

## La responsabilité de l'entreprise

À propos de *L'entreprise dans la société. Une question politique* de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée

Julie Bastianutti

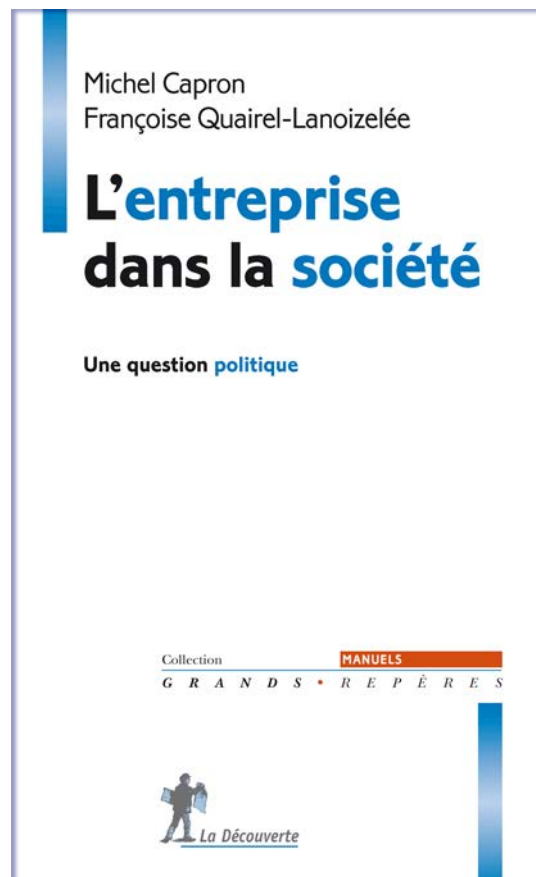
IAE, Université de Lille, LEM-CNRS-UMR 8179

Le livre de Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée se situe dans la lignée de leurs précédents ouvrages sur la RSE, *Mythes et réalités de l'entreprise responsable* (2004) et *La responsabilité sociale d'entreprise* (2007 ; 2010).

Cependant, il apparaît profondément différent à certains égards. Il est le fruit d'années de réflexions collectives que les auteurs ont contribué à provoquer et organiser dans le cadre de différents séminaires, colloques, et autres lieux de rencontre à la croisée du monde professionnel et académique. Cette « nourriture » et le temps de décantation confèrent une densité et une originalité particulière à ce livre, qui interroge l'entreprise non seulement comme une institution économique majeure du monde contemporain mais aussi un sujet politique objet de controverses dans le débat public. Leur objectif est de démêler les « ambiguïtés fondamentales qui traversent les théories et les discours sur les relations entreprise-société » (*op. cit.*, p. 245).

Publié dans la collection « Grands repères » de La Découverte en janvier 2015, l'ouvrage est plus que la simple extension du « Repère » publié par les auteurs en 2007.

L'ambition est affichée dès l'introduction : il s'agit de penser non pas seulement cette expression étrange – et souvent reprise à tort et à travers – de la « responsabilité sociale d'entreprise » mais bien la question politique de l'entreprise dans la société. Où se situe l'entreprise dans la société, quelles sont ou devraient être les modalités de sa participation à la vie de la cité ? Avec qui interagit-elle ? Est-elle simplement une entité économique faisant pression sur ses clients, fournisseurs, concurrents et les régulateurs qui l'empêchent de vivre dans le meilleur des mondes, le marché ? Ou bien est-elle aussi objet de pressions, tant à l'échelle locale qu'aux niveaux national et international ?



Le livre est ambitieux car il propose d'aller plus loin qu'un simple manuel de gestion. Il offre une démarche interdisciplinaire qui mêle les approches et apports du droit, de l'économie, de la sociologie, de la philosophie et de l'histoire pour penser les relations entre l'entreprise et la société.

La synthèse proposée par les auteurs s'articule en deux grandes parties. La première concerne les soubassements théoriques et les grandes questions qui constituent la toile de fond du problème posé par la relation entre l'entreprise et la société (chapitres I à III). La seconde interroge les dynamiques relationnelles, institutionnelles, stratégiques et opérationnelles en lien avec ces reconfigurations du rapport entreprise/société (chapitres IV à VII). Le dernier chapitre et la conclusion proposent enfin des pistes de réflexion et de discussion autour de la nature même de ce qu'est l'entreprise et, par conséquent, la façon dont on peut définir sa place et son rôle dans la société.

Dans un premier temps, les auteurs proposent un éclairage socio-historique et théorique de l'évolution des relations entreprise-société. Ils reprennent un ensemble de travaux universitaires menés autour des enjeux de la transformation des premières sociétés de capitaux et *corporations* (ces dernières étant apparues en Angleterre au XVI<sup>e</sup> siècle), qui suscitaient la méfiance des commerçants et de l'opinion, et dont l'existence même dépendait intimement des gouvernements qui autorisaient leurs activités au cas par cas, en fonction des intérêts nationaux (monopoles coloniaux, construction d'infrastructures) et du bien commun. Au XIX<sup>e</sup> siècle, dans le droit américain mais aussi sur le continent européen, les *corporations* commencent à acquérir de plus en plus d'autonomie juridique, deviennent des « personnes morales » à part entière, et se détachent progressivement de la tutelle gouvernementale (Bastianutti & Dumez, 2012). Comme pour contrebalancer cette dynamique, les États tentent de renforcer la production normative qui permet d'encadrer l'action de l'entreprise – de nouveaux champs du droit sont créés, pour protéger les consommateurs, les travailleurs, l'environnement, etc. (Robé, 1999). Dans le même temps, les grandes entreprises réussissant à maximiser l'obtention de nouveaux droits et à minimiser leurs devoirs, un mouvement de responsabilisation par les acteurs sociaux se développe afin d'inciter les entreprises à, d'une part, respecter leurs devoirs juridiques, et, d'autre part, à prendre leurs responsabilités envers la société. Les auteurs reviennent ainsi sur les différentes compréhensions théoriques et interprétations de ces évolutions multiformes des relations entre entreprise et société, en prenant comme fil conducteur la distinction faite par Polanyi (1983/1944) entre « encastrement » et « désencastrement » des relations entre la sphère économique et la sphère sociale. Ils en viennent à s'interroger, *in fine*, sur la possibilité de construire une vision managériale de la RSE qui se fonderait sur un compromis entre deux visions antagonistes de l'entreprise, celle de l'économie capitaliste (sphère économique autonome) et celle d'une entité économique intégrée dans la société et contribuant au bien commun.

Cette vision panoramique et de long-terme est complétée par deux focus sur des aspects au cœur de l'interrogation sur les relations entreprise-société, la question de la représentation de l'intérêt général et celle de la responsabilité de l'entreprise en société.

Les auteurs proposent une discussion stimulante des approches de la RSE qui adoptent une vision ou bien éclatée ou bien holistique de l'intérêt général. La vision éclatée est en ligne avec l'approche économique libérale et avec la représentation de l'entreprise comme nœud de contrats devant négocier avec un ensemble de parties prenantes hétérogènes et défendant des intérêts particuliers, sans qu'on puisse toujours assurer

la légitimité de ces intérêts au regard de la société dans son ensemble. La seconde vision, politique et institutionnelle, est orientée vers les conséquences de l'activité des firmes sur les biens collectifs et publics mondiaux. Dans cette perspective, il s'agit d'interroger le rôle de l'entreprise pour produire et préserver ce qu'on peut appeler « biens communs », « biens collectifs » ou « biens publics mondiaux » et donc le couplage entre RSE et développement durable, dans la perspective de la préservation des capacités et de la pérennité du bien-être des générations futures. Ce rôle émergent de l'entreprise et la demande d'une plus forte participation à la régulation politique semblent en grande partie incompatibles avec la recherche de rentabilité à court terme et sa responsabilité proprement financière envers ses actionnaires, donnant ainsi une forme paradoxale à sa responsabilité.

Que signifie « être responsable » envers la société ? La responsabilité de l'entreprise ne se limite pas à la stricte imputabilité juridique ; elle repose également sur le principe de redevabilité (*accountability*) en lien avec la montée en puissance des risques (Beck, 2001), la globalisation des chaînes de valeur et les limites du droit actuel face aux firmes transnationales, promptes à s'affranchir des contraintes juridiques trop fortes dans certains États pour bénéficier de régimes plus cléments ailleurs. Les pratiques d'optimisation fiscale pointent d'ailleurs vers un point aveugle de la responsabilité sociétale, comme le soulignent les auteurs. Malgré un risque de réputation qui devrait inciter les firmes à un certain « civisme fiscal », les disparités en termes de législation et la concurrence entre États pour attirer les firmes convoitées ou développer certaines activités se couplent avec un manque d'homogénéité sur les informations et les pratiques de transparence, malgré quelques avancées en matière juridique, comme la loi Dodd-Frank en 2010 aux États-Unis. Ainsi, la question de la répartition des rôles entre État et entreprise se trouve être aujourd'hui au cœur des débats sur les contours et le contenu de la responsabilité juridique et sociétale des firmes, débat qui se situe aujourd'hui à l'échelle internationale. Cela pose un problème évident de régulation, d'articulation de la gouvernance mondiale avec la gouvernance des entreprises.

L'enjeu de la régulation mondiale et des interactions dynamiques entre les entreprises, les pouvoirs publics et les acteurs économiques et sociaux fait l'objet de la seconde partie qui interroge les dynamiques relationnelles, institutionnelles, stratégiques et opérationnelles en lien avec ces reconfigurations du rapport entreprise/société.

Jusqu'à présent, les formes de régulation qui se développent sont la résultante des interactions d'acteurs moteurs, notamment privés. Pressions de la société civile, des investisseurs et consommateurs, ou encore effets de la concurrence des firmes entre elles : les auteurs, s'appuyant et développant leurs travaux antérieurs, présentent les outils et dispositifs (certifications, notations extra-financière, démarches volontaires des firmes) qui permettent de répondre aux exigences sociétales en matière de lutte contre la corruption, les discriminations ou encore les questions de santé publique. Une ébauche de régulation mondiale se dessine, aux contours hybrides, et par des combinatoires *soft law/hard law*, qui font l'objet du chapitre v. Des outils de régulation publique se sont développés depuis les années 1970 *via* les organisations intergouvernementales, telles l'OIT, l'OCDE afin de promouvoir le respect de droits fondamentaux pour les salariés des multinationales et insister sur la responsabilité de ces dernières vis-à-vis de l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement. *Via* l'ONU, le Pacte mondial (Global Compact) lancé en 2000 incite les entreprises à publier annuellement les mesures concrètes qu'elles ont adoptées pour répondre aux demandes. Cependant, sans contrôle et face à la généralité des demandes et principes, beaucoup

dénoncent le « *fair washing* » ainsi promu par l'ONU. Cependant, l'entreprise n'étant toujours pas reconnue comme un sujet de droit international, les « *dispositifs de gestion ou d'évaluation élaborés par des instances internationales, publiques ou privées se mettent en place en dehors de tout droit conventionnel, multilatéral ou bilatéral* » (*op. cit.*, p. 154). L'élaboration d'un droit souple, les avancées de la jurisprudence (affaire *Kasky vs Nike* aux États-Unis au début des années 2000 ; jugement de l'affaire *Erika* en France en 2012 ; condamnation de la filiale nigériane de Shell aux Pays-Bas en 2014 – pour ne citer que les plus marquantes) peuvent laisser entrevoir des transpositions de principes et normes contraignantes reconnues par les instances internationales au sein des différents droits nationaux.

Comment réagissent les entreprises face à ces multiples pressions, ces exigences pas toujours compatibles à première vue ? Au sein du champ de responsabilisation (Bastianutti & Dumez, 2012), elles cherchent à développer des ressources et compétences et à adapter leurs processus de décision et de mesure de la performance. Reprenant et approfondissant le « Repère » de 2007, les auteurs passent en revue les stratégies d'évitement, les stratégies intégrées et proactives, et mettent en avant les enjeux liés au développement de nouveaux *business models* durables, aux pratiques d'éco-conception, aux cascades de responsabilité dans les chaînes de valeur globales et les stratégies d'achat. Enfin, ils interrogent les stratégies BOP (*bottom of the pyramid*) et le *social business* sur leur capacité à « moraliser » le capitalisme en proposant des alternatives légitimes et efficaces à la réalisation d'un bien-être collectif dépendant de choix privés, et souvent effectués par le biais d'entreprises multinationales et de leurs filiales dédiées. Comment, alors, piloter et évaluer ces nouveaux modes d'action et ces nouvelles stratégies ? Les outils de gestion, dans leur dimension prescriptive, qui véhiculent des normes et contribuent à construire des connaissances, s'adaptent également aux tensions des relations entreprise-société et à la combinaison des objectifs économiques, sociaux, environnementaux. Le développement du *reporting* extra-financier – dispositif incontournable de la redevabilité – fait l'objet d'un ensemble de critiques (chronophage, générateur d'hypocrisie organisationnelle, contenant des informations invérifiables) et d'un manque de consensus sur la manière de réguler ces pratiques, tant sur le contenu, les méthodologies et les moyens de vérifier et certifier les informations publiées. En France, le régulateur est intervenu, par le moyen de la loi sur les nouvelles régulations économiques révisée en 2010, sur le contenu des informations à publier et les obligations de certification. Au niveau européen, un projet de directive a été adopté par le Parlement européen en 2014 pour étendre l'obligation du *reporting* extra-financier à tous les États membres de l'UE. Outre le *reporting*, l'évaluation de la performance constitue un autre chantier pour piloter la RSE dans les organisations, or les systèmes comptables existants ne permettent pas



*Les moines lisant,*  
Ernst Barlach (1932)  
Nuremberg, Germanisches  
Nationalmuseum

de prendre en compte les principaux impacts de l'entreprise sur le capital humain, sociétal, naturel, et encore moins sur la conservation des capitaux. Ainsi, la fameuse « *triple bottom line* » d'Elkington juxtapose, plus qu'elle ne compense, les résultats. Les outils managériaux non comptables et monétaires de suivi de la performance témoignent encore de la grande hétérogénéité et de leur caractère fragmentaire ; bien souvent, leur efficacité et leur influence dépendent encore largement de leur appropriation dans un contexte organisationnel spécifique par les managers. L'une des figures les plus emblématiques est ainsi celle du directeur du développement durable, dont la fonction de « *marginal sécant* », très transversal dans l'organisation, et qui doit jouer le rôle de « *traducteur des attentes de la société en langage audible par les dirigeants* » (*op. cit.*, p. 209).

Le dernier chapitre, prélude à la conclusion, propose des pistes de réflexion et de discussion autour de la nature même de ce qu'est l'entreprise et, par conséquent, la façon dont on peut définir sa place et son rôle dans la société. Comme l'écrivent justement les auteurs :

Le caractère insaisissable de la notion d'entreprise tient à la fois à la grande diversité de ses formes (...), au caractère évolutif de ses modèles théoriques et pratiques, et à l'impossibilité de figer à un instant donné une action collective qui, par essence, s'inscrit dans la dynamique de nombreuses interactions projectives. (*op. cit.*, p. 211)

Le débat sur les relations entre l'entreprise et la société est d'autant plus vif actuellement qu'il est accompagné d'une interrogation plus forte et fertile que jamais sur la nature de l'entreprise (Robé, 1999 ; Lyon-Caen & Urban, 2012 ; Segrestin & Hatchuel, 2012). Vue par le droit, l'entreprise n'existe pas en tant que telle : l'entité autonome qui existe en droit est la *société*, personne morale, définie à partir d'un contrat rendant le ou les associé(s) responsable(s) du capital social ; existent également en droit l'ensemble des relations contractuelles liant l'employeur à ses employés (code du travail), le fournisseur à son client (code de commerce). Un des rares textes de droit prenant le temps de définir l'entreprise, un décret de 2008, qui le fait ainsi : « *c'est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes* » (*op. cit.*, p. 212). Outre la distinction entre société et entreprise, c'est la variété même des entreprises – de l'auto-entreprise à la multinationale diversifiée composée de nombreuses filiales, *holdings* et autres établissements stables. Les débats actuels sur la responsabilité des firmes s'attaquent à la prise en compte de cette variété des types d'entreprise, à distinguer le capital en tant que tel de l'activité de l'entreprise, éclatée dans des chaînes de production complexes et éparpillées géographiquement mais aussi à bien remettre en évidence que la responsabilité limitée de l'actionnaire s'accompagne du fait que ce dernier n'est pas à proprement parler propriétaire de la société ; en tant que détenteur de titres, il a des droits sur l'attribution des résultats et le contrôle de la marche de l'entreprise, mais aucun droit de propriété sur ses actifs (Robé, 1999) et ce point constitue le défi central de la gouvernance et de la légitimité des pouvoirs de direction. Ce principe de la responsabilité limitée s'appliquant également aux firmes actionnaires d'autres firmes, existe alors un risque lié à la nature organisationnelle de l'entreprise : celui d'échapper aux devoirs qui accompagnent les droits acquis par les sociétés depuis le XIX<sup>e</sup> siècle. En effet, par des montages complexes de groupes de sociétés, certaines réussissent à s'affranchir de leur responsabilité à l'égard de l'action de certaines filiales (accidents industriels, pollutions, exploitation de travailleurs).

Les frontières des grandes entreprises se diluent de plus en plus, posent la question de la « réinternalisation des externalités sur les biens communs » (*op. cit.*, p. 233) et rendent plus pertinent que jamais le concept de filière pour penser la responsabilité d'amont en aval et les nœuds de coordination où les enjeux sont forts, notamment dans les cas de forts déséquilibres de pouvoir entre des donneurs d'ordre puissants et des sous-traitants dépendants. Réintroduire le territoire et l'ancrage spatial des firmes devient ainsi un enjeu essentiel pour rendre effective la responsabilité sociale et environnementale.

Enfin, les auteurs nous conduisent à nous interroger sur l'utilité sociale de l'entreprise. Comme le rappellent les auteurs, le profit et le taux de rentabilité n'ont pas toujours été une fin en soi de la vie de l'entreprise dans la pensée économique. Il est donc temps de remettre au cœur de notre compréhension de l'entreprise la stratégie comprise comme « projet » que Desreumaux (2013, p. 176) définit comme étant ce qui « *met en jeu le pourquoi, le quoi, le comment de l'existence d'un collectif* », ce qui implique d'articuler une série d'objectifs variés aux fondements de la stratégie de l'entreprise, et non l'unique postulat de la maximisation du profit. L'utilité sociale n'est pas une notion réservée aux seules entreprises relevant de l'économie sociale et solidaire. C'est une interrogation qui implique de réfléchir à l'utilité des produits et services qu'une entreprise propose mais aussi de rentrer « dans la boîte noire » en prenant en compte les questions d'obsolescence, la qualité et quantité de matières premières nécessaires, leurs conditions de production, la conception des flux et des processus de travail, les modes de consommation, les effets sur les écosystèmes. C'est une interrogation qui implique également de replacer au cœur même de l'action de l'entreprise la responsabilité non pas comme le fait de répondre de ses actes en cas de faute, mais plus largement, et en suivant Ewald, comme le propre de l'acte d'entreprendre qui « *a le sens d'une décision qui vaut promesse* » (Ewald, 1997, p. 79). Les auteurs concluent par une invitation à continuer le débat, à le nourrir par de nouveaux éclairages et approfondissements, fruits de recherches menées dans l'optique de contribuer non seulement au débat public mais également à la construction du bien public ■

## Références

- Bastianutti Julie & Dumez Hervé (2012) “Pourquoi les entreprises sont-elles désormais reconnues comme socialement responsables ?”, *Gérer et Comprendre*, n°109 (septembre), pp. 44-54.
- Beck Ulrich (2001) *La société du risque : sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Aubier.
- Capron Michel & Quairel-Lanoizelée Françoise (2004) *Mythes et réalités de l'entreprise responsable : acteurs, enjeux, stratégies*, Paris, La Découverte.
- Capron Michel & Quairel-Lanoizelée Françoise (2007) *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte.
- Desreumaux Alain (2013) “Entreprise”, in Postel Nicolas & Sobel Richard [ed] *Dictionnaire critique de la RSE*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, pp. 172-177.
- Ewald François (1997) “L'expérience de la responsabilité”, in Neuberger Marc [ed] *Qu'est-ce qu'être responsable ?*, Paris, Carré Seita-Sciences Humaines, pp. 55-81.
- Lyon-Caen Antoine & Urban Quentin [ed.] (2012) *La crise de l'entreprise et de sa représentation*, Paris, Dalloz.
- Polanyi Karl (1983/1944) *La grande transformation : Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard [trad. franç. de *The Great Transformation*, Boston, Beacon Press].
- Robé Jean-Philippe (1999) *L'entreprise et le droit*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Segrestin Blanche & Hatchuel Armand (2012) *Refonder l'entreprise*, Paris, Le Seuil.