

# Management responsable

## DÉFINITIONS ET ENJEUX ACTUELS

par *Pierre-Yves Gomez* \*

La question de la « responsabilité du management » se pose aujourd'hui avec une certaine acuité. Elle interroge l'entreprise dans son ensemble, à laquelle on réclame davantage de responsabilité sociale ou sociétale, comme à ses dirigeants et ses administrateurs, aussi bien qu'au management interne. Chacun est sommé de faire preuve de responsabilité dans l'exercice de ses fonctions. Or l'étymologie du terme (1) rappelle que le manager est supposé tenir des rênes et orienter la course d'une affaire. Donc être responsable. Ainsi, si l'étendue de la responsabilité qui lui est concédée varie, l'exercice de cette responsabilité dans la conduite des affaires est dans la nature de sa fonction. N'y a-t-il donc pas un paradoxe à poser la question du management responsable ?

### Une responsabilité à deux visages

« Être responsable » peut s'entendre dans deux acceptions : on est « responsable » parce qu'on est impliqué dans un processus qui conduit à un résultat observé : ainsi, on peut être responsable d'une nouvelle gamme de produits ou d'un accident écologique. Cette responsabilité est une conséquence de la fonction exercée dans le processus. Nous l'appelons « responsabilité fonctionnelle ». Elle s'exerce et se contrôle relativement à des normes, écrites ou tacites, de conduite appropriée.

Mais « être responsable » peut aussi désigner le fait que, dans un certain contexte, quelqu'un fait un choix parmi d'autres et induit un risque pour ceux qui dépendent de lui, choix qu'il s'agit de revendiquer et de défendre. On parlera de « responsabilité directionnelle », parce que le choix imprime une direction au cours des événements futurs. Par exemple, un conducteur de bus est « responsable fonctionnel » lorsqu'il exerce son métier, agit (ou non) conformément aux règles de bonne conduite et permet (ou non) au bus d'arriver à l'heure au lieu de destination. Mais il est « responsable directionnel » lorsque, devant un événement inattendu, qui implique de faire un choix (changer de route, s'arrêter, appeler de l'aide), il prend une décision et un risque face à l'événement.

De cette distinction on peut tirer deux conséquences. Premièrement, dans les deux formes de responsabilité, il s'agit de répondre de ses actes et de ses décisions. Être responsable, étymologiquement, c'est « avoir à répondre de ». Est responsable celui ou celle qui assume son comportement et ses choix

\* *Directeur de l'Institut Français de Gouvernment des Entreprises (IFGE), EM Lyon*

(1) De l'italien *managio*, « conduire un cheval », qui subsiste dans le français « manège ».



engageant autrui, que ce soit relativement aux règles de bonne conduite (« responsabilité fonctionnelle ») ou aux événements (« responsabilité directionnelle »).

La seconde implication est que le management ne peut évacuer l'un ou l'autre de ces deux types de responsabilité. Certes, on rêve périodiquement d'un monde où des procédures et des codes spécifieraient tellement les « bonnes conduites » à opérer qu'il n'existerait que des « responsabilités fonctionnelles ». On multiplie ainsi les codes, normes, chartes, engagements, contrôles, rapports qui cherchent à répertorier tous les cas de décisions à prendre en fonction des contextes. Rêve absurde, car, non seulement cette codification est impossible, mais elle est dangereuse : la survenue d'un événement nouveau rend dramatiquement contre-performants tous les codes opératoires qui ne l'avaient pas prévue, comme le montre couramment la vie des affaires. Mais il y a plus encore : l'économie se développe essentiellement à partir de décisions qui vont à contre-courant des pratiques ordinaires et conduisent à prendre un risque inhabituel : décisions dites entrepreneuriales. Ainsi, ignorer l'importance de la responsabilité directionnelle revient à ignorer le rôle de l'entrepreneur dans l'économie, c'est-à-dire la dynamique même de cette économie.

## Les trois dimensions du management

À partir des remarques précédentes, il est possible de proposer une relecture de la notion de « management responsable », en repérant les pratiques concrètes de management selon trois dimensions.

■ La dimension *entrepreneur*. Manager oblige régulièrement à choisir des contraintes parmi les nombreuses possibles, et donc à donner une direction plutôt qu'une autre. Par exemple, définir un environnement stratégique, choisir de délocaliser, d'internaliser (2) ou non les effets négatifs sur l'environnement, mais aussi, choisir un collaborateur ayant des compétences originales ou trancher entre différents prototypes. On exerce alors une « responsabilité directionnelle » de manager dont on doit rendre compte comme telle.

■ La dimension *gestionnaire*. Manager conduit aussi à trouver la meilleure solution compte-tenu des contraintes choisies. Par exemple, mettre en œuvre une stratégie, donner des moyens de développement à son nouveau collaborateur, organiser la chaîne de production optimale en fonction du prototype choisi, assurer la qualité et la sécurité des produits. On exerce une « responsabilité fonctionnelle » de manager.

■ La dimension de *gouvernement*. Elle permet d'asseoir la légitimité du manager en tant que décideur. En d'autres termes, c'est le système qui définit comment, lorsque l'on exerce l'une ou l'autre des responsabilités, on doit *répondre de ses actes*, rendre

(2) Prendre en compte dans l'activité de l'entreprise des coûts écologiques et sociaux tenant à sa production, mais non répercutés jusqu'alors dans le prix de l'objet qui les a entraînés (externalités).

De Platon à Emmanuel Levinas, la philosophie a élaboré une réflexion considérable sur la question de la responsabilité. Elle l'a fait en privilégiant une réflexion fondamentale, en amont du partage classique entre responsabilité juridique (civile et pénale) et responsabilité morale, sur ce qu'est la responsabilité humaine.

Être responsable, pourrait-on résumer, c'est répondre de soi, de quelqu'un ou de quelque chose, devant une institution, ou devant une autre personne, reconnues dans leur légitimité. La responsabilité est le signe de l'humanité de l'homme, car elle repose sur son autonomie, sur sa capacité de décider personnellement de ce qu'il fait ou ne fait pas, sur la liberté qui lui permet de prendre ses distances vis-à-vis de ses propres conditionnements et des déterminismes extérieurs.

La responsabilité suppose donc que l'individu déploie des capacités de connaissance et de compréhension, de libre volonté, d'action pour transformer la réalité sur laquelle il a prise. Mais ces capacités, on ne doit pas l'oublier, restent inscrites dans une société, une culture, une tradition éducative... qui, simultanément, les soutiennent, les façonnent et les orientent. Les apprentissages familiaux, scolaires, sociaux colorent la façon dont chacun conçoit et pratique ses responsabilités. Ainsi, face à la question de la responsabilité, se croisent sans cesse, et de manière extraordinairement complexe, la personne et la société en leurs différentes dimensions.

## La responsabilité humaine est toujours située

Au nom de son humanité, tout homme a à répondre de sa relation à lui-même, à l'autre homme et au monde, du fait même qu'il est entré dans la vie qu'il a reçue. Il est responsable simultanément

vis-à-vis des individus, des groupes sociaux, et du monde des hommes dans son ensemble (1).

Mais, sur ces trois plans, personne ne peut être ni devenir responsable, concrètement, sans que des institutions et des normes, appuyées sur des valeurs irréductibles, préexistent dans son contexte social. Sans ces structures, la responsabilité reste illusoire, car elle perd la possibilité de sa propre reconnaissance. Être responsable partout, toujours et de tout, revient à n'être responsable nulle part, à aucun moment, et de rien ! Nous n'avons de responsabilité effective (d'employeurs, de contractants, de parents...) que dans un environnement institutionnel donné et en fonction d'un système de prescriptions et d'exigences déterminé. Il est indispensable en effet de pouvoir préciser en quoi, de quoi, et devant qui nous sommes responsables.

La responsabilité, telle qu'elle est vécue dans les situations réelles, est au cœur de l'infini croisement des contraintes qui pèsent sur l'initiative humaine. En effet, le contexte social où existent les institutions (2) et les lois (écrites ou non) se trouve traversé par des logiques économiques, politiques, culturelles, etc., qui deviennent autant de contraintes pour que chacun exerce sa responsabilité. La réflexion sur la responsabilité exige donc une certaine humilité : il y a toujours une tension entre la relativité qui marque les circonstances de son exercice et l'affirmation que l'homme, fondamentalement, a la possibilité d'être responsable (3).

(1) Voir **Emmanuel Levinas**, *Totalité et infini*, Livre de Poche, Biblio-Essais, Paris, 1990, et **Paul Ricœur**, *Soi-même comme un autre*, Le Seuil, Paris, 1990.

(2) États, organisations, entreprises, associations...

(3) S'il y a intérêt à s'affranchir d'un idéalisme qui manque le sens de la responsabilité humaine toujours insérée dans « l'espace-temps » de la finitude de l'être et de l'agir, il est toutefois nécessaire que l'insistance sur l'extrême complexité de l'environnement du sujet humain ne rende pas illisibles les fondements de la responsabilité et indéchiffrables les conditions de son exercice.

## Des critères de vérité

À supposer que dans le monde des hommes, pour mille raisons, s'efface la responsabilité des personnes, ce monde, absorbé dans une logique anonyme de barbarie ou de simple fonctionnalité (4), perdrait toute qualité d'humanité. Pour honorer la dignité de l'être humain, il y a donc nécessité de penser les critères de vérité, la « matrice » de l'acte responsable dans les diverses situations.

Pour que s'exerce la responsabilité d'une personne (qu'elle décide d'agir ou s'en abstenne), voire d'un groupe social défini, trois critères fondamentaux doivent être réunis : le savoir, le pouvoir, le vouloir. Le savoir se réfère à la conscience réfléchie de chacun : conscience de ses rapports à lui-même, à autrui, aux choses du monde, dans un environnement humain où il connaît les implications de ses actes ou de ses omissions. Le pouvoir prend sa source dans la capacité des hommes de modifier le monde dans lequel ils s'inscrivent. Le vouloir renvoie à la possibilité d'initiative de chacun, à sa décision délibérée d'agir ou non. Ces trois critères d'exercice effectif de la responsabilité sont l'expression de la liberté humaine s'inscrivant dans un lieu, un temps, une société. La responsabilité émerge de leur articulation et reste toujours relative.

Quels sont les enjeux de la responsabilité en situation ? Elle ne peut être détachée ni d'un environnement d'humanité, ni de sa finalité humaine profonde. Dans l'immédiat, l'exercice de la responsabilité s'envisage comme le fait de tenir son poste de manière optimale dans son institution d'appartenance. Mais celle-ci, entreprise ou école par exemple, s'inscrit dans la société qu'elle est censée servir par l'intermédiaire de ses missions ; en conséquence, la responsabilité exercée au sein de l'institution est aussi, pour une part, une responsabilité vis-à-vis de

l'institution, elle-même prise dans ses rapports avec la société. De manière plus éloignée, mais non moins réelle, en visant la société par l'institution, la responsabilité s'ouvre à l'universalité du « vivre-ensemble », autant dire à l'humanité elle-même dans la mesure où elle exige pour sa vie un « monde commun » (5). En somme, la responsabilité, dans ses enjeux fondamentaux, est simultanément singulière (l'individu dans l'institution), particulière (l'institution dans la société), et universelle (à partir de la société, visée de la vie humaine).

Dans sa perspective la plus radicale, la responsabilité est infinie, parce qu'elle est au service de la vie humaine, de sa dignité. Au nom de cette perspective, elle est en droit de contester toute possibilité de défiguration de la vie humaine dans la singularité de chaque personne, dans la particularité de l'institution, dans la communauté des hommes. Oublier cette dimension fondamentale, c'est méconnaître le fait que la responsabilité demeure un signe irréductible de ce qui caractérise l'humain (6).

**Pierre Gire**

*Philosophe, Chargé de Mission pour la Recherche à l'Université Catholique de Lyon*

(4) **Michel Henry**, *La Barbarie*, Grasset, Paris, 1987.

(5) **Jean-Claude Eslin**, *Hannah Arendt, l'obligée du monde*, Éditions Michalon, Paris, 1996. Pour Arendt, le monde « commun » est le domaine public, finalement le monde lui-même en ce qu'il nous est commun à tous et se distingue de la place que nous y possédons individuellement ; la propriété, par exemple, désigne la possession privée d'une parcelle d'un monde commun (NDLR).

(6) Texte rédigé à partir de la conférence donnée au colloque « Les enjeux du management responsable », Lyon, juin 2004.

des comptes, et à qui on doit le faire : à la justice, aux actionnaires, aux conseils, aux dirigeants, à sa hiérarchie, aux clients, ou à la société tout entière. Cette dimension fixe donc les limites des responsabilités et les lieux qui les établissent.

À tous ses niveaux, une action de management combine plus ou moins ces trois dimensions et donc articule des types de responsabilités et des formes de gouvernement d'entreprise qui les justifient.

## Enjeux d'actualité

Au-delà des « y'à qu'à » (3) ou, au contraire, du « fatalisme économique » (4), il y a place pour une discussion pondérée des limites et des enjeux du management responsable. En se fondant sur la grille de lecture précédente, on peut lister trois enjeux actuels.

Le premier concerne l'étendue des responsabilités des différents types de managers. Il convient de spécifier de quelles responsabilités on parle et quelles sont leurs limites. En effet, une responsabilité ne s'évalue que relativement à un système de gouvernement de l'entreprise comprenant un cadre juridique, déontologique, professionnel, qui concède ou non au manager une latitude pour prendre ses responsabilités et en rendre compte. Il importe donc de bien comprendre ce qui *borne* l'étendue des responsabilités et *comment* il doit en rendre compte.

Le second concerne les acteurs qui participent à l'évaluation des responsabilités managériales. Qui peut aujourd'hui obliger des managers à répondre de leurs actes ou de leurs décisions, et dans quels lieux ? L'extension du nombre, et donc de la diversité, des actionnaires, le poids de l'opinion publique et le rôle grandissant de l'entreprise, comme institution centrale des sociétés post-industrielles, laisse entrevoir un ensemble complexe et hétéroclite de parties prenantes (5). Il importe de comprendre quelles sont leurs attentes et comment elles peuvent être ou non satisfaites par l'entreprise.

Enfin, le troisième concerne l'articulation des responsabilités des différents acteurs du monde économique et social que sont l'entreprise, mais aussi les États, les ONG ou les Églises, etc. Les responsabilités des uns sont souvent la conséquence du refus ou du déni de responsabilité des autres. La question est de savoir comment se partagent, mais aussi se régulent, les responsabilités demandées à chacun d'eux.

Ce sont ces trois enjeux principaux que les contributions à ce dossier se proposent d'aborder.

Pierre-Yves Gomez

(3) C'est-à-dire une exigence infinie et infantile de responsabilité des managers.

(4) Une irresponsabilité quasi-absolue au nom des nécessités de l'économie qui s'imposeraient sans qu'on n'y puisse grand chose.

(5) Terme courant pour évoquer l'ensemble des groupes et organisations concernés par le devenir d'une entreprise, en son sein et à l'extérieur (riverains, clients...). Traduction du terme anglais *stakeholder*, usité par la pensée anglo-saxonne, principalement à propos du développement durable, en le distinguant de *shareholder* ou *stockholder* (actionnaire). Selon cette conception, l'entreprise « appartient » à un territoire, à la société, présente et future, très proche ou plus lointaine, et non seulement à ses propriétaires formels (NDLR)