

Entre gouvernance et leadership : la palabre et le chef

Juliette Arnal, Jean-Pierre Galavielle

▶ **To cite this version:**

Juliette Arnal, Jean-Pierre Galavielle. Entre gouvernance et leadership : la palabre et le chef. 2004. halshs-00194731

HAL Id: halshs-00194731
https://shs.hal.science/halshs-00194731

Submitted on 7 Dec 2007

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UMR 8595

Cahiers de la MSE

Entre gouvernance et leadership : la palabre et le chef

Juliette ARNAL, MATISSE & LESSOR
Jean-Pierre GALAVIELLE, MATISSE

2005.43

Maison des Sciences Économiques, 106-112 boulevard de L'Hôpital, 75647 Paris Cedex 13
http://mse.univ-paris1.fr/Publicat.htm
ISSN : 1624-0340

Juliette Arnal
Doctorante en Sciences Économiques
Allocataire Monitrice Normalienne
LESSOR (Université Rennes II) /
MATISSE(Université Paris I)
Arnalj@univ-paris1.fr

Jean-Pierre Galavielle
Maître de conférence honoraire
Université Paris I (MATISSE)
jpg@univ-paris1.fr

ENTRE GOUVERNANCE ET LEADERSHIP :

LA PALABRE ET LE CHEF

Document de travail avril 2004[1]

La question du champ couvert par la gouvernance d'entreprise n'est pas définitivement tranchée pas plus que ne l'est celle de la limite entre gouvernance et leadership. La question se pose donc bien de savoir ce que l'on entend par gouvernance aujourd'hui. Serait-elle à opposer à cet autre mode de gestion qu'est le leadership ? La frontière ne semble pas si claire en définitive. Cette observation semble d'autant plus réaliste que les décisions prises quotidiennement par les entreprises impliquent simultanément des dimensions sociales et sociétales. Par ailleurs, au sein de ces deux logiques, le gouvernement des choses est volontiers opposé au gouvernement des personnes. Il paraît alors judicieux de confronter la « loi du marché » à une possible responsabilité sociale des cadres. Enfin, il apparaît qu'entre gouvernance et leadership, la confiance joue un rôle médiateur, d'où l'émergence d'un certain nombre d'outils de codification de l'éthique, de codes de conduite et de normes.

Mots-clefs : Éthique économique, gouvernance, leadership, responsabilité sociale et sociétale, citoyenneté de l'entreprise, confiance, codes, déontologie.

Between Governance and Leadership. Palaver and the chief

The question concerning the domain covered by enterprise governance has not been definitely settled and neither has the question of the dividing line between governance and leadership. Thus, the real issue is the interpretation of governance to-day. Does it have to be confronted with that other mode of management which is leadership? Actually, the dividing line does not seem to be definitive. This remark appears to be all the more realistic as the decisions taken daily by enterprise refer simultaneously to social and societal dimensions. Furthermore, embedded in those two logics, the government of material objects is frequently opposed to the government of people. Thus, it seems adequate to juxtapose the « law of the market » and a possible responsibility of leading employees. Finally, it appears that confidence plays the part of mediator between governance and leadership, which explains the emergence of a certain number of instruments of ethical codifications, codes of conduct and norms.

Key-words: Economic ethics, governance, leadership, social and societal responsibility, enterprise citizenship, confidence, codes, deontology.

JEL Classification: D2, D6, I3, K3, M14.

[1] Le présent article a été présenté à la journée d'étude de Bordeaux Ecole de Management *Gouvernance et leadership, quoi de neuf ?* du 14 avril 2005.

INTRODUCTION

La question du champ couvert par la gouvernance d'entreprise n'est pas définitivement tranchée pas plus que ne l'est celle de la limite entre gouvernance et leadership. Les contenus qui leur sont généralement donnés sont variés. Dans le cadre de l'éthique économique, la réintroduction de la vertu se fait par la mutation des forces concurrentielles en présence. En effet, l'entreprise qui évolue dans un environnement complexe et dynamique doit prendre en compte les intérêts des autres parties prenantes pour s'intégrer à son milieu [Freeman (1984)]. La prise de conscience de cette multiplicité des parties prenantes mène à l'approche de la *Stakeholders Theory* qui s'oppose à la conception première de la gouvernance d'entreprise qui privilégie uniquement l'actionnaire.
La question se pose donc bien de savoir ce que l'on entend par gouvernance aujourd'hui. Serait-elle à opposer à cette autre mode de gestion qu'est le leadership ? La frontière ne semble pas si claire en définitive. Cette observation semble d'autant plus conforme à la réalité que les décisions prises quotidiennement par les entreprises impliquent simultanément des dimensions sociale et le sociétale.

On peut alors considérer le champ couvert par la gouvernance, ou gouvernement d'entreprise, comme l'ensemble des pratiques et des techniques qui assurent la production et la cohésion de l'organisation. Il ne s'agit donc pas de l'exercice du pouvoir de manière hiérarchique, comme dans le cas d'un système de leadership, mais du système de relations issues du fonctionnement des institutions [Gomez (1996)]. Originellement, le gouvernement d'entreprise a pour objet de clarifier la répartition des pouvoirs entre la direction et les propriétaires de l'entreprise afin d'apporter une solution au problème des asymétries d'information. Se développent par la suite des systèmes de gouvernance ouverts prenant en compte les externalités existantes [Pérez (2003)]. Peut-on établir une hiérarchisation des parties prenantes dans ce contexte ? La réponse à cette question est politique.

Dans ces deux logiques, au gouvernement des choses s'oppose donc le gouvernement des personnes. Il paraît alors judicieux de confronter la « *loi du marché* » à une possible responsabilité sociale des cadres. Une illustration peut en être la question de la corruption, sachant que le lien entre la gouvernance d'entreprise et l'efficacité des programmes de lutte contre la corruption est bien établi [Carbou (2002)].

En réalité, cette « *loi du marché* » reflète une économie largement dominée par l'offre. Ce qui induit les questions suivantes:
-Quelle est la pertinence du terme de Loi : juridique ? scientifique ? ou simple expression d'un rapport de force du type « *marché d'offreurs* », voire de règles comptables *ad hoc* ?;
-Quelles sont les conséquences de la prédominance progressive du contrat sur la loi ?
Entre gouvernance et leadership, la confiance occupe une place de choix, d'où l'apparition d'un certains nombres d'outils de codifications de l'éthique, tels les codes de conduite ou les normes. L'éthique dans le monde des affaires ne peut réellement exister que si elle s'intègre à la stratégie de l'entreprise. La responsabilité éthique est assumée par le groupe d'individus qui a pour rôle de formuler la politique stratégique. D'ordinaire, la direction générale dispose seule du pouvoir de formuler une politique éthique.

1. La gouvernance : polysémie ou auberge espagnole ?

1.1 définitions et extensions de la gouvernance

Le concept de gouvernance est né avec les théories de l'entreprise dans le cadre de l'économie institutionnaliste et notamment à travers la théorie des coûts de transaction. Le discours sur la gouvernance s'est ensuite appliqué à la sphère publique qui a mis en place les premiers principes de gouvernance de manière concrète. Depuis les années 1990, ce concept se retrouve dans le domaine de l'entreprise privée comme dans celui de la sphère publique. Le terme de gouvernance est ainsi associé aux politiques publiques comme privées et peut être décliné en fonction des différentes échelles territoriales d'intervention [Arib (2004)].
Il est également omniprésent dans le vocabulaire des organisations internationales. Presque toutes se sont dotées de leur définition propre. Certaines, à l'image du PNUD ou de la Banque Asiatique de Développement mettent en place une stratégie spécifique par rapport à cette thématique, d'autres se contentent de définir le concept. La Banque Mondiale, de son côté, met en parallèle la gouvernance avec les notions suivantes : gestion du secteur public, imputabilité, cadre juridique, transparence et accès à l'information. L'Union Européenne porte une attention toute particulière aux droits humains et aux libertés et aux principes démocratiques. Enfin, l'Institut sur la Gouvernance au Canada[2] propose la définition suivante : « *La gouvernance se définit comme l'ensemble des établissements, des procédés et des traditions qui dictent l'exercice du pouvoir, la prise de décision et la façon dont les citoyens font entendre leur voix* ».
Historiquement, le développement des grandes entreprises à la fin du XIX^{e} siècle se définit à travers un double contexte. D'une part, l'actionnariat s'avère si dispersé que les actionnaires semblent avoir perdu tout contrôle de leur patrimoine au profit des dirigeants. D'autre part, une prise de conscience surgit concernant le rôle des managers professionnels dans le fonctionnement des grandes entreprises, qui différent des dirigeants propriétaires.
Toutefois, les problèmes posés par cette forme d'organisation étaient déjà soulevés par Adam Smith (1776) au XVIIIe siècle : « *les dirigeants de ces sortes de compagnies étant les régisseurs de l'argent d'autrui plutôt que de leur propre argent, on ne peut guère s'attendre qu'ils y apportent cette vigilance exacte et soucieuse que les associés d'une société apportent souvent dans le maniement de leurs fonds(…) c'est pour cette raison que les compagnies par actions (...) ont rarement été en état de soutenir la concurrence entre les particuliers qui se sont aventurés dans le même commerce. Aussi ont-elles très rarement réussi sans l'aide d'un privilège exclusif, et souvent encore n'ont pas réussi même avec cette aide. Sans privilège exclusif elles ont ordinairement mal dirigé le commerce dont elles se sont mêlées : avec le privilège exclusif, elles l'ont mal dirigé et l'ont comprimé tout à la fois* ».
Les dirigeants sont donc considérés comme poursuivant des objectifs qui peuvent différer notablement de ceux des actionnaires. On retrouve cette vision des choses dans les travaux de Berle et Means (1932) sur la théorie de l'agence : les dirigeants sont les mandataires, et les actionnaires les mandants. Ce modèle, dit boursier, est souvent considéré comme l'approche financière de la gouvernance qui réduit la firme à un nœud de contrats. Les problèmes mis en évidence relèvent de la séparation entre la propriété et le pouvoir décisionnel. La GE traite alors « *du pouvoir et du contrôle des dirigeants dans les différentes organisations, en relation avec les questions de création et de répartition de la valeur* » [Charreaux (2002)].
Cependant, la grande variété des définitions possibles du champ des « parties concernées », conduit à ce que plusieurs conceptions de la gouvernance s'opposent. Le modèle boursier

[2]Voir : http://www.iog.ca/news/jan1999_fr.pdf

centré sur la régulation entre dirigeants et actionnaires, est adapté à l'environnement anglo-saxon où les marchés financiers jouent un rôle structurant. Il ne permet pas d'analyser les systèmes de pouvoir, particulièrement dans des systèmes économiques nationaux. Une définition plus large de la GE s'impose donc pour englober l'ensemble des contraintes qui guident les décisions des dirigeants : émerge une conception plus partenariale de l'entreprise qui implique l'ensemble des parties prenantes. Une vision plus élargie de la propriété se profile. Cette vision élargie de la gouvernance se développe à partir des écrits de Freeman qui présente le concept de *stakeholder* : « *Un individu ou groupe d'individus qui peut être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels* » [Freeman (1984)]. Selon cette deuxième approche, la gouvernance d'entreprise concerne les relations entre les dirigeants d'entreprises et l'ensemble des parties concernées par les décisions menées par ces dirigeants dans le cadre de leurs responsabilités professionnelles. Les parties concernées ne font plus référence aux actionnaires stricto sensu, mais concernent un cercle élargi d'acteurs tels que les salariés, les clients, les fournisseurs, les créanciers et les collectifs concernés par les actions de l'entreprise. Ce modèle, dit partenarial peut être considéré comme un modèle de théorie de l'agence à plusieurs principaux [Pérez (2004)].

La conception financière de la gouvernance conduit à une entière soumission au marché boursier. Le modèle partenarial admet une limite par rapport à la mesure de la performance : ce n'est pas la création de valeur qui doit être mesurée mais la capacité à créer de la valeur, et ceci de manière durable.

La perspective partenariale de la GE reste donc dans le sillage de la vision contractuelle avec les limites que cela implique. « *La rente organisationnelle est associée aux compétences, mais la problématique reste fondée sur une conception statique et adaptative de l'efficience ; La valeur est maximisée à un instant donné, l'ensemble des opportunités d'investissement demeurant exogène* » [Charreaux (2002)].

On pouvait également considérer jusqu'à la fin du 20^{e} siècle qu'il existait un modèle français de GE construit autour de l'Etat dans la tradition « Colbertiste ». Cette influence se retrouve en France jusqu'à la décennie 1990 avec un système de GE relativement régulé par l'État [Pérez (2004)]. On peut aussi souligner l'existence d'un modèle administré par les pouvoirs publics [Pérez (2004)]. L'hypothèse de base est alors que l'État se porte garant de l'intérêt général. Ce modèle réticulaire régulé par les réseaux interpersonnels et sociaux, met en avant le fait que l'activité sociale de l'entreprise ne peut être dissociée du lien social qu'elle tisse avec son environnement. Sont alors mis en avant les concepts de confiance et de réputation, qui se trouvent en réalité au cœur de la GE.

Dans une autre logique, les nouvelles théories de la gouvernance s'appuient sur une reformulation par le biais des théories cognitives de la firme qui proposent une perspective dynamique et active, s'agissant notamment des théories évolutionnistes.

Les perspectives actuelles sur la GE trouvent leur origine dans un élargissement de l'approche contractuelle à d'autres parties prenantes. Ces dernières reposent sur une hypothèse : le capital financier des actionnaires ne joue en réalité qu'un faible rôle dans la construction d'une rente organisationnelle. Cette rente organisationnelle se construit par le biais d'autres facteurs de production, en particulier par celui du capital humain des dirigeants et des salariés. Le processus de création de valeur est alors analysé en prenant comme angle d'attaque la construction des compétences. Ces compétences sont le levier qui permet à la firme d'innover et de miser sur des opportunités d'investissement en fonction de l'environnement dans lequel elles évoluent. Le dirigeant n'est plus uniquement perçu comme un élément à contrôler, il peut aussi, par ses compétences, renforcer la rente.

On le voit, la variété des systèmes de gouvernance est grande et la convergence des modèles paraît très difficile étant données les spécificités et les rigidités culturelles et politiques des

systèmes nationaux. Parallèlement, on observe une convergence des grandes firmes vers le système anglo-saxon compte tenu du contexte de mondialisation caractérisée par une très forte prédominance des marchés financiers [Gendron *et alii* 2004].

Enfin, pourrait-on rêver d'une définition « consensuelle » de la gouvernance comme désignant
« *l'ensemble des règles faisant l'objet d'un compromis au sein des institutions économiques ou politiques* », à l'image de Rhodes pour qui la gouvernance constitue « *l'action de gouverner sans gouvernement* » ? [Rhodes (1996)]. Cela signifierait non pas que les organes de décisions ou de représentation seraient absents, mais que leur légitimité émergerait d'un compromis…A ceci prés que la gouvernance au niveau des entreprises n'est, généralement pas appréhendée du point de vue du compromis. La logique de *shareholders* prédomine. Même dans la vision *stakeholders*, des logiques de hiérarchisation des parties prenantes émergent et ceci rarement dans un esprit de compromis. Majoritairement, la GE reste appréhendée comme « *l'ensemble des principes et des règles qui dirigent et limitent l'action des dirigeants* » [Mercier (1999)]. C'est la question du traitement très théoriquement égalitaire des stackeholders [Gendron et alii 2004].
Comme on a pu l'observer, les contenus de la gouvernance et les interprétations qui en sont données sont extrêmement variés. L'inconvénient est que cette richesse ne facilite pas la réponse à la question de savoir qui gouverne. Question pourtant essentielle en matière de responsabilité.

1.2 Gouvernance, leadership et responsabilité

Dire que la gouvernance, dans une vision idyllique, peut s'apparenter à un large processus de palabre, n'a rien d'incongru. La palabre, vise à l'expression de tous les avis, à les faire converger pour assurer la cohérence du groupe. « *La palabre, qui s'achève parfois par un sacrifice aux dieux, suppose et implique la franchise totale et la liberté intégrale des participants. Elle est dialogue s'achevant dans la communion… Les Bobos du Burkina Faso ont même des troubadours professionnels, qui parcourent le pays pour "peser les tensions sociales"* » [Joubert & Thomas (2003)]. En matière politique, François Luchaire observe que « *l'équilibre est négocié dans les contacts directs du chef de l'État et de ses ministres avec les élus, les cadres du parti, les chefs traditionnels, les représentants des intérêts professionnels et tout ce qui a une personnalité, suivant une méthode qui a toujours été (en Afrique) le mode le plus important de l'action politique : la palabre* ». Et il poursuit : « *Si le chef de l'État s'enferme dans un cercle trop étroit, il se trouve isolé : la palabre joue contre lui et, en cas de difficulté, il ne trouve personne à ses côtés. Il est alors une victime relativement facile lorsque éclate le coup d'État* » [Luchaire (2003)].
La perspective de cette menace induit déjà l'idée de ce que peut être la fonction du leader qui ne tire pas sa légitimité de sa seule position hiérarchique, juridique ou élective. Il est celui qui est capable d'orchestrer, de mettre en musique, la cohérence du groupe ou de l'institution et de convaincre ses membres qu'il est en mesure de faire progresser l'ensemble. Compétence, intégrité, courage, dévouement, loyauté, autodiscipline, esprit de décision[3], constituent autant de conditions nécessaires mais non suffisantes à l'exercice du leadership. Doit s'y ajouter, ce que Max Weber désigna le premier comme le charisme[4] que l'on peut définir sommairement comme la « *Qualité qui permet à son possesseur d'exercer un ascendant, une autorité sur un groupe* » [Le Robert]. Max Weber entendait qualifier de charismatique un individu à tendance

[3] On pourrait ajouter : Inspiration, écoute, stimulation intellectuelle…
[4] Du grec *charisma* : grâce, faveur, cadeau des dieux.

mystique, dégageant un certain magnétisme au travers de la manifestation de ses convictions, de la confiance en soi, de sa détermination et d'une vision à très long terme voire planétaire[5]. L'autorité charismatique s'appuie sur « *la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore d'ordres révélés ou émis par celle-ci* » [Weber (1921)]. Elle se distingue de l'autorité traditionnelle qui repose plutôt sur la gérontocratie, le patriarcat ou le patrimoine.

L'envers de la médaille du leader charismatique est souvent une certaine intolérance et une forte susceptibilité à la contestation : « *C'est moi ou le chaos* ». Le leader charismatique est volontiers narcissique.

Il se distingue du manager lequel aura pour fonction d'établir la cohérence d'une chaîne de production alors que le leader s'emploiera à développer des stratégies visant à faire évoluer l'environnement de l'institution. Le manager devra donc compter avec les changements imposés par le leader : « *Le défi actuel des entreprises est précisément de savoir combiner management et leadership de manière complémentaire et équilibrée* » [Blais & Sinclair-Desagné (2002)].

Il en ressort que le leader est confronté à un ensemble de tâches complexe. D'une part, il doit conduire, et cadrer la « palabre » de manière à faire éclore des évolutions acceptées. De l'autre, il doit être capable d'établir une hiérarchie de préférences entre les priorités incarnées par les parties prenantes. Le tout sans se laisser prendre au piège de la technicité des instruments d'évaluation ou du « gouvernement des choses ».

On comprend bien toutefois qu'en dépit d'une vision volontairement optimiste de la relation leader/parties prenantes, la question de la hiérarchie est incontournable en raison notamment de celle de la responsabilité et du devoir de rendre compte en dernier ressort. Le problème devient alors politique.

En effet, si l'on se place, du point de vue de la gestion des ressources humaines au regard des exigences des apporteurs de capitaux, la relation est souvent d'autant plus conflictuelle que les expériences de cogestion, un temps positives, se traduisent aujourd'hui par des catastrophes sociales. En Allemagne, les quarante années de cogestion ont largement anéanti le potentiel revendicatif des syndicats, parties prenantes devenues fantomatiques et quasi inopérantes en matière de protection de l'emploi. Il est difficile d'imaginer que les leaders sur lesquels repose *in fine* la responsabilité des choix, soient en mesure de résister à la pression des actionnaires, sauf à perdre leur emploi, alors que le dogme de la flexibilité s'affirme comme corollaire de l'implacable loi des marchés, autre facette du « gouvernement des choses ».

Plus généralement, qu'en est-il en situation de crise ? Elle est ici entendue au sens de J. Habermas (1978) qui, par analogie avec la médecine, la définit comme « *phase décisive de l'évolution d'une maladie qui permet de savoir si les forces propres de l'organisme suffisent à lui rendre la santé…Dans les sciences sociales, les crises naissent lorsque la structure d'un système social…admet moins de possibilités de solution que le système n'en réclame pour se maintenir. …Les phénomènes de crise doivent leur objectivité au fait qu'ils naissent de problèmes de régulation restés sans solution.* »

En d'autres termes, la crise est avérée lorsque la palabre des parties prenantes n'aboutit plus à des solutions collectivement acceptables. Elle se traduit alors par une perte de légitimité du système ou de l'institution concernée. Plusieurs formes de crise sont alors possibles : crise de rationalité (la palabre ne parvient plus à rendre compatibles les objectifs de régulation) ; crise de légitimation (perte de loyauté de certaines parties prenantes) ; crise socio-culturelle (perte des traditions, des ancrages idéologiques...). La conjonction de ces formes de crise peut conduire à ce que l'institution soit prise dans une sorte de « *mouvement brownien* ».

[5] Relèvent de cette définition des personnalités telles que Ghandi, Churchill, De Gaulle, Castro et quelques autres.

Dans cette situation, la tentation du recours à l'homme providentiel est grande et le leader qui, dans un autre contexte, peinait à établir une hiérarchie de préférences entre les diverses parties prenantes, se trouve, par la force de la crise, propulsé vers des solutions qui conditionnent à la fois son succès et sa survie. C'est la version contextuelle et circonstancielle du leader.
Il tire sa « providentialité » de sa capacité supposée à dénouer la crise. Il l'endosse et le conflit lui devient propre : A-t-il le droit d'imposer sa propre morale comme solution à la crise ? Ou bien, comment choisir entre ses propres principes moraux et ceux qui pourraient conduire à résoudre la crise ? Les deux ne vont pas forcément de pair. C'est alors la question des limites acceptables de l'exemplarité qui est posée : la réponse se trouve-t-elle dans l'ostentation ? La clause de conscience ? Ou le droit de refus invoqué par les promoteurs de la responsabilité sociale des cadres ? Il en sera question plus loin.

Quelle que soit la situation, crise ou pas, le point central qui relie managers, leaders et *stakeholders* est celui de la responsabilité : répondre de.., rendre compte.
Au premier abord, la responsabilité découle d'une relation hiérarchique fonctionnelle : le leader attend du manager qu'il lui rende compte de son action. Elle résulte aussi d'une relation financière : les apporteurs de capitaux exigent non seulement des résultats financiers mais aussi des explications à propos de l'usage qui est fait de leur argent.
Ces deux aspects de la responsabilité en représentent la vision la plus élémentaire. Les parties prenantes qui constituent la gouvernance représentent un champ d'implication beaucoup plus vaste. Les uns évoquent la Responsabilité sociale des entreprises (RSE), d'autres lui préfèrent l'expression de Responsabilité sociétale. Ces deux notions, à tort considérées comme synonymes, recouvrent des réalités fort différentes à la fois par les champs respectivement concernés et par les intentions qu'elles recouvrent. Qu'en est-il ?

1.3 Le champ de la gouvernance : social ou sociétal ? Quelques précisions

La responsabilité est consubstantielle à la gouvernance et la Responsabilité sociale des entreprises (RSE) est, à ce titre, largement mise en exergue. Le champ couvert par cette expression est extrêmement vaste, voire confus. Aujourd'hui, le contenu de la RSE est trop facilement assimilé au développement durable et au respect de l'environnement, alors que ce contenu concerne la société toute entière et qu'il est un élément important de Responsabilité sociétale. Il y a donc là source d'ambiguïté.
Les uns [Le Robert] définissent sociétal comme ce qui est « *relatif à la société, à ses valeurs, ses institutions* ». D'autres [www.societal.org] : « *Qui se rapporte à la structure, à l'organisation au fonctionnement de la société* ».
Alors pourquoi employer social pour sociétal ? La réponse souvent invoquée est que les Anglo-saxons utilisent uniquement le terme de « social » à l'exclusion de tout autre. Outre qu'il est irrecevable, l'argument est erroné[6]. Kenneth E. Boulding a publié en 1978 un ouvrage intitulé *Ecodynamics: A New Theory of Societal Evolution* et l'on ne compte plus aujourd'hui les sites internet anglo-saxons dont l'intitulé arbore le terme « societal ». Mieux encore, la National Nanotechnology Initiative[7], distingue clairement les « *Societal Implications* » des « *Environmental Implications* » !

[6] La même remarque vaut pour l'allemand, l'italien et l'espagnol. Toutefois le terme sociétal est, dans ces langues, moins souvent associé à la responsabilité qu'il ne l'est en français ou en anglais.
[7] En mars 2001, la National Science Fondation, mandatée par le du National Science and Technology Council (USA) publie un volumineux rapport (280 pages) intitulé *Societal implications of Nanoscience and Nanotechnology* .[NNI. www.nano.gov/html/facts/society.html]

En vérité, la question est celle de savoir où se situe la frontière entre les deux notions. Faut-il limiter le contenu du social aux seuls salariés d'une entreprise et celui du sociétal à la société prise dans son ensemble ? [Mullenbach (2002)].
Cette solution aurait pour elle l'avantage de la simplicité. En revanche, elle renierait le principe même de la gouvernance. Elle n'est de ce point de vue, pas recevable.
En fait, le domaine de la Responsabilité Sociale des Entreprises est celui du premier cercle des *stakeholders* : actionnaires, salariés, consommateurs, prêteurs, managers et leaders. Elle est le domaine privilégié de la gouvernance-palabre déjà évoquée.
Le domaine du sociétal est celui qui a trait aux implications de l'activité de l'entreprise sur l'ensemble de la société : effets économiques, environnementaux, financiers, conséquences sur les us et coutumes, les modes de vie… bref à tout ce qui touche à sa structure et à son fonctionnement.
À première vue, cette querelle social-sociétal peut paraître d'un modeste intérêt. Il n'en est rien car elle cache en arrière plan un débat de première importance que l'on pourrait résumer ainsi: « *la régulation de la société relève-t-elle de la compétence des entreprises ?* ».
À partir du moment où s'ouvrent de nouvelles perspectives libérales, qui se caractérisent notamment par une économie fortement dominée par l'offre, les entreprises affichent la volonté de prendre en charge la formulation puis la mise en œuvre d'une certaine éthique. Elles déclarent leur *citoyenneté.*
L'entreprise citoyenne devient acteur dans la cité. Elle affirme encourir en cela des responsabilités sociétales qui, à ses yeux, lui permettent de prétendre légitimement se substituer à l'action publique. En d'autres termes, les directions des entreprises affirment des ambitions de responsabilité dans la vie démocratique de la cité. Ainsi, de proche en proche, l'assimilation de l'entreprise à la cité conduit à légitimer ses actions dans la cité: ce qui est bon pour l'entreprise est bon pour la cité !… pour l'emploi… comme pour les licenciements !
De manière plus globale, plus l'État abandonne ses prérogatives en matière d'intérêt général, plus les entreprises sont à l'affût de sources de légitimation : l'entreprise citoyenne apparaît comme soucieuse du bien public et des causes d'intérêt général. Derrière la revendication de « responsabilité sociétale », se cache le plus souvent l'idée ultra-libérale selon laquelle l'entreprise est capable d'assurer, au travers de son rôle sur le marché, la régulation générale de la société. L'idée est donc très souvent d'évincer la puissance publique ou, tout au moins, de se mettre à l'abri de son regard indiscret !
C'est précisément ce contre quoi s'élève avec véhémence W. Baumol [1991] lorsqu'il explique en substance qu'il ne faut pas mélanger les genres ! Si la fonction première de l'entreprise est de faire gagner de l'argent à ses actionnaires, en revanche, il appartient à la société d'avoir des exigences envers ces entreprises en matière d'environnement ou de respect du consommateur. De même, il n'est pas de la compétence de l'entreprise de s'arroger le droit de définir la politique étrangère de son pays : « *We do not want a business management to decide which government should be boycotted* »…et il poursuit : « *Why should the businessperson be entrusted with the power to set such priorities for all of society?….An increase in corporate power is probably the last thing that those who call for greater "corporate responsibility" would want* » !
Quels sont alors les critères d'un « bon comportement » de l'entreprise ?
W. Baumol en recense trois:
-Maintien de l'intégrité du produit ;
-Poursuite volontaire d'objectifs sociétaux (protection de l'environnement, de la santé, refus d'avoir une activité dans des pays dont le comportement est inacceptable etc..) ;
-Refus de toute discrimination raciale, sociale, religieuse ou sexuelle en matière d'emploi.

Mais, catastrophe ! W. Baumol montre que, sous hypothèse de perfection du marché, ces trois vertus sont totalement étrangères aux préoccupations du pouvoir discrétionnaire des décideurs en dépit du développement éventuel de quelques activités alibi (*token activities*).
Sa conclusion est sans appel : « *les marchés réputés parfaits imposent le vice plutôt que la vertu* » !
Il reste qu'aujourd'hui, l'intervention publique se trouve progressivement repoussée dans ses limites d'avant-guerre, celles du gendarme et ce qui semble désormais en être attendu, peut se résumer ainsi : *permissivité, réglementation et SAMU économique*. Le reste doit relever des vertus immanentes d'un marché dont les acteurs dominants revendiquent un comportement citoyen.
Ainsi, le risque est grand de voir la revendication sociétale, drapée sous la Responsabilité sociale, relever d'une double volonté : éviction de l'intervention publique et assimilation (digestion), des questions de société. La confusion souvent entretenue entre social et sociétal atteste d'une volonté de fusionner les deux tout en utilisant la bienséance évocatrice du terme social.
Toutefois, il n'y a pas d'étanchéité originelle entre social et sociétal. Lorsque la palabre de la gouvernance (responsabilité sociale) aboutit à des décisions, ces dernières ont souvent des conséquences sur la société : emploi, désertification, délocalisations-relocalisations, immigration, démographie locale, formation etc.
La prise en compte volontaire et souhaitable par les entreprises des conséquences sociétales de leurs décisions, ne saurait constituer la reconnaissance d'une quelconque légitimité à ce qu'elles se substituent à la puissance publique. La mission des entreprises qui ne saurait se limiter à la réalisation du profit, n'est pas pour autant d'assumer la régulation de la société. Prendre en compte n'est pas réguler.
Cependant, l'exercice de la responsabilité sociale comme la prise en compte des conséquences sociétales de l'action, est souvent présenté comme victime d'un dilemme. Celui qui oppose la fatalité de quelque force immanente à la volonté humaine. La « volonté bonne »[8] kantienne propre au « gouvernement des personnes » serait contrecarrée, voire anéantie, par le « gouvernement des choses ». La poupée peut-elle casser le bébé et l'ordinateur ? HAL(Carl) 9000 peut-il désobéir à Bowman et à Poole[9] ? Pour que ces événements soient plausibles, il leur faudrait trouver un référent dans la réalité. Qu'en est-il ?

2.Gouvernement des choses et gouvernement des hommes : quelle alternative ?

2.1 Le « gouvernement des choses » ou 2001 : l'Odyssée de l'espace… le retour ?

Les leaders et leurs managers lorsqu'ils rendent compte de leur action, ou cherchent à la justifier, invoquent volontiers l'obligation de résultats d'une part et la loi du marché de l'autre. Ils affirment être pris en tenaille entre les deux. Ils seraient prisonniers du « gouvernement des choses ». Qu'en est-il ?
S'agissant des résultats, ils sont l'objet d'instruments de mesure statistiques et/ou comptables dont la scientificité est affirmée par un consensus d'experts, à défaut d'être véritablement démontrée.

[8] [Kant. *Fondements de la métaphysique des mœurs.* 1785] « volonté bonne », c'est-à-dire conforme au Bien. « *Il n'est de bien que dans la volonté bonne* ».
[9] Allusion au film *2001 l'Odyssée de l'espace.*

Ces critères, puisqu'ils sont avancés par les hommes de l'art, sont d'autant plus rassurants et acceptés par les actionnaires et les bailleurs de fonds, que l'affichage de leur scientificité induit la fiabilité et la crédibilité des annonces qu'ils véhiculent [Marchesnay (1998)], notamment lorsqu'ils sont porteurs de messages qui les satisfont. Ils inspirent confiance.
À l'inverse, la moindre annonce plus ou moins vérifiable de profit warning ou simplement de moindre croissance de chiffre d'affaires, suffit à créer la panique financière, alors que souvent rien ne justifie, du côté de l'activité réelle, l'ampleur des mouvements qu'ils provoquent.
La comptabilité est devenue le principal instrument de communication financière des entreprises dans le cadre de la globalisation des marchés financiers. Elle est donc en permanence « sous les feux de la rampe ». Les évolutions technologiques propres au fonctionnement des marchés induisent l'émergence de nouveaux indicateurs de la part des entreprises. S'est alors développée une forme de surenchère de la communication destinée à arracher de nouvelles parts de marchés financiers. Cette démarche a conduit au creusement d'un abîme entre la réalité productive et financière et celle des comptes qui sont sensés la traduire. Tel est le sens général d'un récent rapport du CAE [10] [CAE 2003] qui souligne que les interrogations les plus importantes concernent les domaines suivants.
1) La philosophie qui préside à l'évaluation de certains postes et l'extraordinaire variété des conventions d'écriture de ces postes :
-les frais liés à la constitution d'un portefeuille de clients sont-il des investissements ou des charges d'exploitation lorsque ce portefeuille devient, au bout d'un certain temps, un actif éventuellement négociable ? ;
-l'évaluation de la *'fair value'*, des engagements hors bilan : les *'Special purpose entities'* échappent aux règles de consolidations ;
-les techniques auxquelles ont souvent recours les managers, qui sont pour l'essentiel :
« - *l'anticipation ou le report du chiffre d'affaires ;*
- *la détermination de « charges exceptionnelles » (propres à faciliter des résultats flatteurs à l'avenir) ;*
- *la gestion des provisions et des réserves (« cookie jars ») pour faciliter la régularisation des résultats futurs ;*
- *l'exploitation des opérations de fusion-acquisition au service des méthodes précédentes.* »
[CAE 2003].
2) L'opacité des documents et des audits.
-L'opacité des commentaires accompagnant les documents comptables ;
-L'invention d'indicateurs à l'appellation 'savante' mais peu significative: ROE[11], EBITDA[12] etc. ;
3) La priorité absolue donnée aux exigences de l'actionnaire.
- Le ROE à 15 % et les manipulations comptables susceptibles de faire apparaître le résultat exigé.
4) Le système de sanction. Doit-il relever d'une démarche *a priori* au travers de règles strictes (France) ou bien *a posteriori* par voie judiciaire (USA) ? En réalité, c'est la question de l'existence même de règles comptables qui est posée.
-« *Dans la conception européenne, la profession, qu'il s'agisse de ceux qui arrêtent les comptes dans l'entreprise ou de ceux qui les auditent, est en principe unie dans la poursuite d'un même objectif…: rendre compte fidèlement de la réalité de l'entreprise. Cette discipline est au demeurant renforcée en France par l'existence du double Commissariat aux comptes …cette relation correspond assez bien à l'idée (on ne peut plus américaine) de* check and balance .

[10] Conseil d'Analyse Économique.
[11] Return On Equity.
[12] Earnings Before Interest Taxes Depreciation Amortization.

Aux États-Unis, la relation que l'on vient de décrire est insérée dans un cadre beaucoup plus rigide ; pour caricaturer, le débat n'a pas lieu d'être puisqu'il s'agit simplement de respecter la règle sous le contrôle du juge » [CAE 2003].
Le comptable pour sa part n'a en aucune manière à agir comme avocat de ses clients ; sa seule fonction est de contribuer à la confiance du public dans la qualité des informations communiquées. Comme les juristes, les comptables ont des obligations professionnelles mais celles-ci ne peuvent aller jusqu'à garantir l'exactitude des rapports, comme l'a reconnu le FASB[13], « *les standards permettent un engineering comptable pour structurer des transactions en contournant les règles et en circonvenant l'esprit des standards* » Et Harvey Pitt[14] lui-même de conclure : « *Le développement d'une comptabilité fondée sur des règles a eu pour résultat l'utilisation de techniques financières définies seulement pour atteindre certains objectifs comptables* ».

L'autre facette du gouvernement des choses est l'incontournable, et pourtant très ambiguë, Loi du Marché. Cette expression évoque-t-elle un mécanisme scientifique à l'image de la gravitation universelle ? ou bien l'emprise, la domination, l'assujettissement au sens de la loi du plus fort ou de la prééminence de la finance sur toute autre considération ? ou plus simplement la législation en vigueur ?
À l'évidence, cette Loi du Marché est polysémique.
Dans un premier temps on peut la considérer comme étant une représentation des différentes variantes imaginables de la confrontation de l'offre et de la demande et des prix qui en résultent. Elle tire sa scientificité de sa capacité à vérifier, expliquer et prévoir des situations ou des phénomènes en fonction des jeux d'hypothèses préalablement formulées. Elle prétend en cela à l'universalité. On peut toutefois se demander pour quelles raisons elle est dans certains cas invoquée comme une force immanente voire surnaturelle et dans d'autres comme faisant cruellement défaut. Dans la première version, la stagnation ou la baisse des rémunérations est la conséquence inéluctable du chômage et de lui seul « *C'est la loi du marché* » ; dans la seconde, il est des biens qui échappent au marché. Ceux-là doivent y revenir, quitte à inventer des technologies nouvelles d'appropriation et de « marchéïsation » (GPS versus point astronomique).
Le débat sur la possible ou impossible théorisation des marchés financiers est très significatif s'agissant d'un marché réputé pour sa transparence et la standardisation des produits qui s'y échangent. On passe tour à tour d'une approche gaussienne (Quételet, Régnault[15], Bachelier[16]) à une vision de mouvement brownien puis au chaos.
J. M. Keynes dans son *Traité sur les probabilités* (1921), évoque volontiers le recours à la loi normale comme étant le fruit d'une convention de normalité qu'il baptise lui-même « convention financière » qui fait que l'ensemble des acteurs du marché reconnaît la légitimité du prix affiché. La conséquence en est double : ce prix socialement légitimé apporte la sécurité aux détenteurs et aux acheteurs éventuels.
En 1959, l'astrophysicien M.F.M. Osborne, publie un article intitulé « Brownian Motion in the Stock Market ». Il montre que l'analyse statistique appliquée à l'étude d'un ensemble de molécules s'applique parfaitement aux cours boursiers !
Un peu plus tard, Benoît Mandelbrot (1973) observe que les cours boursiers fluctuent de manière si erratique qu'ils n'obéissent à aucune loi statistique identifiable du type loi normale : « *Je soupçonne que les caractéristiques mathématiques de l'économie sont*

[13] Financial Accounting Standard Board
[14] Harvey L. Pitt: Président de la United States Securities and Exchange Commission (SEC).
[15] J. Régnault: « *les variations de la bourse sont soumises à des lois mathématiques immuables !* »
[16] L. Bachelier « *l'espérance mathématique du spéculateur est nulle* ».

profondément différentes de celles de la physique classique ».[Mandelbrot (1973-2)]. C'est la base même de la théorie du chaos qui débouchera sur la célèbre théorie des fractales.
On pourrait aussi évoquer dans le même esprit de doute quant à la scientificité de la loi du marché, les travaux sur la réflexivité de G. Soros, ou de Warren Buffet, farouche adversaire de la théorie de l'efficience des marchés et de la *random walk.*
On le voit, la référence à la loi du marché, pour confortable qu'elle paraisse, laisse beaucoup de questions sans réponse.
- Quelle est la scientificité d'une convention ?
- Un marché efficient est-il nécessairement un marché rationnel ?
- L'information qu'il affiche est-elle toujours pertinente, représentative de l'économie réelle ?
- Comment la rationalité supposée des acteurs du marché peut-elle déboucher sur des résultats globaux browniens ?
- Comment expliquer les anomalies de prix ?

En fait, quatre grands types de phénomènes psychologiques sont souvent évoqués comme étant la cause de ces anomalies par rapport à l'Hypothèse d'Efficience du Marché (HEM) :
- Les erreurs cognitives individuelles ;
- Les erreurs cognitives collectives (affectant le marché entier ou quelques types dominants d'acteurs) ;
- Les émotions / passions individuelles ;
- Les émotions et hystéries collectives (comportements grégaires).

Le caractère scientifique de la Loi du marché est très discutable et son universalité n'est pas démontrée. Il est difficile de ne pas penser, à ce sujet, à une autre invocation très célèbre : la « Main invisible ». Par le recours à la Loi du Marché, on croit tout expliquer, mais on ne résout pas grand-chose. On se demande alors ce qui autorise certains chroniqueurs à affirmer en substance : « *On ne peut pas avoir raison contre le marché* ». Ce type d'assertion revient à nier la possibilité de toute vision à long terme. Malheur aux précurseurs !
Faut-il alors interpréter cette expression comme l'assujettissement au sens de la loi du plus fort ou de la prééminence de la finance sur toute autre considération ?
Cette perspective est beaucoup plus réaliste dans la mesure où, débarrassée des attributs obligatoires de la scientificité, elle reste évocatrice d'un certain nombre de réalités : sélection naturelle, choix de la satisfaction à court terme de l'actionnaire comme objectif premier assigné aux managers, aversion pour le risque et report de ce dernier sur les fournisseurs et/ou les clients, dilution de la responsabilité, délocalisations « compétitives », voire fusions-acquisitions.
Ici, la Loi du Marché signifie expression de rapports de forces et fatalité en particulier lorsque prévaut une économie largement dominée par l'offre, fût-elle concurrentielle.

Enfin, la version juridique de la Loi du Marché ne peut être ignorée. Il est d'ailleurs plus judicieux de parler des lois du marché. On entend par là, l'ensemble de l'appareil législatif et réglementaire qui s'applique aux actes de commerce, au travail, à la concurrence, aux clauses contractuelles abusives, aux abus de position dominante…
Le sur-développement de l'appareil législatif et réglementaire, tant au plan national (en France, 7000 lois) qu'à celui des organisations internationales, a été, par réaction, le générateur d'une pratique des contrats, elle-même devenue abusive. En France cette pratique est encouragée par le code civil qui stipule que « *les conventions librement passées entre les parties tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites* » [Code civil art 1134]. Le foisonnement législatif et réglementaire a conduit à ce que la maxime « *Nul n'est censé ignorer la loi* » soit aujourd'hui vide de sens. Le contrat s'est donc engouffré dans la brèche. Il autorise des souplesses que la loi ne permet pas. Ces facilités conduisent à de nombreuses dérives dans des

économies soumises à la domination d'une offre très décentralisée. Elles constituent, de fait, des marges de manœuvre supplémentaires pour les offreurs. Ceci d'autant que les recours à la justice sont souvent très décourageants. Il en résulte que le contrat contient en lui-même les gènes du contournement de la loi.

Tout ce qui précède, concernant ce que d'aucuns se plaisent à nommer « gouvernement des choses », tend à montrer la supercherie qui se cache derrière cette idée. Les outils et les pratiques comptables, le fonctionnement des marchés, les rapports de force et la législation, sont le résultat de l'intervention humaine. Celle-ci est généralement inspirée par la prise en compte d'un contexte économique, social, sociétal ou idéologique.
Invoquer sa dictature relève de la prévision auto-réalisatrice. On ne peut pas affirmer les vertus supposées d'un mode fonctionnement de l'économie, en développer largement les instruments et invoquer dans le même temps leur prégnance comme une fatalité.
Ce ne sont en rien des objets donnés ou imposés par la nature à l'image du soleil, de Jupiter ou de la gravitation universelle. Ici, l'ordinateur HAL(Carl) 9000 ne désobéit pas aux astronautes Bowman et Poole !
Le gouvernement des hommes n'a jamais cessé de s'exercer. Il est donc grand temps de s'y intéresser : retour à la palabre !

2.2 La responsabilité sociale des cadres : une forme élevée du gouvernement des hommes

La responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise est régulièrement évoquée, mais concrètement cette responsabilité passe par celle des hommes faisant partie de l'institution. Pour que la RSE s'applique réellement, le salarié devrait être investi d'un pouvoir citoyen pour avoir un droit de regard réel sur l'accès au pouvoir et le contrôle de la société. Dans le cas des cadres, ceci s'avère indispensable. Les postes de cadres en France, ou encore de *Professionals* et de *Managers*, peuvent être caractérisés par une forme de technicité, d'autonomie et d'initiative même si les pratiques de *reporting* entérinent leurs liens hiérarchiques. Ces postes supposent une forme de responsabilité pour s'engager dans l'action. Cette responsabilité des cadres découle d'ailleurs de leur position de pouvoir et d'influence.
Que l'on parle du secteur public ou du secteur privé, les cadres sont continuellement confrontés à des arbitrages : les choix sont ardus entre qualité, sécurité, respect des délais et des impératifs comptables. La mise en application des décisions hiérarchiques peut se trouver confrontée aux valeurs de l'individu, voire aux valeurs véhiculées, par la communication de l'entreprise en interne et en externe. Il n'y a pas de raison de supposer un accord parfait entre les décisions prises par la hiérarchie et l'éthique personnelle des exécutants ou de ceux devant transmettre les décisions venant du sommet. Ce dilemme se retrouve de manière prégnante dans la position des cadres qui désirent défendre une vision du travail et des valeurs et qui se trouvent confrontés au respect des décisions hiérarchiques. Ces pressions sont souvent liées à des mécanismes financiers qui, poussés à l'extrême, peuvent se retrouver en confrontation avec la responsabilité professionnelle du cadre, et ses aspirations ou valeurs personnelles. Les cadres doivent, en effet, s'interroger individuellement et collectivement sur les pratiques et les choix de l'entreprise.
Il est donc indispensable de penser à des moyens pour en finir avec le silence des cadres qui hésitent légitimement à risquer individuellement une prise de parole. Les pratiques de *Whistle Blowing* sont à protéger dans la mesure ou elles consistent à révéler à l'opinion publique les projets d'entreprises qui paraissent irresponsables. En parallèle, il est tout aussi important de rompre le silence des entreprises qui abordent souvent les questions de responsabilité, mais qui ne donnent pourtant pas souvent les moyens aux cadres d'exercer concrètement leurs

responsabilités professionnelles et sociales. L'exemple du *Manifeste pour la responsabilité sociale des cadres*[17] est révélateur. La réflexion éthique en milieu professionnel ne peut que procéder d'une dynamique collective. Ce manifeste[18], porté par les mouvements associatifs et syndicaux, trouve sa légitimité au niveau mondial avec la ratification de l'UNI[19].
Le but est, en général, de mettre en avant la nécessité d'un droit d'opposition ou d'un droit de refus. Ces droits doivent permettre de refuser une directive ou un ordre qui ne respect pas le droit, les règles de sécurité ou l'éthique professionnelle, et ceci sans menace ou craintes. L'objectif est de permettre aux salariés de peser sur les choix stratégiques et sur les choix de gestion des entreprises. Il est également question de droit d'alerte, lorsque se manifeste un risque potentiel lié à la situation de travail, aux objectifs fixés ou aux moyens. Celui-ci devrait être suivi d'une obligation de réponse par le chef d'entreprise, et par la possibilité d'un recours en justice si les réponses apportées s'avèrent insuffisantes. Philippe Masson, secrétaire national de l'Ugict en 2001, parle de l'affirmation de « *droits précis, crédibles, opérationnels dans les situations quotidiennes de travail* ». Trois perspectives s'offrent alors aux salariés : réussir à intervenir le plus possible en amont des décisions lors de la définition des objectifs, par exemple lors de l'entretien annuel; recourir à un tiers lors de l'apparition de conflits avec la hiérarchie; et valoriser la liberté d'expression individuelle des cadres. D'autres propositions concrètes apparaissent, il est possible de transformer le droit de refus en un droit positif, et assurer une protection particulière à celui qui use de son droit de refus, avec une intervention de l'inspection du travail par exemple.
La question des sanctions reste en suspens : il s'agit de la sanction en interne du salarié pratiquant la corruption, ou de la sanction de l'entreprise qui n'a pas laissé s'exercer le droit de refus. Une solution réside peut être la transcription sur le plan législatif de ces préoccupations. La responsabilité des cadres doit faire face à certaines interrogations : se limite-elle à un droit de refus, ou englobe-t-elle le champ de l'*accountability* comme charnière entre la dictature des règles comptables et la responsabilité sociale ? Le débat soulève, bien sûr, la question de la marge de manœuvre laissée aux cadres, notamment en matière d'initiatives personnelles. Il n'est pas évident de fixer les limites menant à la perte de confiance et à la rupture du contrat de travail. La notion de confiance se trouve, en effet, centrale dans une perspective de RSE.

III La confiance : une médiation entre le marché, la palabre… et le chef ?

3.1 La confiance : un étrange paradoxe ?

La mondialisation entraîne dans son sillage un cortège de mutations dont toutes ne sont pas exemptes d'effets pervers. Ces mutations dans l'organisation des systèmes productifs ont produit des effets en chaîne. La rupture avec certains systèmes de valeurs, bousculés voire ruinés par l'affirmation du primat du financier, s'est traduite par la désagrégation des tissus sociaux et des solidarités au profit de l'individualisme. Cette évolution s'est accompagnée non seulement de bon nombre de catastrophes sociales, mais aussi de scandales politico-financiers et de malversations de tous ordres.

[17] Ce Manifeste a été signé par de nombreuses organisations : CEC, CJD, CJDS, École de Paris du Management, FPH, ISF-France, CFDT-Cadres, FSE…
[18] Téléchargeable sur www.cjd.net/portals/0/Manifeste_Resp_soc_cadres.pdf
[19] Union Network International.

Ainsi, paradoxalement, la revendication individualiste s'accompagne d'une très forte aversion pour le risque. Cela n'a rien de surprenant si l'on veut bien admettre qu'en dépit de tout, l'individu isolé n'est pas en mesure d'assumer tous les risques qui lui sont imposés par la société moderne. Il lui faut donc trouver à tout prix des responsables ! Quitte à s'entendre répondre : « *responsable mais pas coupable !* ». Cette tendance s'est traduite par un développement significatif de la judiciarisation et par la pénalisation de la responsabilité des entreprises et des administrations en tant que telles.
L'individu qui refuse implicitement et souvent inconsciemment le recours hypocrite à la fatalité du « gouvernement des choses » part à la recherche systématique des responsabilités et à la stigmatisation du « gouvernement des personnes ».
Il en résulte que l'une des questions centrales posées à l'économie de marché est celle de la confiance, tant au plan interne à l'entreprise qu'à celui du rapport du citoyen à la société et à ses gouvernants.
La confiance (du latin: *confidentia* et de l'ancien français *fiance,* foi) se définit comme le « *sentiment de quelqu'un qui se fie entièrement à quelqu'un d'autre ou à quelque chose* » [Larousse (2002)].
De son côté, Francis Fukuyama [Fukuyama (1995)] propose une définition plus élaborée :
« *les attentes qui se constituent à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées par les autres membres de la communauté* ».
Toutefois, la théorie standard du marché, fondée sur les hypothèses de transparence et de parfaite information des agents, persiste à considérer que la confiance lui est totalement étrangère. Seul compte le jeu des intérêts réciproques, sous réserve que soit constatée la complémentarité des compétences propres à satisfaire les besoins solvables qui s'y expriment. C'est donc la seule robustesse temporelle de la réciprocité d'intérêts qui conduit à la pérennisation éventuelle de cette relation.
On retrouve ici tout le paradoxe smithien : d'un côté, la fable du boucher dont la qualité résulte essentiellement du « *soin qu'il apporte à son intérêt* », de l'autre l'affirmation selon laquelle « *l'homme a presque continuellement besoin de ses semblables* ».
Depuis A. Smith, de nombreux travaux se sont attachés à montrer l'« *incomplétude de la logique marchande pure* » [Orléan (1994)] qui fait que la sanction par le marché ne garantit pas automatiquement le respect des engagements contractuels, des lois et règlements. La confiance n'est pas concernée pour autant. Le respect des règles de vie collective est assuré par le recours à un tiers-intervenant : la justice, le médiateur, le sage, le conseil des anciens, voire les dieux eux-mêmes. Le marché serait donc étranger à la problématique de la confiance.
Pourtant, si les agents acceptent volontiers de supporter le coût de production de la loi ou des contrats, ils sont très réticents à l'idée de devoir payer pour en assurer le simple respect ou obtenir réparation lorsqu'il y a manquement. Ils préfèrent explorer la piste de la confiance qui est, à leurs yeux, réductrice des coûts de transaction. S'ils passent un marché, c'est que non seulement ils y trouvent leur intérêt réciproque, mais encore et surtout parce qu'ils ont établi une relation de confiance : « *La confiance fait baisser les coûts de transaction, parce que les parties contractantes se mettent d'accord plus rapidement et doivent moins se contrôler. L'obéissance spontanée à l'éthique et l'observation des règles là où ces dernières ne peuvent être surveillées, ou ne le peuvent qu'à des coûts élevés, diminuent les coûts de transactions économiques, et par ce biais ceux de l'économie nationale, sans néanmoins réduire les profits économiques des contractants* » [Koslowski (1998)].
Les facettes de la confiance sont multiples. Les uns la décrivent comme *calculatoire*, c'est-à-dire comme élément d'appréciation du niveau de risque accepté par les contractants. C'est la *calculative trust* de O. Williamson [Williamson (1993)], [Charreaux (1998)].

D'autres envisagent une version « non calculatoire » [Marchesnay (1998)], qui repose sur des codes et des normes, caractéristiques d'une communauté : hospitalité, solidarité, refus de collaborer avec l'occupant, loi du silence… il y a des « *choses qui ne se font pas* ». Ainsi, la confiance finit par s'apparenter à une forme de conformisme, de bienséance, voire d'élégance. D'autres encore, considèrent que la confiance constitue un « actif immatériel » [Albouy (1998)], au point de devenir un « mécanisme de gouvernance » qui, l'expérience aidant, permet d'accumuler progressivement un « capital de confiance » [Charreaux (1998)] susceptible de compenser les asymétries d'information, les situations de hasard moral, voire d'aversion pour le risque. Il appartient alors au gouvernement des personnes d'émettre des signaux qui inspirent la confiance : fraction de capital détenue, niveau d'endettement, dividendes versés, rachat par l'entreprise de ses propres actions ou développement des opérations de fusions acquisitions.
On ne peut enfin ignorer la dimension culturelle de la confiance.
-La Culture américaine: « *c'est à la communauté d'assurer le contrôle de chacun de ses membres* ». L'État intervient de façon très limitée. C'est plutôt lui qui est mis sous la surveillance permanente des citoyens.
-La Culture française: « *La confiance repose sur une logique de l'honneur, c'est à dire du sentiment que chacun a de ses devoirs en fonction de sa position* ». C'est l'éthique du rang [Forum Confiance (2003)].
-Les Cultures de certaines régions du tiers monde: fidélité aux siens, respect des anciens…

La science économique est donc paradoxale. D'un côté, au travers de ses lois dites *immuables et irréfragables*, elle affirme pouvoir se passer de la confiance ; de l'autre, l'interdépendance propre à la conclusion et à la pérennisation des transactions implique effectivement une dose de confiance. Peu importe alors qu'elle soit calculatoire, bienséante, mécanisme de gouvernance ou…culturelle.
Quelle que soit l'approche privilégiée, deux notions sont constamment présentes: l'interdépendance et la norme : « j'accorde ma confiance à…X car il ou elle se comporte selon des normes auxquelles je souscris ». En agissant de la sorte je m'inscris dans un cadre sociétal fondé sur certaines valeurs, certains codes (commandements…) que je partage avec la société. La confiance, lorsqu'elle s'établit, apparaît alors comme une médiation entre l'isolement, fruit de l'individualisme et la puissance des organisations pilotées par les leaders.

Il faut toutefois rester vigilant et poser la question de savoir si les instruments de la confiance constituent une protection efficace contre le risque de corruption. La *soft law* et ses différentes composantes y suffisent-elles ?

3.2 La lutte contre la corruption : une tentative d'instauration de la confiance

Les gouvernements et institutions internationales sont relativement actifs en ce qui concerne la lutte contre la corruption. Les dirigeants d'entreprise sont également de plus en plus préoccupés par la mise en place des programmes destinés à la lutte contre la corruption. Le but de ces pratiques est de rendre les conditions d'échange et de commerce plus favorables. Une éthique minimale apparaît surtout comme indispensable au bon fonctionnement de l'économie et du marché [Lambert (2000)]. Ceci est illustré par le cas des pays où la corruption mène à un contexte de méfiance, et empêche ainsi un développement économique durable. Plusieurs pays sont en proie à de l'instabilité politique et économique où il existe des pratiques de corruption. Ces facteurs créent un climat peu propice à la mise en place formelle d'une forme de RSE au niveau des institutions comme des entreprises publiques et privées.

L'exemple du développement de la certification forestière est significatif. *A priori*, celle-ci n'est pas pleinement efficace, non pas parce que les normes développées ne sont pas adaptées, mais plutôt parce que la difficulté réside dans l'implantation réelle de la certification dans les Pays en Développement.

Cette préoccupation, par rapport à la corruption sur le plan international, apparaît de manière formelle à partir de 1996, notamment à travers le vote d'une résolution des Nations Unies intitulée "*Déclaration des Nations Unies contre la corruption dans les transactions commerciales internationales*". Cette résolution reconnaît la corruption comme une activité criminelle et encourage la mise en place de codes éthiques ou de codes de bonne conduite dans les entreprises. En 1997, L'OCDE met en place une Convention ratifiée par 34 pays visant la corruption des fonctionnaires dans les transactions internationales. La Banque mondiale et la Chambre de commerce internationale sont également très actives sur le plan macroéconomique. Une prise de conscience internationale s'opère donc pour la lutte contre la corruption, qui reste un frein sérieux dans certains pays.

Dans ce contexte, les firmes multinationales sont souvent considérées comme les responsables de la corruption sur le plan international en raison de leur puissance financière et de la construction de leur organisation. Toutefois, les entreprises du secteur privé tendent à généraliser la mise en œuvre de programmes de lutte contre la corruption. Les raisons de cet engagement peuvent être variées, le but étant bien de présenter une image d'entreprise intègre. Le lien entre la gouvernance d'entreprise et l'efficacité des programmes de lutte contre la corruption est aujourd'hui bien établi [Carbou (2002)].
Concrètement les entreprises s'engagent à ne pas donner de pot-de-vin à des agents publics ou à des salariés de leurs partenaires commerciaux ou administratifs. Elles s'engagent aussi à ne pas verser des contributions de manière non transparentes à des partis politiques. Au niveau de la GRH, elles sensibilisent les salariés aux questions de corruption et s'engagent à ne pas mettre en place des mesures discriminatoires par rapport à des salariés ayant fait preuve de bonne foi. Adopter un contrôle de gestion approprié s'avère aussi être une mesure d'accompagnement indispensable. En termes de corruption, il existe toute une hiérarchie des pratiques, pouvant aller d'avantages négociés au trafic d'influence. Le groupe Shell propose une liste des activités de corruption dans un document interne (*Dealing with Bribery and Corruption, a management primer* [1999]) : pots-de-vin, cadeaux, fraude, irrégularités dans les contrats, délit d'initié, crime organisé et blanchiment d'argent.

L'entreprise qui veut lutter de manière efficace contre la corruption doit mettre en place des procédures et des politiques ayant une vocation d'action et de message. D'après Berenbeim (2000), quatre objectifs s'avèrent cruciaux. L'engagement des dirigeants et du conseil d'administration semble indispensable dans un programme de lutte contre la corruption au niveau de l'entreprise. La diffusion des textes et une campagne d'information qui détaille les procédures sont essentielles, tout comme la supervision des programmes à tous niveaux et la mise à disposition de moyens adéquats. Il est par ailleurs conseillé de donner la possibilité au personnel de signaler tout comportement frauduleux sans avoir à subir des mesures de rétorsion. La mise en place d'une ligne spécialisée et anonyme peut encourager ce type d'initiative. Par exemple, chez Shell les salariés doivent une fois par an certifier qu'ils n'agissent pas en contradiction avec les principes du groupe. Les principes de Shell établissent également qu'un pot-de-vin reçu ou donné par un salarié du groupe est sanctionné par un licenciement.

La question qui reste alors est celle de l'efficacité des politiques anti-corruption et de sa mesure. Le scepticisme par rapport à la lutte contre la corruption trouve ancrage dans les pratiques et coutumes de différents pays où sont implantées des entreprises multinationales. Ce scepticisme vient aussi de l'inefficacité et de l'insuffisance des programmes gouvernementaux de lutte contre la corruption. Au niveau de l'entreprise, la mise en œuvre d'un programme de lutte contre la corruption prend du temps car il touche aux changements des habitudes de management. La présence d'un déontologue permet d'accélérer les mutations institutionnelles. Son rôle est de veiller au respect des textes engageant l'entreprise, tout en tenant compte des dispositions légales des pays où s'exercent ses activités. La fréquence et le nombre des informations remontant vers la direction constituent éventuellement une mesure de l'efficacité des programmes mis en place.

D'un point de vue concret, les règles de conduite des entreprises sont souvent considérées comme l'application de principes d'action et de valeurs organisationnelles. Dans cette logique, il s'agit la plupart du temps de préciser les responsabilités qui incombent aux collaborateurs, notamment face aux tiers. Deux thèmes sont systématiquement abordés par les outils vecteurs de confiance : les actes qui risquent de corrompre le lien (problème de corruption, conflit d'intérêt) et les conduites frauduleuses (sécurité, confidentialité des informations). Le progrès lié à la formalisation est donc assez maigre du point de vue concret. Il se réduit souvent au respect de la légalité, par exemple en tenant les engagements de livraison, de paiement et de confidentialité. Ces pratiques visent tout de même à créer des conditions favorables à l'échange. Deux aspects de l'efficacité de ces outils de lutte contre la corruption se dégagent. Cette efficacité est dépendante du niveau d'intégration des outils au système de management et à son inclusion dans la stratégie de l'entreprise. Il est également possible d'aborder la question de l'efficacité de ces outils dans la perspective de la notion de confiance.

3.3 Les instruments de la confiance : mise en perspective et critique

L'intérêt pour l'éthique s'est accru car les effets secondaires non désirés et les dysfonctionnements du marché augmentent avec la puissance d'action de l'homme [Koslowski (1998)]. Il apparaît qu'entre gouvernance et leadership, la confiance occupe une place de choix, d'où l'apparition d'un certain nombre d'outils de codification de l'engagement des entreprises. Certains outils sont dédiés à l'entreprise, et sont souvent marqués par l'idéologie du manager. D'autres, comme le Global Compact, relèvent d'organisations internationales. Ils se révèlent non contraignants, mais permettent d'alimenter la réflexion et s'avèrent avoir plus de légitimité. Ces divers outils ont, notamment, pour but de conduire à des relations de confiance entre partenaires économiques. Quelles sont les limites et les atouts propres à chaque type de formalisation ?

- **les codes de conduite**

Dans certains secteurs d'activité, les réflexions au niveau d'une profession mènent à l'élaboration commune d'un code déontologique concernant les relations avec les tiers. À la suite des travaux d'Issac (1996), la déontologie peut se définir comme un « *ensemble de règles dont se dote une profession au travers d'une organisation professionnelle, qui devient l'instance d'élaboration, de mise en oeuvre, de surveillance et d'application de ces règles* ». L'étude de Posner et Schmidt (1984), consistant à recenser les facteurs contribuant aux comportements non éthiques, illustre l'importance du climat éthique dans l'industrie. La

présence de codes déontologiques est alors essentielle au développement d'une attitude éthique de l'entreprise. Cependant, la grande majorité des secteurs industriels n'a pas recours à de telles pratiques. Les entreprises sont donc amenées à envisager des actions individuelles, comme des codes de conduite ou de chartes éthiques. Ces documents permettent de synthétiser les principes éthiques gouvernant l'entreprise. Il est difficile de décrire globalement leurs contenus, étant données les différences entre les pays et les entreprises. Ils peuvent cependant être définis comme un ensemble de principes auxquels une entreprise accepte de se conformer. Le code de conduite est, au départ, une initiative volontaire de l'entreprise, c'est-à-dire qu'il n'est pas imposé par des mesures législatives. Il permet d'institutionnaliser la responsabilité de l'entreprise et de transmettre les valeurs de l'entreprise. Il est donc souvent issu d'une connaissance intégrée par l'expérience et exprimée sous forme de principes. Les codes de conduite sont aussi, en général, élaborés à partir de conventions issues de l'OIT ou de textes de références de l'OCDE traitant des principes directeurs pour les entreprises, ou encore à partir des *Global Sullivan Principles*. Ces codes peuvent s'appliquer aux multinationales et à leurs sous-traitants. Il s'agit donc d'une source de régulation privée. Cette source est originale car elle dispose d'une flexibilité par rapport à son mode d'élaboration et à sa mise en œuvre.
Les démarches de ce type posent surtout le problème de l'absence de vérification externe de leur mise en œuvre. L'effectivité des codes dépend des intérêts, des stratégies et des relations entre les acteurs. De plus, les codes sont souvent trop généraux pour être utilisables au quotidien. Le problème principal de cet outil est l'absence de comparabilité d'une entreprise à l'autre. La *Global Reporting Initiative* s'efforce de standardiser ces rapports qui doivent être certifiés par un organisme extérieur. Un nouveau champ s'offre au marché de l'audit (certains cabinets, tels AD Little ou KPMG, s'y intéressent sérieusement). Une nouvelle orientation apparaît donc avec le développement de nouveaux métiers d'auditeurs dont l'indépendance est cruciale, pour assurer la crédibilité des résultats. Ils peuvent cependant être perçus comme une forme de *soft law*. L'entreprise adopte alors une position proactive par rapport la loi : elle devance la loi pour orienter le législateur.

- **La notation sociale et environnementale**

Le marché de la notation est encore émergent et son fonctionnement mérite une certaine circonspection. Cet outil souffre de nombreuses insuffisances : arbitraire du choix des critères, problèmes de pondération des critères, sources d'informations limitées ou risque de subjectivité dans la notation. En l'absence de standardisation des informations diffusées par les entreprises, les notations restent difficiles d'autant plus que les critères semblent varier d'une catégorie d'acteurs à l'autre. Ainsi dans le cas d'une mesure de la responsabilité environnementale, l'agence se trouve confrontée à une multitude de critères : effet de serre, destruction de la couche d'ozone, toxicité de l'air et de l'eau, et épuisement des ressources naturelles. Pour résoudre les difficultés, le choix est, en général, d'agréger l'ensemble des résultats en une note unique. Il faut alors faire un choix de hiérarchisation et de pondération des critères qui parfois peut relever de choix politiques ou stratégiques. De plus, il n'est pas rare que les grandes agences de notation adressent aux entreprises des questionnaires qui ne tiennent pas compte des secteurs d'activité par souci d'uniformisation. Du coup, les indices établis se trouvent faussés. Ce reproche est particulièrement adressé à l'indice *Domini*, indice américain de l'Environnement Responsable qui avantage le secteur des nouvelles technologies. La certification souffre donc principalement du problème de détermination des critères de référence, d'autant plus que, lors d'un audit, le respect des procédures prime sur l'analyse de fond. Chaque organisation évaluatrice conserve ses spécificités, malgré le regroupement autour de domaines clés. Plusieurs organisations développent des critères internes d'évaluation spécifiques.

De plus, pour orienter les choix des investisseurs, il existe aussi des indices boursiers spécifiques dits éthiques, même si l'attrait de ces placements en termes de rentabilité est discutable [Galavielle (2003)][20].

Les nouvelles orientations peuvent aussi venir directement du monde des actionnaires, ce qui semble pourtant contre intuitif. Certains ont été jusqu'à qualifier d'oxymore le concept « *d'actionnaires socialement responsables* » [Pérez (2002)]. Ce mouvement semble cependant s'inscrire de plus en plus dans le domaine de l'épargne et des investissements financiers. L'intérêt des actionnaires peut aussi relever du domaine de l'éthique. Les gestionnaires de fonds ont même utilisé les moyens offerts par la structure de la gouvernance d'entreprise orientée actionnaire pour faire entendre leurs exigences. L'impact des marchés financiers est réel dans la mesure où il dispose de moyens de sanctions.

- **Les labels**

Ces dernières années, l'intérêt des distributeurs s'est accru pour certains produits, du type du café Max Havelaar. Cette évolution est très encourageante et positive, mais il faut prendre garde qu'elle ne serve pas de prétexte pour arrêter les efforts concernant tous les autres produits distribués. Dans le cas de la grande distribution, les produits certifiés peuvent servir d'alibi pour ne pas porter plus loin les efforts sur les autres produits. Ils constitueraient une espèce de paravent médiatique. De plus, la multiplicité des labels qui apparaît avec le développement du commerce équitable s'avère contradictoire avec l'objectif de la transparence pour le consommateur. Cette difficulté se trouve accentuée par l'hétérogénéité du contenu d'un même label dans différents pays. Le cas Max Havelaar est significatif, notamment pour l'exemple du chocolat. La certification est la même pour des contenus différents en fonction des pays.
Face à divers produits ayant des labels variés, le choix se révèle difficile. Deux attitudes sont possibles face au foisonnement des labels. D'un côté, la mise en place d'une uniformisation des labels à partir d'une appellation commune et des normes communes de labellisation. D'un autre côté, le choix peut être fait de laisser faire la concurrence en espérant qu'elle sélectionnera le label le plus probant. Cette dernière approche n'est toutefois pas la plus convaincante, notamment en l'absence d'une information claire et parfaite.

- **Les normes**

Certes, les normes éthiques se développen, mais leur foisonnement génère un sentiment de confusion.
Ces normes relèvent du cadre de la responsabilité sociale ou environnementale de l'entreprise. Des normes telles que ISO 14001, FDX 30-310, OHSAS 18001, SA 8000, AA 1000, pour n'en citer que quelques-unes, couvrent les principaux thèmes relatifs au respect de la personne, des conditions de travail et de l'environnement. Elles ne bénéficient cependant pas

[20]Entre autres, le FTSE publie les indices : *FTSE4Good UK 50, FTSE4Good Uk, FTSE4Good Europe 50, FTSE4Good Europe, FTSE4Good US 100 et le FTSE4Good 100*. Au niveau international, les principaux indices boursiers socialement responsables sont :
-ARESE, cet indice *ASPI Eurozone* est composé de 116 valeurs européennes.
-Le DSI (*Domini Social Index 400*) comprend des critères d'environnement, sociaux et de *Corporate Gouvernance*.
-Le *FTSE4 Good international* qui s'appuie sur des conventions internationales. Il se préoccupe particulièrement des critères de sélection sociaux et environnementaux.
-Le *SAM employee Ownership Index* est composé des 30 entreprises européennes ayant les meilleures politiques d'actionnariat salarié.
-Le DJSGI (*Dow Jones Sustanability Group Index*) est un indice boursier qui regroupe 61 secteurs d'activités. Les entreprises qui le composent prennent des engagements sur la gouvernance d'entreprise et le sociétal.

toutes de la même légitimité. Ces normes peuvent être considérées comme éthiques étant donnés leur contenu, leur construction et les thématiques abordées. Ces normes internationales servent de lignes directrices et de guides en interne [Capron (2004)].
Toutefois, un effort de convergence de ces normes permettrait de mieux répondre aux attentes des parties prenantes sans trop complexifier l'environnement. Une certification globale, c'est-à-dire intégrant toutes les dimensions de l'éthique, sera prochainement possible par le biais d'ISO.
La normalisation est une technique de révélation d'informations qui permet de repérer des acteurs, de surveiller les pratiques et de les sanctionner. La répression se fait essentiellement à partir d'un autocontrôle. Le cadre qui s'impose est alors celui de la firme libérale contractuelle : elle fait du client le point de repère des pratiques et de l'acteur le responsable de ses engagements.
Un des problèmes majeurs est que tous les secteurs ne sont pas touchés de la même manière. Le secteur du textile a, par exemple, pris du retard alors qu'il y aurait beaucoup à y faire. Elles ne touchent pas nécessairement les secteurs d'activités où ces normes seraient les plus nécessaires. De plus, les normes concernent surtout les entreprises les plus exposées à l'action des actionnaires et des consommateurs. Il s'agit donc principalement des grandes entreprises cotées, des entreprises du secteur des biens de consommation. Il est aussi important de garder une vision nuancée concernant les normes dites « éthiques ». En effet, comme le souligne J. Couture, professeur au Département de philosophie de l'UQUAM : « *Je vois bien la préoccupation qui est de se donner des normes, d'uniformiser des pratiques professionnelles, mais il me semble que ces tentatives participent souvent d'un certain conformisme, du discours politiquement correct* »[21]. La problématique soulevée est à nouveau celle de la place réelle de l'éthique pour le monde des affaires.

Une réflexion de fond est alors nécessaire pour opérer un choix parmi les différents types de formalisation qui soit en adéquation avec la stratégie de l'entreprise. D'autant plus que certaines entreprises utilisent ces outils dans le cadre plus général d'une démarche de qualité globale. Il s'agit du cas de l'entreprise STMicroelectronics [Gélinier (2002)] qui s'inscrit dans une volonté de progrès continu. Elle a mis en place un « *décalogue de l'environnement* » qui s'apparente à une charte d'entreprise, et c'est le système de TQM (*Système de Management de Qualité totale*) qui couvre le domaine des responsabilités sociales.
A partir des outils de formalisation qui existent, l'entreprise a donc la possibilité d'opter pour la formalisation la plus adaptée à son cas. Le problème de ces traitements au cas par cas est l'absence de comparaison possible et la difficulté de la reconnaissance par le marché des efforts fournis par l'entreprise. Le choix entre efficacité locale et uniformisation reste donc difficile. Le type de formalisation choisi donne très certainement l'orientation que prend l'entreprise par rapport à l'éthique. L'implémentation de ces outils de codification éthique, en tant que vecteurs de confiance, reste confrontée à des limites internes et externes à l'entreprise.

3.4 L'implication des dirigeants : la palabre… ou le chef ?

La prise en compte de la dimension éthique dans les entreprises relève d'abord de l'engagement et de l'intérêt personnel des dirigeants. L'intégration de l'éthique se fait en amont, en ce qui concerne les décisions et aussi en aval pour concrétiser les actes éthiques et pour mettre en place des principes de contrôle. La direction générale dispose seule du pouvoir de formuler une politique éthique. Elle est alors située à l'interface entre l'environnement et le

[21] Chaire Economie et Humanisme de l'UQUAM. *Bulletin d'information*, janvier 2003

contexte organisationnel interne. L'intégration de la dimension éthique relève donc d'abord de l'engagement des dirigeants.
Il convient également que les dirigeants montrent qu'ils sont fidèles à l'éthique qu'ils cherchent à formaliser. Les actions des entrepreneurs sont une référence pour les comportements des acteurs dans l'entreprise. Les principes des dirigeants constituent des éléments de stabilité essentiels au développement de l'entreprise. Posner et Schmidt (1984) ont montré que le comportement des dirigeants influence les comportements des employés. Leurs actions influent particulièrement sur la prise de décision des acteurs dans l'entreprise. Ainsi les autres acteurs pourront décider de s'investir également tout en sachant que leur attitude est entérinée par leurs supérieurs hiérarchiques au sein de la structure. Cette influence hiérarchique est logiquement liée à la taille de l'organisation. L'influence du comportement du dirigeant est plus visible dans les petites organisations que dans les grandes entreprises.
Il faut aussi souligner que lorsque l'éthique est introduite dans un but fonctionnel, elle risque de manquer son objectif. Les acteurs internes à l'organisation peuvent détecter son caractère pratique, ce qui peut nuire à son ancrage dans l'entreprise par manque de reconnaissance. Ce risque révèle l'intérêt que les dirigeants soient réellement impliqués dans le projet dès le début de sa communication. De plus, l'éthique des affaires ne peut réellement exister que si elle s'intègre à la stratégie de l'entreprise. La responsabilité éthique doit donc être assumée par le groupe d'individus qui a pour rôle de formuler la politique stratégique. D'ordinaire, il s'agit de la direction générale. Cette tâche ne peut se faire de manière efficiente que si les dirigeants connaissent les barrières structurelles et culturelles qui peuvent s'opposer à la bonne mise en place de l'outil de formalisation sélectionné.

Par ailleurs, certains groupes d'acteurs au sein de l'entreprise peuvent développer des réactions défensives. Ce processus s'observe dans le cas de la Lyonnaise des Eaux et des Semences Cargill [Gauthier (2000)]. Une formalisation trop rigide peut avoir pour effet un refus d'adhésion des individus, surtout si elle ne prend pas en compte leurs prescriptions. De plus, la mise en place d'un outil formel peut être interprétée comme la possibilité pour ces acteurs d'être malhonnêtes. Ils peuvent même être amenés à la réflexion suivante : « *des problèmes ont dû avoir lieu dans la structure pour que le besoin de normalisation de l'éthique surgisse* ». Dans ce cadre, l'intérêt d'une politique de communication au sein de l'entreprise se confirme pour que la démarche éthique soit acceptée. Il faut donc convaincre de son utilité et de sa pertinence en interne. L'acceptabilité de l'outil est un préalable indispensable pour qu'il ait une chance d'être efficace. Cet ancrage dans l'entreprise peut représenter un véritable défi relevant du choix des pratiques managériales. Ce problème lié au gouvernement des acteurs peut être accentué par la tendance à l'internationalisation des entreprises.

L'entreprise est un moyen pour l'entrepreneur d'assumer son éthique par des dons particuliers ou du mécénat. Par-là même, il engage toute la structure dans l'idéal qui est le sien et également le capital qui a pu lui être confié par des parties prenantes. Le problème est que ces parties prenantes ne sont pas forcément en accord avec sa vision de l'éthique. Pour Ricœur (1991) l'introduction de l'éthique, lorsqu'elle est couplée à la demande d'adhésion à des valeurs d'entreprise définies par la direction, ne peut être d'ailleurs qu'une ruse subtile de l'idéologie productiviste. La critique la plus féroce est peut-être celle d'Etchegoyen : « *L'éthique est un nouvel opium du peuple. Elle a toutes les finalités et vertus. Hallucinogène : elle propose l'entreprise comme paradis artificiel ; dormitive, elle endort les consciences en les installant dans un système de valeurs décrétées ; anémiante, elle produit du consensus sur des valeurs présentées comme transcendantes ; aliénante, elle confisque l'identité des comportements au travail et les soumet à l'arbitraire des dirigeants* »

[Etchegoyen (1991)]. Le dirigeant, qui doit veiller à l'instauration du juste, n'a pas à imposer sa conception du bien. Cet amalgame provient de la confusion du juste et du bien dénoncée par Rawls [Bidet (1995)]. Les frontières, certes, ne sont pas toujours faciles à définir. Si cette distinction n'est pas faite, l'éthique des affaires risque de régresser au détriment de la liberté individuelle. Or, la première exigence de l'éthique est bien le respect des libertés. Le rôle de l'entreprise n'est donc pas de former, et encore moins de contrôler, la conscience morale de ses membres. L'intérêt de la norme est alors qu'elle permet de limiter l'impact de la personnalité du dirigeant sur la gestion de l'éthique dans l'entreprise. Le décideur « *balise son espace de pouvoir* » et le limite [Boyer (2002)].

L'implication des dirigeants se trouve donc essentielle dans l'adoption d'une démarche éthique. Pourtant cette implication se révèle être à double tranchant. Adopter des outils uniformisés comme les normes éthiques ou les labels peut être un moyen de limiter les effets négatifs de l'engagement de la direction. Une autre condition pour que l'éthique s'ancre dans l'entreprise est que l'outil se trouve en adéquation avec la culture et la structure de l'entreprise.

Conclusion : Pas de chef sans palabre !

A travers les outils de formalisation existants, la question est de savoir si l'on reste dans une logique de volontariat ou si l'on cherche à donner un cadre institutionnel à la RSE. Des limites importantes de ces outils existent, cependant ils peuvent constituer un champ d'action en articulation avec le droit existant. La question n'est pas de les substituer au droit mais de compléter la législation.
De manière plus générale, l'éthique dans le monde des affaires ne peut réellement exister que si elle s'intègre à la stratégie de l'entreprise. La responsabilité éthique est assumée par le groupe d'individus qui a pour rôle de formuler la politique stratégique. D'ordinaire, la direction générale dispose seule du pouvoir de formuler une politique éthique. L'intégration de la dimension éthique relèverait donc d'abord de l'engagement des dirigeants, mais ne saurait dépendre de leur seul bon vouloir. Il faut prendre également garde au fait que la morale de personnes influentes, ou ayant un pouvoir de décision, comme les dirigeants ne se transforme pas en règle de conduite pour tous dans l'entreprise [Capron (2000)]. La tentation est grande, pour les responsables, d'imposer leurs principes moraux de comportement.
Il existe donc un risque de voir la formalisation de l'éthique se transformer en un moyen de pression non seulement sur les salariés mais aussi sur la Société toute entière. Le risque est alors sociétal. Cette dérive inquiète particulièrement Baumol (1991) qui lui accorde une partie intitulée « *The firm as vehicule for management's personal contributions* » ! C'est tout dire!
Décidément, non!… Pas de chef sans palabre !

Bibliographie :

Albouy M. (1998) Confiance, signaux et gestion financière, *Économie et Sociétés*, Sciences de Gestion, Série S.G. N°8-9/1998, p. 199-218.

Arib F. (2004) "Organisations économiques internationales et gouvernance". *Problèmes économiques*, janvier 2004.

Baumol. W. J. & Batey Blackman.S. A.(1991) *Perfect markets and easy virtue.* Mitsui Lectures in Economics. Blackwell, Cambridge MA et Oxford.

Berenbeim R. (2000) *Company Programs for Resisting Corrupt Practices. A global Study.* The Conference Board.

Berle A. A. & G. C. Means (1932) *The Modern Corporation and Private Property,* MacMillan.

Blais A-R. & Sinclair-Desagné B. (2002) *Le leadership en 3 C : Capacités, conduite, circonstances.* Rapport Bourgogne, CIRANO Montréal.

Boulding K. E. (1978) *Ecodynamics : A New Theory of Societal Evolution.* SAGE Publications. Beverly Hills, London.

Boyer A. (2002) *L'impossible éthique des entreprises*. Édition d'organisation.

CAE, Conseil d'Analyse Économique (2003) Les normes comptables et le monde post-Enron. Mistral. J, de Boissieu. C, Lorenzi.JH., *La Documentation Française,* Paris 2003.

Capron M. (2000) « Vous avez dit "éthique" ? », *Revue du MAUSS* N°15. La Découverte.

Capron M. 2004 *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. La Découverte.

Carbou J. (2002) « Les entreprises multinationales et la lutte contre la corruption », *Problèmes économiques,* n°2778.

Charreaux G. (1998) « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », *Économie et Sociétés,* Sciences de Gestion, Série S.G. N°8-9/1998, p. 47-65.

Charreaux G. (2002) « Gouvernement d'entreprise » Encyclopaedia Universalis France S.A.

Charreaux G. (2003) « Le gouvernement des entreprises » *Encyclopédie des ressources humaines,* Vuibert.

Etchegoyen A. (1991) *La Valse des éthiques*. Éditions François Bourin.

Forum Confiance (2003) Conseil Général des Mines, *La confiance et l'incertain, le rôle de l'État : La confiance dans la monnaie*, Compte rendu de la séance du 24/02/03.

Freeman R.E. (1984) « Strategic management: Framework and philosophy ». *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Pitman.

Fukuyama F. (1995) *Trust: the social virtues and the creation of prosperity,* The Free

Press.

Galavielle J.-P. (2003) « De l'éthique économique à l'éthique des affaires ». *Problèmes Économiques,* N° 2811.

Gauthier L. (2000) « L'impact des chartes d'éthiques ». *Revue française de Gestion*, N°130, sept-oct.

Gendron C., Lapointe A., Turcotte M.-F. « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée. » *Industrial Relations Information Ressources,* 2004, Vol.59, N°1.

Gélinier O. et alii (2002) *Développement durable – Pour une entreprise compétitive et responsable.* ESF éditeur.

Gomez P.-Y. (1996). « Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste », *Revue d'Économie industrielle*, n°75.

Habermas J. (1978) *Raison et légitimité*, Payot

Hirschman A. (1980) *Les passions et les intérêts*. PUF.

Isaac H. (1996) *Les codes de déontologie : outil de gestion de la qualité dans les services professionnels*. Doctorat en sciences de gestion, université Paris-Dauphine.

Joubert J.L et Thomas L.V. (2003) Universalis 8

Kant E. (1785) *Fondements de la métaphysique des mœurs*. Delagrave, 1989.

Kapstein E. B. (2001) **«** L'éthique à tout prix ? » *Problèmes économiques* n°2739.

Keynes J.M. (1921) *A treatise on probability*. London, Mac Millan.

Koslowski P. (1998) *Principes d'économie éthique*. Éditions du Cerf.

Lambert Y. (2000) « La démocratie dans l'entreprise : Peut-on gagner en éthique sans perdre en efficacité ? » *Revue du MAUSS* N°15.

Luchaire F. (2003) Universalis 8.

Mandelbrot B. (1973)

(1) « Formes nouvelles du hasard dans les sciences »,

(2) « le syndrome de la variance infinie et ses rapports avec la discontinuité des prix »,

(3) « Le problème de la réalité des cycles lents et le syndrome de Joseph ». *Économie appliquée. Archives de l'ISEA,Tome XXVI 1973.* Librairie Droz Genève.

Mandelbrot B. (1995) *Les objets fractals.* Flammarion, Coll. Champs.

Mandelbrot B. (1997) *Fractales, Hasard et Finances.* Flammarion, Coll. « Champs ».

Marchesnay M. (1998) Confiances et logiques entrepreneuriales. *Économie et Sociétés*, Sciences de Gestion, Série S.G. N°8-9/1998, p.99-117.

Mercier S. (1999) *L'éthique dans les entreprises*. La Découverte. Coll. « Repères ».

Moore J. (1993) « La stratégie du lion et de la gazelle ». *L'Expansion*, automne, p. 65-75.

Mortureux M. (1990) « La certification, Réalités économiques », *Annales des mines*, avril.

Mullenbach A. (2002) « La responsabilité sociétale des entreprises. » *Les Cahiers du CERGOR* N°02/01 Mars 2002 Université Paris1 Panthéon-Sorbonne, Sorbonne Gestion.

Orléan A. (1994) « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *A qui se fier ? Confiance interaction et théorie des jeux, Revue du MAUSS N°4*, 2ème semestre.

Pérez R. (2004) L'évolution des modèles de gouvernance des entreprises en Europe. *Problèmes économiques*. juin 2004.

Pérez R. (2003) *La gouvernance des entreprises*. La Découverte. Coll. « Repères ».

Pérez R. (2002) « L'actionnaire socialement responsable : mythe d'hier ou réalité de demain ? » *Revue française de gestion.* novembre.

Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy*, The Free Press, MacMillan Publishing.

Posner, B.Z. & Schmidt W.H. (1984) « Values and the American Manager: an Update ».

California Management Review.

Ricœur P. (1991) *Lectures*, Le Seuil.

Rhodes R. (1996) « The new governance: governing without government », *Political Studies* vol 44.

Smith A. (1776) « Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations », 2 tomes, Flammarion, 1991.

Weber M. (1921) *Économie et Société*. Plon 1971, Coll. « Agora ».

Williamson O. (1993) « Calculative trust and economic organisation », *Journal of Law and Economics,* vol.36, April, p. 453-486.