

Ouverture

NOUVELLE FRONTIÈRE

*par Vincent Berthet **

Vaguelette superficielle, destinée à l'oubli au fil de la pression du système financier et des modes successives du management et du marketing, ou amorce d'un mouvement profond des logiques économiques ? Dans leurs discours, dans leur réflexion stratégique, dans leurs pratiques, des entreprises, et des dirigeants évoluent vers une conception élargie de leur responsabilité. Produire et vendre au meilleur rendement, en quelque sorte, serait insuffisant pour développer une entreprise et même pour la maintenir à flot, insuffisant également pour l'accomplissement professionnel et personnel de ses managers. Les programmes des instances de formation des futurs cadres d'entreprises, et en particulier des écoles de gestion, manifestent, à des degrés divers (1), une semblable évolution, et parfois la précèdent : le temps est venu du management responsable dans une entreprise socialement, ou socialement, responsable. Tel est le constat au point de départ de la maturation de ce dossier, qui est lui-même l'un des prolongements du colloque « Les enjeux du management responsable » organisé à Lyon, les 18-19 juin 2004, par l'ESDES.

Les enracinements de cette évolution sont complexes. Indubitablement, un certain nombre de dirigeants, de formateurs et même certaines entreprises peuvent en sourire, ou s'en réjouir. Depuis des lustres, ils clament, assez souvent dans le désert, et attestent, par leurs comportements, que la maximisation des profits n'est, à tout le moins, que l'un des indices de la réussite d'une entreprise ; que celle-ci ne peut se laver les mains des conditions de travail qu'elle autorise ou tolère chez ses fournisseurs et ses sous-traitants ; que la société et ses entreprises, en fait, sont en situation de porosité, de métabolisme, d'échange continu. Le courant actuel de la « Responsabilité sociale des entreprises » (RSE), doit hommage à ces précurseurs et aux organisations et institutions qu'ils ont fait naître ou appuyées, des premières coopératives, ou du Familistère de Godin aux Caisses d'Allocations Familiales, ou à l'Organisation Internationale du Travail.

L'existence de cette mouvance historique (2) de responsabilité élargie de l'entreprise entre en confluence avec des éléments récents. En premier lieu, le contexte d'interconnexion des économies du monde entier – avec ses dimensions d'accélération des échanges, financiers plus encore que matériels, et, pour le moment, de dérégulation des pratiques – est très prégnant sur les entreprises, y compris celles qui affichent des résultats brillants. Tout devient plus éphémère, plus fragile. Face à cela, certains managers se replient sur une impuissance devant « les marchés », à laquelle le discours ultra-libéral sur les « archaïsmes » de toute

** Rédacteur en chef*

(1) Cf. par exemple le dossier « Développement durable, peut-on compter sur l'enseignement supérieur ? », publié en partenariat avec l'ESDES et de nombreuses universités et écoles supérieures, *Economie & Humanisme*, n° 365, juin 2003.

(2) Dont, à condition de modestie garder, *Economie & Humanisme* peut estimer être l'une des composantes.



régulation et de toute interaction politique-économie vient donner une couverture ; d'autres au contraire puisent dans cette vulnérabilité, et dans le relatif affaiblissement du piédestal patronal, la motivation et l'énergie d'une « sortie par le haut » (3).

En second lieu, la remise en question, plus ou moins approfondie, du modèle de développement écolo-prédateur et, plus largement, tout ce qui se rattache à la visée du développement « durable » atteint les entreprises. Jusqu'à un certain point, la loi, et notamment la loi européenne, ne leur en laisse pas le choix. Certains courants d'opinion font également entendre leur voix, tandis que l'éloignement de la guerre froide permet l'affirmation d'un internationalisme syndical centré sur les droits de tous. A minima, l'entreprise et ses managers doivent répondre, d'une manière ou d'une autre, à cet ensemble d'interpellations.

C'est à la compréhension des pratiques liées à cette conception de la responsabilité des entreprises et de leurs managers, ainsi qu'aux conditions de leur consolidation, que s'attachent les textes de ce dossier ; il ne se veut et ne peut être, comme le colloque qui l'a précédé et bien d'autres travaux (4), qu'une étape dans un parcours inévitablement difficile (5).

Du constat et partiellement de l'interrogation sur les changements réellement en cours dans les entreprises et leurs pratiques du management est nourrie la première partie du dossier. Elle fait place à certains éclairages peu usuels : PME, entreprises publiques, économies en transition d'Europe Centrale... Les articles de la seconde partie du document explorent un certain nombre d'attentes exprimées, sur divers registres, par les sociétés auxquelles appartiennent, de fait, les entreprises. Celles des salariés ont particulièrement à être entendues. Une troisième partie fait ressortir, sur plusieurs points essentiels, ce que peut être un contexte durablement porteur d'une responsabilité des entreprises dans la société, notamment sur le plan du droit. C'est à l'épreuve du temps que les intentions sur la place donnée à l'homme dans l'entreprise et l'économie montreront qu'elles ne sont pas simplement un analogique social.

Vincent Berthet

(3) Activer l'insertion de l'entreprise dans son territoire de proximité, dessiner une complémentarité actionnaires-dirigeants qui mise sur le long terme, construire, en collaboration avec le personnel, une « gestion prévisionnelle des compétences »...

(4) À commencer par ceux de l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises, également associé à l'édition de ce dossier.

(5) Lire les dossiers « Les ingénieurs, de la technique à l'éthique », avril 1997, « L'utopie d'une économie de changement social », octobre 2000, « Quel pouvoir pour les consommateurs ? », juin 2001, « Travail et emploi ; contre les discriminations », juin 2004, publiés par Economie & Humanisme.

CINQ QUESTIONS CLÉS

Qui est acteur du management responsable ? *Le dirigeant, des managers intermédiaires, l'entreprise.*

De quoi le management est-il responsable ? *Des moyens, des objectifs, des fins.*

Envers qui le management est-il responsable ? *Les actionnaires et la hiérarchie, les parties prenantes, autrui.*

Sur quel système de valeurs la responsabilité est-elle établie ? *Social, légal, moral.*

Jusqu'à quand est-on tenu pour responsable ? *Dans le présent, jusqu'à la génération prochaine, indéfiniment.*

* Questionnement emprunté à la conférence de P.-Y. Gomez (IFGE) au Colloque ESDES de juin 2004.