



L'entreprise face aux enjeux sociopolitiques*

Benoît MATHIEU – Gérant Objectif Opinion

Le poids des enjeux économiques dans les débats de société impose aujourd'hui aux dirigeants d'entreprises de prendre en compte et surtout de s'impliquer sur des problématiques sociopolitiques. Ceci ne représente pas une rupture par l'approche traditionnelle qui veut que le seul objectif pour un dirigeant doit être la création de valeur pour l'actionnaire. Il s'agit simplement d'un élargissement du spectre d'intervention de l'entreprise, lié à l'accroissement des attentes et du nombre de ses stakeholders, dans une optique de création de valeur durable.

La place de l'incertitude

L'environnement de l'entreprise se caractérise par un certain degré d'incertitude concernant les évolutions technologiques, concurrentielles, de régulation, sociétales et plus largement macroéconomiques. Face à cette incertitude, l'entreprise a deux postures possibles. La première attitude consiste à développer une capacité d'absorption des incertitudes, c'est-à-dire une capacité à encaisser les risques et les opportunités. Cette tactique implique généralement une position dominante sur un marché permettant par exemple d'engager une guerre tarifaire afin d'empêcher l'émergence de tout nouvel entrant. C'est généralement la posture adoptée par les anciens monopoles au moment de l'ouverture à la concurrence de leur marché. Dans les télécommunications, si l'on regarde après

quelques années de libéralisation des marchés en Europe, il apparaît que cette posture est relativement efficace. En effet, dans la plupart des pays, les anciennes entreprises d'Etat restent dominantes. Et sans l'insistance du régulateur dans le cas de la France, cette situation serait certainement encore plus forte. On peut cependant s'interroger sur le caractère réellement durable d'une telle attitude. Ainsi, France Télécom ne semble pas avoir mesuré à son juste niveau le développement de technologies concurrentielles comme la VoIP. Ce qui contraint aujourd'hui l'opérateur historique à faire des choix stratégiques forts et risqués impliquant des investissements lourds dans la fibre optique afin de reprendre la main sur le plan technologique.

La seconde posture associe des capacités d'anticipation stratégique et d'agilité organisationnelle. L'anticipation stratégique est une disposition intellectuelle de la part des dirigeants visant à recueillir des données et des informations en continu pour décrypter les changements en cours et surtout à rechercher de nouveaux schémas d'analyse porteurs d'avenir. Il s'agit ainsi pour le dirigeant de se mettre dans une disposition d'écoute de son environnement. Toutefois, la connaissance en tant que telle n'a que peu d'utilité si elle ne conduit à une mise en œuvre. Il est nécessaire d'initier un processus « Think : Act », passer de l'intuition entrepreneuriale à la mise en œuvre opérationnelle. Pour cela, l'entreprise doit disposer d'une certaine agilité organisationnelle, une capacité à changer, à intégrer de nouvelles méthodes, à se réformer. Dès lors, la notion de flexibilité apparaît centrale pour que l'entreprise puisse installer de nouvelles activités ou en abandonner d'anciennes jugées non stratégiques. Cette seconde posture caractérise plutôt les entreprises en situation de challengers. Toutefois, les entreprises dominantes qui réussissent à s'inscrire dans cette logique d'anticipation / agilité, démontrent une redoutable efficacité et assoient un peu plus leur leadership. 3M est certainement un bon exemple à cet égard. Ce groupe américain multisectoriel est en constant renouvellement. Dans un autre registre, IBM peut également être cité en exemple. Avec, dans ce cas, ce que l'on appelle une capacité de résilience.

Il est difficile de juger de manière globale laquelle des deux postures est la

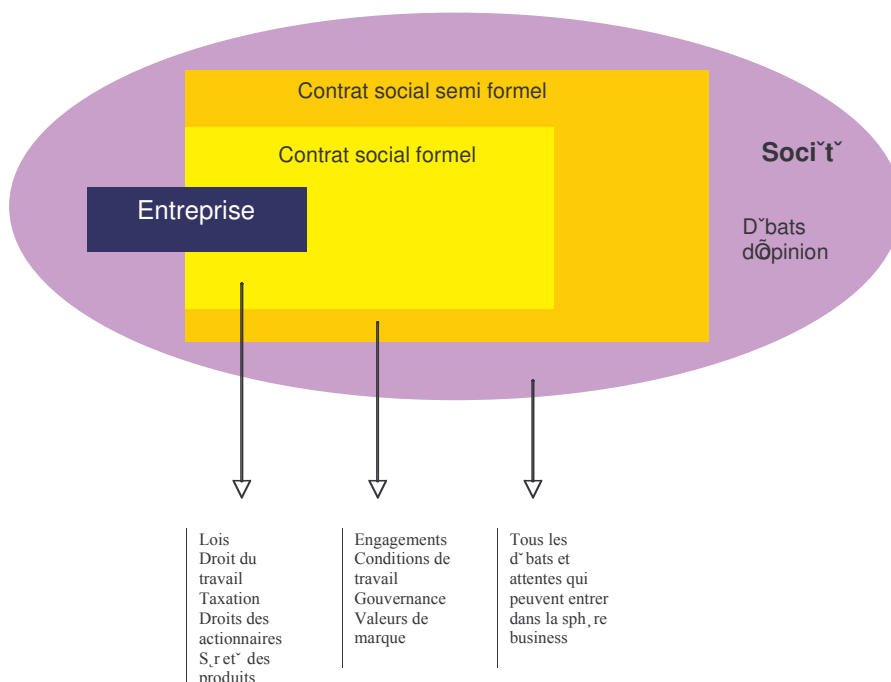
plus pertinente. On constate d'ailleurs que les entreprises associent souvent les deux postures. Toutefois, on peut constater que la tactique d'absorption va privilégier des enjeux d'efficacité opérationnelle (réduction des coûts, lean manufacturing) dans une logique de croissance externe. Alors que la posture d'anticipation stratégique / agilité organisationnelle privilégie la croissance par conquête de marchés, plutôt sous forme de croissance organique et une orientation marquée sur la relation client.

C'est dans le cadre de cette seconde posture que l'intégration et l'intervention sur les enjeux sociopolitiques seront les plus fortes.

L'entreprise et le contrat social

Comme nous l'indiquions en introduction, l'entreprise fait face à une intensification des pressions externes et à une complexification des forces en jeu. Par ailleurs, la capacité de mobilisation de l'opinion publique par les différentes parties prenantes de l'entreprise s'est considérablement accrue et accélérée grâce aux nouvelles technologies d'information et de communication. De manière schématique, on peut dire que les pressions externes des consommateurs, des associations environnementales et même des régulateurs tendent à élargir le contrat social passé entre l'entreprise et la société (fondement du « license to operate »). Offrant à l'entreprise à la fois des opportunités et des menaces.

Le contrat social



Ainsi, les entreprises ont toujours eu un contrat avec la société, plus ou moins formel, aux frontières mouvantes suivant les époques. La partie formelle regroupe les contraintes légales et contractuelles. La partie semi formelle peut se définir ainsi : « les attentes implicites des stakeholders, qui si elles sont ignorées peuvent entraîner des réactions à l'encontre de l'entreprise » (McKinsey Quarterly, 2006).

Il faut noter que le champ du contrat social est mouvant. En effet, certaines problématiques semi formelles peuvent devenir obligatoires. On peut relever dans ce cadre l'obligation faite aux entreprises cotées de communiquer sur leurs résultats environnementaux et sociaux (loi NRE). En sens in-

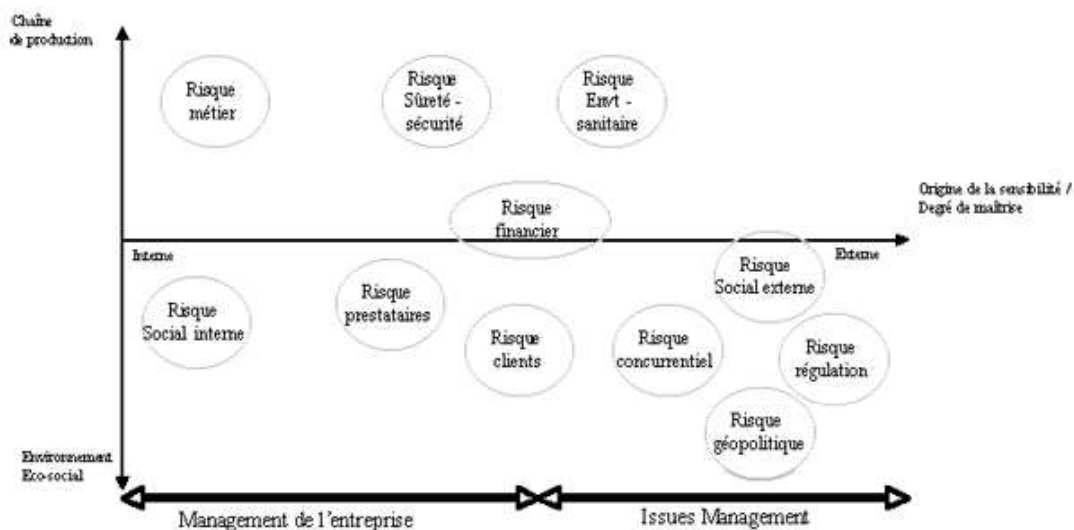
verse, on note que la dérégulation de certains marchés conduit à un all gement des contraintes, notamment de service public, dans le volet formel.

De même, certains débats de société tels que l'ob siti , la préservation des ressources naturelles, l'enseignement, entrent dans le spectre des enjeux sociaux où l'on attend l'entreprise.

L'entreprise face aux enjeux sociopolitiques

Dès lors, les entreprises doivent prendre en compte les enjeux de société actuels et évaluer l'impact qu'ils peuvent avoir sur la marche des affaires.

Identification des enjeux d'opinion



Face à la montée croissante des attentes, les entreprises doivent être en mesure de les anticiper, de les comprendre et surtout de les intégrer dans leur stratégie.

Au-delà de ce constat de bon sens, les experts de McKinsey notent une certaine inaptitude des dirigeants actuels à intégrer ce que Joseph Nye appelle les « Soft forms of Power » (basés sur l'influence par la culture et l'idéologie), dans leurs modèles standards d'analyse stratégique.

Toutefois, les enjeux sont considérables. On peut identifier trois grandes incidences :

- les forces en présence peuvent altérer fondamentalement l'image et le fonctionnement d'un secteur industriel (agroalimentaire, chimie, pharmacie),

- l'impact financier immédiat et de réputation à long terme peut être très important (Monsanto, Nike, Total, Exxon)

- de nouveaux produits et de nouveaux marchés peuvent émerger avec les évolutions socio politiques (environnement et automobile, le marché des célibataires).

Sur le plan opérationnel, les dirigeants doivent mettre en œuvre des systèmes de veille de l'opinion, analyser les évolutions puis en mesurer les impacts sur l'entreprise avant de définir une stratégie d'intégration de ces nouveaux enjeux. Dès lors, l'entreprise doit juger de l'opportunité de s'engager dans des débats externes et évaluer la pertinence de partenariats ou autres formes de coopération avec des entités externes.

Toutefois, il n'y a pas ici de place pour l'angélisme. Le but principal de l'entreprise reste de dégager des niveaux de profits assez importants pour assurer sa pérennité. Il ne s'agit pas pour l'entreprise d'être guidée par les attentes de ses stakeholders (qui sont souvent contradictoires), mais de sa-

voir qualifier les enjeux réellement porteurs de risques et d'opportunités puis d'en dégager des actions susceptibles d'être expliquées et confrontées à la fois aux attentes internes et externes à l'entreprise. Il faut au final que les dirigeants aient des convictions !

* Ce texte s'inspire très largement de deux articles :

- « When social issues become strategic », McKinsey Quarterly, mars 2006

- « Difficult decisions for an uncertain world », Financial Times, 16/03/06, Donald Sull

© 2006 – Tous droits réservés par l'auteur

Magazine de la Communication de Crise & Sensible
édité par l'OIC - Observatoire International des Crises

www.communication-sensible.com



Une publication de l'Observatoire International des Crises

www.observatoire-crisis.org