

UN ENJEU ÉCONOMIQUE, POLITIQUE ET ÉDUCATIF

*Table ronde, avec la participation de Pierre Alanche, Jacques Bichot, Jean Clément, Jean-Claude Dupuis, Pierre-Yves Gomez, Hugues Puel **

Bien sûr, la responsabilité des entreprises et de leurs dirigeants vis-à-vis d'un monde humain passe avant tout par des actes, des modes d'organisation, des échanges ; elle n'a rien de mécanique, et appelle une cohérence globale, toujours inachevée.

Economie & Humanisme : Jusqu'à quel point peut-on assimiler la responsabilité sociétale de l'entreprise à la responsabilité tenue par ses dirigeants ?

Jean Clément : La question est un peu étonnante : le management n'est-il pas déjà l'ensemble des missions, actes et pratiques que l'entreprise met en œuvre pour assumer ses responsabilités, dont le champ s'élargit à la responsabilité sociétale... ?

Jacques Bichot : Si l'entreprise n'a comme buts que de servir des clients et de faire du profit, la question de la responsabilité de ses managers en matière sociétale ne se pose pas. Si les buts de l'entreprise, par contre, se rapportent aussi au revenu et au bien-être de ceux qui y travaillent, et à son environnement social et physique... les managers en sont aussi responsables.

Pierre-Yves Gomez : Je considère pour ma part les managers comme des mandataires, qui représentent un certain nombre d'intérêts. Leur responsabilité est donc relative, en fonction des attentes de ceux à qui ils ont à rendre des comptes. Ces deux niveaux de responsabilité, celle de l'entreprise en tant que telle et celle de ses dirigeants, évoluent en lien l'un avec l'autre, en plus ou moins bonne harmonie.

Pierre Alanche : Ce qui me frappe, c'est que les managers sont soumis à la direction générale, y compris pour les objectifs globaux de l'entreprise. Si à son sommet celle-ci n'a pas une conception de sa responsabilité sociétale, la marge de manœuvre du management est très restreinte, quelles que soient les souhaits ou intentions des cadres. Au « triangle » qualité et coûts - délais - ressources humaines qui définit l'activité des entreprises, certains, mais depuis très peu de temps, ajoutent le paramètre de l'environnement : d'où quelques évolutions, dans le sens d'une entreprise moins fermée sur elle-même. Jusqu'à cette toute dernière période, évoquer la responsabilité sociétale de

Respectivement administrateur salarié (CFDT) du groupe Renault, économiste et professeur à l'Université Lyon 3, fondateur d'Algoe-Consultants, responsable de la recherche à l'ESDES-Lyon, directeur de l'IFGE(EM Lyon), économiste et secrétaire général d'Economie & Humanisme



l'entreprise était perçu par celle-ci comme une agression de la société à son égard.

P.-Y. G. : Le fait de distinguer RSE et responsabilité du management est important. Cela conduit à s'intéresser à la responsabilité politique de l'entreprise. Comme espace politique, celle-ci a une responsabilité propre, définie, à l'extérieur de l'entreprise, par la société entière, par la loi, par l'opinion publique... La responsabilité de managers se place alors au niveau des moyens et des objectifs. C'est parce qu'on a pendant longtemps évacué la responsabilité politique de l'entreprise que l'on a pu considérer la responsabilité des managers comme suffisante pour que leurs entreprises soient elles-mêmes responsables.

D'où ce problème : la RSE est-elle complètement indépendante de l'intervention de ses managers, ou non ? Concrètement, lorsque l'on peut parler de la responsabilité sociétale assumée par une entreprise, cela s'enracine le plus souvent dans l'action d'une poignée de dirigeants générant petit à petit une politique d'entreprise. Les pratiques associées à la RSE ne s'imposent pas d'en haut.

Hugues Puel : Selon une vision optimiste, trop optimiste, du côté des acteurs qui conduisent une entreprise, le pouvoir et la conscience des responsabilités vont de pair (1). L'autre point de vue est de dire que lorsque les actionnaires ont la maîtrise des entreprises, seules les logiques de rendement peuvent l'emporter. Le débat sur la responsabilité se situe entre ces deux polarités, ce qui invite bien à ne pas confondre la responsabilité de l'entreprise et celle de ses managers.

Élargir la responsabilité de l'entreprise, pourquoi ?

E. H. : *Quels seraient les principaux déclencheurs, et les éléments qui viennent consolider une certaine progression de la RSE ? Si l'on parle davantage aujourd'hui d'entreprises responsables, et de management responsable, n'est-ce pas surtout suite à un déficit de cette responsabilité, et à ces deux niveaux ?*

P. A. : Je le constate, ce déficit ; et je vois effectivement les dirigeants des entreprises mettre en avant actuellement la RSE pour permettre la survie de ces entreprises. Dans l'automobile, les dirigeants se sont rendu compte du fait que la logique de production dominante revenait à scier la branche sur laquelle cette industrie est assise, avec la perspective des confrontations très fortes avec la société civile sur le plan écologique. Le développement international de Renault oblige aussi à mettre en avant des objectifs de responsabilité sociale.

J. C. : Il est normal que la conscience de ses responsabilités, pour une entreprise, soit liée à ce qu'exprime son environnement, y

(1) Cf. l'ouvrage de **A. Berle**, sur l'évolution du capitalisme américain *Le capital américain et la conscience du roi*, Paris, Armand Colin, 1957. À partir du moment où les technocrates ont pris le pouvoir sur les actionnaires dans les grandes entreprises, leur niveau de conscience des enjeux globaux s'est accru.

ENTREPRISES, FEMMES ET FÉMINITÉ

Les valeurs considérées comme féminines sont devenues le nouveau credo d'une partie de la récente littérature en gestion. Fondées sur les émotions et longtemps considérées comme des parasites dans le monde du travail, elles deviennent aujourd'hui la clé de la réussite et de la gestion des crises dans l'entreprise. Un auteur comme Daniel Goleman (1) souligne ainsi que « le management est une affaire de cœur » et que les leaders les plus performants présentent tous un quotient émotionnel élevé.

Ce changement de perspective s'insère dans la lignée des travaux sur les disparités constatables, selon le sexe, dans le mode de raisonnement, la perception et la résolution d'un dilemme éthique. Pour Carol Gilligan (2), elles sont fortes : les hommes élaborent des modes de réflexion décontextualisés, anhistoriques et hypothétiques, les femmes s'appliquent à prendre en compte des situations concrètes.

Cet antagonisme a d'importantes répercussions sur le mode de management des entreprises. Mike Burke (3) émet par exemple trois idées fortes : une société qui méprise les valeurs féminines s'avère incapable de mobiliser réellement les énergies collectives ; la longue subordination des femmes a engendré des résistances aux changements ; les valeurs féminines, largement issues du rôle maternel, sont associées à l'universel (4). Une entreprise bien gérée est donc une entreprise qui se fonde sur les valeurs féminines.

Faire place à ces valeurs induit non seulement un changement dans le style de management de l'entreprise, en accordant une place importante aux émotions, mais modifie aussi, radicalement, les modèles de responsabilité sociale de l'entreprise. Un critère tel que l'urgence de la situation prend ainsi tout son sens parce

que celle-ci suscite des émotions face auxquelles l'action paraît indispensable. La responsabilité de l'entreprise intègre donc des modes de gestion des émotions vis-à-vis des parties prenantes (5).

Cependant, il ne faudrait pas attribuer des valeurs féminines aux femmes et des valeurs masculines aux hommes. Cette dangereuse assimilation amène à considérer les valeurs féminines comme issues du rôle maternel (analyse naturaliste), dont on ne peut ignorer les racines biologiques. À l'opposé, l'analyse culturaliste assimile les valeurs masculines à une culture patriarcale, ce qui permet de définir la supériorité des valeurs féminines, tout en niant la relation entre ces valeurs et le sexe. L'opposition entre valeurs féminines et masculines ne résulte pas de différences innées entre les sexes, elle est le produit d'expériences divergentes de séparation et d'attachement, vécues par les garçons et les filles dès leur plus jeune âge.

Il n'en reste pas moins qu'une certaine ambiguïté subsiste dans la plupart des analyses. Elle est doublement dangereuse : parce qu'elle peut produire de la discrimination à l'égard des hommes, et parce qu'elle voudrait imposer un modèle d'entreprise maternante dont la supériorité n'a rien d'évident.

Françoise de Bry

PESOR, Université Paris Sud

Jérôme Ballet

C3ED, Université de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines

(1) **Daniel Goleman**, *L'intelligence émotionnelle*, Éditions J'ai Lu, 1998.

(2) **Carol Gilligan**, *Une si grande différence*, Flammarion, 1986.

(3) **Mike Burke**, *Valeurs féminines, le pouvoir demain*, Village Mondial, 1997.

(4) Ces valeurs ignorent les frontières, les limites, les catégories, les chapelles...

(5) Une telle voie donne toute leur place aux actions humanitaires des salariés.



compris par l'encadrement juridique. En quelque sorte, même s'il existe des arbitrages entre actionnaires et management sur tel ou tel point, l'entreprise n'a pas le choix, elle ne peut se soustraire à un élargissement de ses responsabilités (2).

J. B. : Les entreprises apparaissent souvent comme consommatrices de normes qui se sont formées à l'extérieur d'elles. En les adoptant (3), elles s'assurent une part de l'adhésion de leur personnel, qui en quelque sorte s'en trouve rétribué, au niveau du sens et non seulement en termes monétaires.

Jean-Claude Dupuis : Est-ce que, dans les faits, l'entreprise peut suivre cette évolution si les règles du jeu, dans une économie à la fois financiarisée et mondialisée, la récuse ?

P.-Y. G. : Par définition, les entreprises ne peuvent, dans l'instant, maîtriser ces règles du jeu. Mais considère-t-on, selon une approche ultra-libérale, que le fait de ne pas avoir prise sur ces règles est une constituante de l'entreprise, qui ne peut dans ce cas que s'adapter au marché (4) ? Ou bien considère-t-on que l'entreprise a, en partie, le devoir d'influer les règles du jeu ? Parler de responsabilité dans la société, c'est réintroduire cette seconde visée.

J.-C. D. : Cela rejoint la réflexion sur le pouvoir que l'on accorde à l'entreprise dans la société. L'entreprise est-elle considérée ou non comme une institution qui énonce ce qui est éthique, ce qui est bon ?

Une pluralité de responsables

E. H. : Concrètement, la complexité de la RSE, dans ses implications internes et externes, n'impose-t-elle pas l'engagement d'actions très diverses, par des acteurs eux aussi divers, dans l'entreprise et autour d'elle ?

H. P. : En matière d'éthique, il y a rapport, et parfois dilemme, entre les convictions personnelles des managers d'une part, et d'autre part les valeurs de l'entreprise et ses pratiques. D'où des situations d'éthique de détresse, la survie de l'entreprise paraissant passer par des compromissions trop graves. Il faut accepter que l'entreprise n'ait pas toujours à sa portée une solution moralement satisfaisante. La responsabilité des managers ne s'arrête donc pas aux portes de l'entreprise ; ce qui ne peut être changé au niveau de celle-ci peut l'être éventuellement par l'instauration de nouvelles règles, par une nouvelle organisation économique... et donc une action de type politique. On peut parler vraiment d'une responsabilité des managers si l'on ne limite pas leur action à l'entreprise.

(2) Voir **Ph. De Woot**, *L'entreprise responsable*, Document Alliance-FPH.

(3) Cf. les politiques d'entreprise visant l'intégration des handicapés, ou la résorption de la corruption.

(4) Cf. les ouvrages de **Porter**, références dans les formations à la gestion des années 1980.

LA RSE PEUT-ELLE S'APPRENDRE ?

E. H. : *Que promouvoir en matière de formation, dans l'enseignement supérieur en particulier, pour que la RSE et ses différents volets puissent progresser ?*

J.-C. D. : Au niveau des formations initiales, on ne saurait trop insister sur la nécessité de sensibiliser les étudiants à la dimension institutionnelle de l'entreprise. C'est capital pour comprendre les enjeux actuels. Un deuxième axe sur lequel faire porter un effort est l'acquisition des outils d'aide à la décision, avec leur composante éthique (1).

J. B. : L'éveil des futurs dirigeants à une authentique RSE vient renforcer l'argumentaire de la formation en alternance. Il est très difficile de l'introduire dans une formation initiale de type académique. Intégrer des professionnels parmi les enseignants est insuffisant.

H. P. : Deux aspects doivent être renforcés dans la formation des futurs cadres. Il s'agit de la culture économique qui leur est transmise : elle ne doit plus être monolithique, mais diversifiée. Il s'agit également du discours sur l'éthique présent dans ces formations : une conception de l'éthique faisant place à la conscience personnelle doit chasser l'éthique réduite à une technique de management.

P. A. : De plus en plus, les ingénieurs n'ont au départ de leur vie professionnelle aucune notion sur les relations sociales. Le dialogue social est pour eux du temps perdu. Leur milieu de vie est moins porteur d'une initiation aux relations sociales. Comment y pallier ?

H. P. : Le mode de sélection des ingénieurs, tout au moins dans les grandes écoles, est en cause, avec sa priorité trop accentuée pour les sciences « dures ». L'intelligence relationnelle n'y a pas sa place.

P.-Y. G. : Ce qui est le plus important, dans les formations, est de « dénaturiser » l'économie et l'entreprise. Leurs fonctionnements n'ont rien de naturel, elles correspondent à une construction sociale et politique, à une histoire. Transmettre cette vision-là est le moyen de rendre les futurs dirigeants moins perméables aux modes managériaux successives qu'ils connaîtront dans leur parcours professionnel. Dans une large part, les écoles de management ont été conçues selon une idée très réductrice du manager et de l'entreprise. Si l'on reconnaît à l'entreprise une dimension politique, on doit, en quelque sorte, politiser aussi ces études.

(1) Lire dans ce dossier la contribution de **P. Gilormini** et **D. Moreau**, p. 32.



P. A. : Les contraintes économiques limitent presque toujours, effectivement, la capacité d'initiative d'une entreprise quant aux valeurs qu'elle veut promouvoir. Mais l'action des fédérations patronales ou autres organisations de ce type, qui ont un rôle au niveau de l'environnement politico-économique, manifeste souvent une inertie quant à la RSE, en particulier lorsqu'elles veulent restreindre l'encadrement juridique des entreprises.

P.-Y. G. : La société exprime vis-à-vis de l'entreprise une « demande de responsabilité ». Cette demande vient d'un constat de carence au sujet du pouvoir politique et de sa propre responsabilité sociale. Mais la substitution au débat politique de la pression d'une opinion très soumise aux médias rend ces exigences ambiguës.

J. C. : Mais ce sont les entreprises, tout autant, qui se sont récemment défaussées de responsabilités qu'elles exerçaient jusqu'alors : le transport de leurs ouvriers par exemple, le logement du personnel ou, plus important, la formation (5) ! Elles ont évacué ces volets de leur responsabilité au prétexte d'un recentrage sur leur cœur de métier... tout en contestant la façon dont la politique, ou la loi, se substituent à elles.

J. B. : Les difficultés actuelles de l'apprentissage en Allemagne sont une bonne illustration de votre propos !

J.-C. D. : Peut-être faut-il envisager qu'existent plusieurs modèles d'entreprise socialement responsable.

J. C. : À tout le moins, plusieurs façons d'exercer leurs responsabilités.

Une percée fragile, des chantiers prioritaires

E. H. *Quels obstacles percevez-vous plus nettement pour une avancée des prises de conscience et des pratiques autour de la RSE ?*

P. A. : Lorsque l'on aborde ces questions de responsabilité sociale, on s'aperçoit que l'on complique la vie du dirigeant d'entreprise. Je sens actuellement un courant qui vise une simplification autour du couple actionnaires-dirigeants et de leurs fonctions respectives traditionnelles. Je crains que ce courant ne reprenne le dessus par rapport aux avancées de la RSE.

J. C. : L'entreprise au sens d'une « communauté sociale » n'a que le pouvoir que la loi et ses statuts lui attribuent. Or, aujourd'hui, ce cadre juridique est celui des sociétés de capitaux qui ne sont

(5) Cf. Conférence de **M.-J. Piore** Professeur d'économie au MIT Boston au Colloque ADESI (Lyon, 1er avril 2004) « Direction of change in Industrial Society : Works, Technology and Business Organisation » ; disponible à Economie & Humanisme ; également **G. Duval**, *Le libéralisme n'a pas d'avenir*, Éditions Syros, 2003.

constituées que des actionnaires. Il ne faut pas s'étonner alors que ceux-ci aient cherché à limiter tout élargissement du champ de la responsabilité des entreprises. Des progrès au niveau de la RSE se constateront d'autant plus que l'on reconnaîtra une existence juridique à l'entreprise, prenant acte du poids de ses parties prenantes, dont ses dirigeants et salariés (6), ainsi que de son environnement territorial (7).

P.-Y. G. : Mais il n'existe pas davantage un modèle unique d'actionnaire qu'un modèle unique de client ! Les attentes des actionnaires sont très disparates. La rhétorique politique des années 1995-2000, insistant sur « la nécessaire création de valeur pour les actionnaires » doit être remise à sa place. Elle voulait contourner l'émergence de la responsabilité politique de l'entreprise en inventant un concept pseudo-managérial, jamais validé en théorie économique, selon lequel la valeur de l'entreprise correspond à sa valeur du moment sur le marché. Croire cela, c'est atteindre le capitalisme à sa base : celui-ci n'accorde au propriétaire de l'entreprise un droit au profit qu'à la condition qu'il s'engage pour que l'entreprise dure (8) ; cette logique a été inversée, depuis quelques décennies, par le discours de dirigeants technocrates. Mais cette visée qui considère l'entreprise comme une marchandise n'a rien d'inéluctable, même dans le cas d'un actionnariat très diffus.

J. C. : Exact, mais insuffisant. La reconnaissance légale de l'entreprise, avec la question de la régulation du pouvoir en son sein, doit aussi être travaillée.

H. P. : La mobilisation durable des actionnaires pour l'entreprise reste aujourd'hui trop dépendante de leur bon vouloir. Le lien entreprise-société en est rendu très fragile. Ou bien l'on fait progresser ce lien, ou bien l'on admet la propriété privée comme un droit en quelque sorte sacré.

P. A. : La question qui me préoccupe, comme salarié-administrateur, est l'absence d'interlocuteurs dans l'entreprise pour faire progresser le débat sur sa responsabilité, avec un large droit d'initiative reconnu aux salariés.

P.-Y. G. : Le modèle courant de l'assemblée générale d'une entreprise, décalqué sur l'assemblée des copropriétaires, est dépassé. De même que celui des Conseils d'administration, regroupant avant tout des pairs (9). La démocratie reste une intruse dans le droit des sociétés.

(6) Cf. les propositions de création d'un statut légal de « Société à gestion partagée », émanant principalement de l'Association pour la Promotion de la Gestion Partagée, APL-SAGP, 46 boulevard de la Tour Maubourg, 75017 PARIS.

(7) Les expériences des Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif, prévues en France par la législation depuis 2002, seront riches d'enseignements sur les impacts d'un enracinement territorial inscrit dans la structure même de l'entreprise.

(8) Selon le principe de l'*affectio societatis*, premier élément fondant l'entreprise selon le code civil.

(9) Selon les dispositions mises en place par le régime vichyste.

Propos recueillis par **Vincent Berthet**