à adapter les règles et le fonctionnement du système cohérent – les interactions entre les sous-systèmes, la souplesse des frontières qui autorise et facilite la rétro-action nécessaire, les règles émises par plusieurs sous-systèmes et suivies par tous les sous-systèmes.

Voire la nécessité de changement des règles qu'il y a eu par besoin, une forme d'autorégulation, le changement de rôle des institutions, des rôles et statut des entreprises, ouverture de la communication émission et réception.

4. Hypothèses du dysfonctionnement:

Observation :

Le management humain et sociétal en plus d'un management économique est accepté par des entreprises au niveau administratif ou contourné quand possible. Des chartes, codes de conduites, 'gentlemen agreement', etc. sont signés par de nombreuses entreprises.

Pourtant l'application des ces codes laisse à désirer.

Le pas vers un management sociétal, humain, durable, éthique et responsable semble être un pas difficile à franchir pour les entreprises. Ce pas en toute conscience pourrait garantir la mise en application de cette étape d'acceptation administrative.

Question :

« Qu'est-ce qui fait que le management humain et durable est très peu appliqué en ce 21^{ème} siècle ? Que cache se manque d'engagement ? »

4.1. Hypothèses :

- **L'intérêt individuel** continue à passer avant l'intérêt collectif. D'abord des résultats et après l'humain (*finalités divergentes et autres règles*)
- Manque de conscience que leur responsabilité sociétale apporte réellement à un 'bien-être' de tous et de l'univers. **Vue linéaire et non systémique**, ne comprennent pas la complexité des interactions de la société économique mondiale. (*voient que le niveau micro et meso et non le niveau macro, ne voient donc pas les interactions avec d'autres systèmes au niveau macro qui ont d'autres règles contraignantes pour eux*)
- **Manque de comportement morale et éthique** par manque d'appartenance et de direction venant d'une société morale. Perte de sens – 'à quoi bon ? (*respectent que des règles fonctionnelles et non pas des règles morales souvent implicites, peur des effets du changement de règles et des effets sur la finalité, peur de devoir assouplir les frontières et de perdre le pouvoir = l'ouverture*)

4.2. Développement/ questionnement:

☒ **Intérêt individuel au lieu du collectif.**

- A qui, à quoi cela sert ?
 - Aux investisseurs et actionnaires : plus de revenus
 - Aux dirigeants des entreprises : plus de revenus et de bonus, si plus de CA et de marge nette.
 - Aux dirigeants : réponse à l'égo – pouvoir et avidité

Ex. Telecom Belges avec technologie de Chine (choix conscient d'avoir changé de technologie et de ne pas employer les technologies EU ou US pour une raison de coût et de faire plus de marge sans descendre les prix sur le marché)

Ex. Ryan Air (impose aux belges les conditions sociales Irlandaises : crainte du personnel de tomber malade, pas assuré tout en ayant des salaires min., résultats dépression, indignation de qqs personnes du personnel et remerciements de ces personnes pour ces indignations)

Ex. en général plus de CA et MN = plus de bonus et récompenses pour les dirigeants. Plus d'actionnaires et donc plus de capital entreprises
- Questions :
 - Qu'est-ce qui peut les mettre face à leur responsabilité sociétale ?
 - Comment faire en sorte qu'ils ne se cachent pas derrière d'autres législations qui les protègent et leur donne parfois même le droit de leurs actions non-éthiques ?

☒ **Manque de vue systémique :**

- A qui cela sert ?
 - Aux dirigeants : Pas besoin de répondre aux demandes de responsabilité sociétal. Ridiculise le tout. Réaction que ces demandes ne sont pas réalistes, ce n'est pas la réalité terrain, cela coûte cher à l'entreprise, etc...
- Questions :
 - Comment stimuler les entreprises à voir leur entreprise comme un membre d'un système économique et social?

- Qu'est-ce qui fait qu'ils ne veulent pas voir le coût humain et les dégâts collatéraux humains dans leurs entreprises ?

☒ *Manque de suivi et de règles qui impliquent un comportement respectant les règles morales et éthiques:*

- A qui cela sert ?
 - Aux dirigeants en direct
 - Aux actionnaires en indirect
 - Aux gouvernements en direct et en indirect
- Voir remarques dans les autres hypothèses qui nous ramènent à celle-ci
- Questions :
 - Qu'est-ce qui fait que les dirigeants se voilent la face par rapport à leur responsabilité sociétale ?
 - Qu'est-ce qui fait que quelqu'un se comporte de façon morale et éthique ?
 - Quand et comment l'égo prend le dessus sur la personne morale et est prêt à sacrifier l'humain pour le pouvoir et l'argent ?
 - Qui peut motiver et obliger les entreprises et dirigeants à se comporter de façon morale et à prendre leur responsabilités sociétales ? Comment les faire respecter leurs engagements pour ceux qui ont signé des chartes et des codes de conduites.

C : Conclusion :

Actuellement, il y a un manque de règles sociales et morales explicites et de rétroaction de celles-ci, ni d'action correctives.

- ☒ Est-ce intéressant et efficace de mettre en place plus de rétroaction et donc de contrôle ?
- ☒ Est-ce qu'un autre fonctionnement pour responsabiliser les entreprises et entrepreneurs peut assurer la balance entre le social et l'économique?
- ☒ Peut on envisager d'autres portes d'entrée tel que la 'co-responsabilité de chaque citoyen' (sachant qu'un employé, dirigeant, banquier, etc.. sont tous avant tout des citoyens), ainsi que la voie morale et philosophique?

Ceci est un système en mutation, les interactions entre les PDI sont touchées et sont en train de changer (voir développement dans le document : membre, fonction, rôles, règles, frontières, communication, rétro-action).

Plusieurs observations de cet aperçu du système du marché économique mondiale, se reflètent dans le fonctionnement de systèmes au niveau meso (les entreprises-mêmes) et au niveau micro (une équipe et son manager), en terme de règles et de rétro-action ainsi qu'au niveau du souci de la fluidité des informations et de la rigidité des frontières (limites entre individus, équipes et stratégies hiérarchiques).

Ce sujet sera développé plus en détail pour cerner le cœur de la question « Qu'est-ce qui fait qu'un management humain et durable est très peu appliqué ? ».

Ce système du marché de l'économie mondiale est actuellement oscillant et opérant. Pendant combien de temps ? Quelles seraient les prospections (sociales, économiques, politiques, culturelles) pour retrouver un système opérant et non-oscillant ?

Quels autres systèmes isomorphes peuvent nous aider à comprendre le fonctionnement et servir d'exemple ? A quel niveau (macro, meso, micro) ?