

# MANAGEMENT RESPONSABLE ET NÉCESSAIRE RÉGULATION GLOBALE

*par Christian Le Bas \**

*Les efforts consentis par les entreprises ne peuvent suffire.  
De nombreux arguments plaident en faveur d'une régulation  
supranationale.*

*Qui prendra la responsabilité politique mondiale  
dont la nécessité s'impose ?*

La responsabilité sociale des entreprises est un phénomène nouveau, mais trop lourd d'implications économiques et sociales pour qu'on le considère seulement comme un effet de mode. Selon Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée (1), cette responsabilité se déploie dans trois dimensions : économique – par rapport aux *stakeholders* (parties prenantes) –, sociétale et environnementale. Elle vise la prospérité économique, la justice sociale et la qualité environnementale de vie. Ce schéma peut servir de référence.

## **Des pratiques de responsabilité sociale dans le management**

Le management responsable – qui est un autre nom pour dire la responsabilité sociale des entreprises – constitue sans nul doute une pratique en phase avec la montée de nouvelles exigences institutionnelles, et, notamment celle d'« *accountability* », c'est-à-dire la capacité à rendre des comptes sur tous les aspects de la gestion (2). Il reflète moins les arrangements institutionnels d'une économie dans laquelle les décisions des firmes sont prises pour satisfaire les objectifs, principalement financiers, des actionnaires (*shareholder economy*), mais plus ceux d'une économie nouvelle (*stakeholders economy*) où d'autres agents sont des partenaires naturels : les salariés, les consommateurs, les fournisseurs, etc. Enfin, le management responsable intègre des satisfactions essentielles relevant du développement durable et du respect d'équilibres environnementaux.

Soit on considère le management responsable comme un ensemble de pratiques renvoyant aux besoins d'expérimenter de nouvelles relations sociales, éventuellement sans lendemain, soit on veut le considérer comme une institution nouvelle qui pourrait préfigurer des rapports sociaux alternatifs à la vision post-fordienne des relations industrielles et sociales (3). En se situant dans cette dernière perspective, l'institutionnalisation de ces pratiques de responsabilité sociale dans le management ne peut

\* GEMO-ESEDES  
(UCL), LEFI,  
(Université Lyon 2)

(1) Michel Capron,  
Françoise Quairel-Lanoizelée,  
*Mythes et réalités de  
l'entreprise responsable*. La  
Découverte, Paris, 2004.

(2) Et, bien entendu,  
pas seulement des entreprises.

(3) Dans la vision des  
économistes français de l'école  
de la régulation, la croissance  
économique de 1950 à 1975  
s'explique principalement  
par l'institutionnalisation  
de rapports sociaux nouveaux  
(le rapport salarial), caractérisés  
par une indexation des salaires  
sur les gains de productivité,  
et des accords de branches.  
Le rapport salarial de post-crise  
est au contraire fondé sur  
l'individualisation des salaires  
et une plus grande flexibilité des  
conditions d'emploi. Le contenu  
de la responsabilité sociale  
des entreprises a, bien entendu,  
des retombées sur la gestion  
du travail et de l'emploi.  
Ce sont celles-ci qui pourraient  
être différentes de celles  
du rapport salarial d'après crise.



se faire en comptant uniquement sur le comportement des entreprises et en rejetant une régulation globale. Celle-ci s'impose si l'on désire que les pratiques de responsabilité sociale se diffusent, se densifient, tout en conservant un cadre souple convenant mieux à leur développement. Plusieurs arguments militent en ce sens.

## Pour une régulation supranationale

En premier lieu, il est clair que le modèle de la *shareholder economy* présente des limites. Dans le schéma de Capron et Quairel-Lanoizelée, qui est ici notre référence, les parties prenantes peuvent être représentées par des agents économiques (les actionnaires, les salariés, les fournisseurs, etc), mais on est bien en peine de trouver des agents qui pourraient représenter l'environnement ? Par exemple, qui peut s'exprimer pour les espèces menacées, la variété biologique réduite, la dégradation d'écosystèmes : les consommateurs ? les citoyens ? la société ? Certes, mais comment ? François Lépineux a récemment montré que cette question renvoyait à un problème plus général concernant la place de la société civile dans l'approche des questions de management (4). Bien entendu, il serait trop rapide, voire vain, de réintroduire l'État tout puissant qui parlerait au nom de la société civile, mais il n'en demeure pas moins que certains enjeux sont d'emblée globaux, nationaux, voire internationaux. C'est au niveau sociétal que certaines questions ou revendications générales prennent du sens ; par exemple les questions environnementales.

En second lieu, les pratiques de responsabilité sociale sont coûteuses pour l'entreprise qui les met en place. Elles risquent de la pénaliser dans un contexte de concurrence – souvent globalisée – accrue. Dans ces conditions, des normes environnementales, sociales, commerciales qui s'imposeraient à un ensemble d'entreprises apparaissent nécessaires. Dans l'économie contemporaine, on constate une forte différenciation des produits sur les deux dernières décennies. Non seulement les caractéristiques des dits produits doivent être certifiées, mais aussi leurs conditions de production, d'utilisation et de dégradation. On conçoit aisément que ce n'est pas à l'entreprise de définir ces normes, bien qu'elle puisse participer directement ou indirectement à ce processus. Là encore, une normalisation *de jure* participe d'une régulation globale. Les poursuites juridiques avec d'importantes demandes de dommages et intérêts jouent aussi un rôle disciplinaire envers les dirigeants. Encore faut-il noter que cette réforme des lois et l'évolution vers plus de moralisation dans les affaires s'échelonnent de façon très différente, selon les pays, en terme d'obligations et de fermeté dans leur application. Mais ici aussi une régulation supranationale globale semble nécessaire.

(4) François Lépineux, *Stakeholder Theory, Society and Social Cohesion*. INSEAD Working paper series, Fontainebleau, 2004.

# LA RESPONSABILITÉ DE LA SOCIÉTÉ DANS LE COMPORTEMENT DES ENTREPRISES

« Management responsable », « responsabilité sociale, ou sociétale, des entreprises » (RSE), deux expressions à la mode : articles, colloques, séminaires tentent de cerner leur contenu et déclinent à l'envi les conditions et processus qui permettraient de leur donner corps. Il est certain que la multiplication des « affaires » montre que certains dirigeants semblent ne tenir aucun compte de l'Autre, des autres : l'expression « patrons-voyous » signifie bien le refus de ces dirigeants d'assumer une responsabilité, tant vis-à-vis de leurs salariés que de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. La mode rejoint alors la nécessité : il faut réintroduire « de la responsabilité » dans le fonctionnement des entreprises.

Et c'est bien cela qui est signifié par les deux expressions, dont chacune désigne un niveau particulier de responsabilité.

■ Le management responsable renvoie à la responsabilité du dirigeant vis-à-vis de l'entreprise elle-même et donc, en particulier, vis-à-vis des salariés ; chaque décision du manager ne devrait être prise qu'après réflexion sur les conséquences possibles pour la vie, et la survie, de l'entreprise (1).

■ La responsabilité sociétale de l'entreprise renvoie à celle de l'entreprise vis-à-vis de la société. Notons d'ailleurs que l'entreprise, en tant que telle, ne décide jamais rien : seuls ses dirigeants décident et ce sont donc encore eux qui se retrouvent responsables vis-à-vis de la société (2).

D'où vient alors ce sentiment diffus d'irréalisme, d'angélisme, à la lecture de beaucoup de contributions sur la RSE, dont la qualité n'est pourtant pas mise en doute ? L'exemple le plus frappant est la réaction des étudiants en gestion qui disent clairement que ces contributions, aussi intéressantes soient-elles, contredisent le plus souvent ce qui leur est

enseigné par ailleurs dans les disciplines techniques : marketing, stratégie... Mais il faut aller plus loin que ce simple constat. S'il est normal de demander aux dirigeants des entreprises d'agir en vue du bien de leur entreprise et, au-delà, de la société dans son ensemble, encore faut-il que celle-ci leur fournisse le cadre qui leur permettra d'agir en ce sens.

Quelle est aujourd'hui l'ambiance dans laquelle vivent les entreprises ? Au plan économique, c'est la « dérégulation ». Or, précisément, en l'absence de régulation, le marché est immoral, parce que s'y applique la loi du plus fort. Et, comme l'a dit Lacordaire, « entre le fort et le faible, c'est la liberté qui opprime et la loi qui libère ». Dès lors, si la société continue dans le sens de la dérégulation, du tout marché, elle démissionne. Dans un tel contexte, la RSE ne peut être qu'un pansement sur les blessures infligées aux salariés, à l'environnement, à la société elle-même (chômage...).

À l'inverse, si la société assume sa fonction politique et impose des contraintes au marché (3), si elle le « régule », pour protéger le « faible », alors la RSE devient complémentaire de l'action politique pour arriver à une société humaine dans laquelle l'homme est une fin et pas seulement un moyen.

**Claude Mouchot**

*Université Lumière Lyon 2, Association Lyonnaise d'Éthique Économique et Sociale*

(1) Il ne faut toutefois pas oublier que toute décision comporte un risque : la réflexion du dirigeant ne conduira pas obligatoirement à une « bonne » décision ; si celle-ci s'avère mauvaise, elle n'est pas pour autant irresponsable.

(2) Ces deux niveaux de responsabilité et leur emboîtement ont été clairement exposés par Pierre Gire. Voir contribution ci-dessus, p. 12.

(3) Et le marché est suffisamment puissant pour qu'on puisse le contraindre très fortement sans empêcher son fonctionnement.



En troisième lieu, la responsabilité sociale des entreprises ne peut se construire contre la réglementation, mais avec elle. C'est pour cette raison que la définition que donne la Commission européenne de cette responsabilité implique le respect de toute réglementation. On pense, en particulier, au droit du travail et à la réglementation sociale. Il ne peut s'agir, pour l'entreprise responsable, de mettre en œuvre une politique exclusive de régulation par le marché du travail, en faisant fi du code du travail.

## ***Une responsabilité politique mondiale***

Il convient de noter que la question de la responsabilité sociale de l'entreprise est un phénomène complexe. Elle entremêle des dimensions juridiques, comptables, économiques, sociétales qui imposent des régulations globales. L'entreprise à son niveau, microéconomique, ne peut seule construire les articulations nécessaires entre ces dimensions. D'autre part, des accords ou des compromis passés localement ne sont pas toujours reproductibles. La somme des optima locaux ne donne pas toujours l'optimum social. Il y a des questions, comme la redistribution des revenus ou la cohésion sociale, qui nécessitent une vision et une implication de la société dans son ensemble. D'ailleurs les États, et collectivités territoriales, s'engagent en faveur de cette responsabilité sociale. En définitive, même dans un monde où les entreprises sont responsables socialement, un contrôle de la société sur les entreprises reste incontournable. La question pertinente est alors de savoir quelle forme il doit prendre. Il devient clair que les principales questions appellent des réponses mondiales et pas seulement celles concernant les problèmes environnementaux (encore qu'ils soient cruciaux).

Deux problèmes semblent devoir être traités par les instances politiques mondiales : l'équité dans les relations commerciales internationales et l'harmonisation par le haut des normes de relations sociales de travail. Ce dernier point est particulièrement sensible. Des conditions de travail d'un autre âge – et pas seulement dans le Sud pauvre – ne sont plus admissibles. Elles affectent la concurrence entre entreprises et pourraient expliquer des décisions de délocalisations de sites industriels. Dès 1972, l'Organisation Internationale du Travail avait commencé à travailler sur les fondements de la responsabilité sociale des entreprises. Il y a ici un retard de la responsabilité politique mondiale pour mettre en œuvre une régulation responsable.

**Christian Le Bas**