

# Avant-propos

Les concepts de « responsabilité sociétale » et de « parties prenantes » se sont structurés progressivement au cours des dernières décennies pour aboutir à un consensus fort sur un véritable modèle de management des organisations. Par une mise en perspective de l'approche globale des questions centrales de l'ISO 26000, cet ouvrage présente l'articulation fine d'un modèle de management inspiré de l'approche systémique mis en avant par la responsabilité sociétale : co-construction des finalités avec les parties prenantes, mise en œuvre de l'intelligence et de la responsabilité collective.

Le but du livre est de présenter une vision de praticiens d'entreprise sur une façon particulière d'« oser manager ISO 26000 », en renouant avec la complexité des situations de travail. Et il a pour objectif d'apporter une méthodologie et des pratiques qui ont réussi à initier une démarche ISO 26000 dans les organisations. Il explique comment un mode de management qui développe l'autonomie et la responsabilité de chacun par rapport aux impacts de ses actions devient l'élément préalable à toute décision.

L'impermanence des situations et la recherche du point d'équilibre de la personne amorcent une quête de la reconnaissance de l'identité au travail. Tenter de comprendre les interrelations en entreprise pour préserver la santé au travail inaugure la nouvelle posture du manager, réguler les influences de chacun.

La particularité du livre réside dans le maillage de deux façons de penser la méthodologie, l'une globale et systémique, l'autre analytique et normative.

« L'Alliance » des expériences, de la volonté impulsée par la norme éthique et du désir d'appropriation affective de la démarche systémique peut paraître utopique. Pour les auteurs, l'utopie n'est pas d'accéder à une forme de connaissance supérieure, une sorte de recherche des causalités multiples, matérielles, formelles par le sens et le but ; sinon d'accéder ensemble à une décision qui se forme par la juxtaposition des visions individuelles des individus dans une même organisation.

« L'utopie n'est-elle pas ce qui n'a pas encore été réalisé ?<sup>1</sup> »

Le livre s'adresse plus particulièrement à la gouvernance et aux managers dans leurs interrelations avec les salariés. De nombreux exemples et retours d'expériences pourront aider à identifier comment s'élabore une décision en co-construction « pour manager humain » !

.....  
1 *La réception critique des cahiers 1894-1914*, Paul Valéry, Gallimard, 2007.

# Introduction

Différentes approches du « management » auraient pu faire penser que la direction d'une entreprise était centrée essentiellement sur les « ressources humaines » comme domaine d'action. La norme NF ISO 26000 positionne la responsabilité sociétale des entreprises sur un territoire plus vaste, celui des rapports d'influence entre les parties prenantes de l'entreprise, externes et internes. Ainsi, le responsable des achats prendra en compte les attentes des fournisseurs qui eux-mêmes pourront intégrer les attentes de l'entreprise.

L'influence de l'action des salariés sur les partenaires extérieurs de l'entreprise déborde le champ traditionnel de leur poste. Ils changent implicitement de statut. De « ressources humaines », ils prennent la qualité de « parties prenantes ». Le dirigeant se retrouve *de facto* à piloter des salariés dont la capacité à impacter l'environnement de l'entreprise se situe dans un cadre plus global et pour lequel d'autres modes de management sont requis.

Le management ne concerne plus désormais seulement des personnes liées contractuellement avec l'entreprise, il s'agit maintenant de réguler les interrelations internes en lien avec les partenaires externes de l'entreprise. Cette posture nouvelle des salariés et de leur gouvernance interroge tous les domaines traditionnels du management grâce à l'éclairage des valeurs et des principes de comportement de la norme NF ISO 26000.

La norme propose des questionnements sur les pratiques de l'entreprise, qui sont autant d'entrées dans la démarche ISO 26000. Les auteurs, praticiens d'entreprise, ont souhaité apporter leur vision sur ce que pourrait être un management façon ISO 26000.

Cette approche s'inscrit dans une dynamique d'action et de pensée qui bouscule les pratiques traditionnelles de la direction des ressources humaines. Le choix en situation de risques devient une méthodologie d'élaboration de scénarios et de plans d'action qui impactent tous les domaines de l'entreprise et pas seulement celui des ressources humaines. L'autonomie des salariés sur un plan économique, social et environnemental est érigée en principe de pilotage de l'entreprise.

Le manager s'inscrit dorénavant dans une posture qui ressemble plus à celle du chef d'orchestre selon un mode intégrant les contraintes de la partition et les attentes du public. L'œuvre achevée, ou finalité de l'équipe, deviendra le point d'orgue de l'accord et de la dimension commune entre « pilotés-pilotes ».

La dynamique d'un management inspiré de l'approche systémique est proposée comme modèle de référence d'un « osez manager ISO 26000 ». Sa légitimité provient de sa ressemblance avec les principes d'action de la norme.

Le texte qui suit est un essai de compréhension et de mise en œuvre de la complexité des interrelations entre les partenaires extérieurs, les salariés et la gouvernance de l'entreprise. Les points traités prônent comme mode de gouvernance, la vision subjective des individus co-construite en complément de la rationalité et de la recherche des performances. L'approche peut paraître dérangement car elle contredit un certain nombre de comportements considérés comme acquis. Le changement devient un principe permanent dont la contrepartie est le droit à l'erreur pour tous.

Le livre est conçu dans l'alternance et le maillage des apports normatifs et systémiques. La méthode choisie est une argumentation qui développe comment grâce à l'émergence du pilier social de la responsabilité sociétale, les questions centrales de l'ISO 26000 relient les principes de management à la complexité des situations.

Des paramètres clés y contribuent : la transparence, la reconnaissance des intérêts des parties prenantes ou le respect des droits de l'homme pour ne citer qu'eux (cf. chapitres 1 à 2). Le changement de vision du manager grâce à ces principes d'action en lien avec la norme NF ISO 26000 se répercute sur les pratiques de ressources humaines et la stratégie de l'entreprise (cf. chapitres 3 à 6). L'engagement des parties prenantes de l'entreprise montrera comment l'état des lieux de sa responsabilité sociétale pourra être identifié grâce aux choix des priorités de son engagement (cf. chapitres 7 à 10). L'identification et le pilotage d'indicateurs différents de la

performance de responsabilité sociétale contribueront à suivre l'intégration de la responsabilité sociétale dans la stratégie de l'organisation en reliant l'économique, l'environnement et le social (cf. chapitres 11 à 13). Enfin, l'apport des guides internationaux et leur mise en perspective apporteront le benchmark nécessaire pour choisir l'un d'entre eux (cf. chapitres 14 et 15).

Les auteurs ne détiennent ni la méthode universelle ni la connaissance intégrale de ce qu'il serait nécessaire de posséder pour tout connaître sur ce qui serait « le management façon ISO 26000 ». Ils ont simplement initié ou soutenu la démarche dans les entreprises et ils proposent modestement leur expérience aux lecteurs : « *Nous souhaitons que notre approche questionne, suscite les contradictions ainsi que les émergences d'idées nouvelles. Et si nous avons un objectif non caché, ce serait clairement de contribuer à susciter l'envie de vivre une interrelation plus épanouie dans le cadre du travail.* »