

# La notion de responsabilité de l'entreprise: fondements conceptuels et utilisation managériale

Christine Noël Lemaitre

► **To cite this version:**

Christine Noël Lemaitre. La notion de responsabilité de l'entreprise: fondements conceptuels et utilisation managériale. Working paper serie RMT (WPS 04-06), 22 p. 2006. <hal-00461628>

**HAL Id: hal-00461628**

**<http://hal.grenoble-em.com/hal-00461628>**

Submitted on 5 Mar 2010

**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.

# LA NOTION DE RESPONSABILITÉ DE L'ENTREPRISE : FONDEMENTS CONCEPTUELS ET UTILISATION MANAGÉRIALE.

**CHRISTINE NOËL<sup>1</sup>**

Enseignant chercheur,  
Grenoble Ecole de Management

## Résumé :

L'objet de cet article est de tenter de dissiper le flou conceptuel qui entoure la dimension managériale de la responsabilité de l'entreprise. Considérée par certains comme le nouveau paradigme du management des entreprises, la notion de responsabilité globale est en de nombreux égards ambiguë. Les difficultés liées à sa définition et à ses postulats de base résultent d'une rupture entre la conception juridique et morale de la responsabilité et son utilisation managériale. L'expression même de "responsabilité globale" fait violence au langage en favorisant un malentendu. Il ne faut pas se tromper de responsabilité car les actions des entreprises en faveur de l'environnemental ou du social renvoient davantage à une intégration stratégique des pressions des partenaires de l'entreprise qu'à l'intégration de principes moraux par un sujet autonome.

## Mots clefs :

Bien commun, Entreprise, Justice sociale, Responsabilité sociale et environnementale,  
Sens, Sujet moral.

---

<sup>1</sup> Christine Noël est enseignant chercheur à Grenoble Ecole de Management. Docteur en philosophie, titulaire notamment du DESCF et d'un DEA de droit social, elle enseigne la comptabilité, la fiscalité et l'éthique.

Depuis une dizaine d'années, la plupart des entreprises américaines et européennes tendent à faire de la responsabilité sociale et environnementale l'un des piliers de leur communication. Cet usage managérial de la responsabilité s'accompagne d'une certaine dissonance conceptuelle. En effet, la notion de responsabilité de l'entreprise se décline sous une terminologie à dimensions variables puisqu'on parle tantôt de responsabilité globale, tantôt de responsabilité sociale et environnementale ou encore de responsabilité corporative, alors que ces trois expressions recourent des attitudes non totalement superposables.

Dès lors l'idée d'une responsabilité de l'entreprise ne va pas de soi. D'une part, parce qu'un certain flou conceptuel entoure cette notion. D'autre part, parce qu'en se reconnaissant des responsabilités qui relevaient jusqu'alors de la compétence primordiale de l'Etat (le respect de l'environnement, la valorisation de l'humain...), l'entreprise modifie sa raison d'être. A sa finalité première qui demeure de réaliser des profits, s'ajoute une finalité secondaire, qui est d'agir en vue du Bien commun. Dès lors se pose le problème de la conciliation de ces deux finalités et de leur intégration dans la stratégie de l'entreprise. Parler de "responsabilité de l'entreprise" suppose une certaine conception de la responsabilité se dégageant de l'approche traditionnelle liée à l'imputation automatique d'une faute à un sujet et une certaine définition de l'entreprise et de ses fonctions dans la société. Après avoir opéré une synthèse des différentes définitions de la responsabilité de l'entreprise, nous opérerons un retour sur la conception juridique et morale de la responsabilité, afin de mesurer l'écart qui existe entre la responsabilité au sens moral et la responsabilité au sens managérial. Enfin

nous précisons les conditions par lesquelles une entreprise peut être définie comme responsable.

### La responsabilité de l'entreprise, intégration des paramètres sociaux et environnementaux dans la gestion

Nicole NOTAT, présidente du cabinet de notation VIGEO, soulignait dans un précédent article de *Futuribles* que “la notion de responsabilité sociale de l'entreprise, idée expérimentale sans définition achevée, est (...) guettée par le manichéisme et les dérives de toutes sortes<sup>2</sup>”. Cette notion en attente de clarification mérite d'être précisément définie. Que se cache-t-il derrière ce vocable ? Il est important de distinguer le signifiant du signifié, ou en d'autres termes le mot et la chose à laquelle il renvoie car un mot peut exister sans que la réalité à laquelle il doit correspondre n'existe. On parle ainsi d'une montagne d'or, de licornes ou de titans sans que ces objets n'aient de réalité en dehors de l'imaginaire humain.

Dans un livre vert, la Commission de l'Union européenne définissait la responsabilité sociale des entreprises comme “l'intégration par les entreprises des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités comme à leurs relations avec les parties prenantes”. Cette formule paraît dans un premier temps relativement transparente. Il s'agit de faire de l'environnemental ou du social des critères de gestion d'une entreprise. Pourtant, la simplicité apparente de la formule masque des problèmes d'arbitrages et de priorités multidimensionnels. Comment ces préoccupations

---

<sup>2</sup> NOTAT N, (2003), « La responsabilité sociale des entreprises », *Futuribles*, N°288, 2003, pp. 11-28.

nouvelles sont-elles intégrées dans les pratiques de management et dans la définition de la stratégie des entreprises ? La responsabilité de l'entreprise renverrait à une conciliation d'intérêts multiples et parfois contradictoires.

La pensée de TOCQUEVILLE fournit ici un cadre d'analyse pertinent. Selon TOCQUEVILLE, si l'intérêt personnel mal compris conduit à l'égoïsme et à un repli sur soi, l'intérêt personnel bien entendu engendre des conséquences radicalement opposées. Le principe de l'intérêt personnel bien entendu enseigne ainsi aux être humains qu'ils sont des animaux sociaux par nature, c'est-à-dire qu'ils ont besoin les uns des autres et que leur développement personnel dépend de leur aptitude à devenir des être sociaux. L'intérêt personnel est donc relié à l'intérêt général. Il n'est pas dans mon intérêt de réaliser un bénéfice maximal si la réalisation de ce bénéfice suppose de détruire l'environnement. Si de plus en plus d'entreprises intègrent des préoccupations sociales et environnementales dans leur gestion ce n'est pas par amour chrétien ou par une conversion à l'humanisme mais plutôt par un intérêt personnel bien compris. Cet intérêt personnel exhorte les dirigeants d'entreprises et les détenteurs d'enjeux dans leur ensemble à prendre en compte le Bien commun au-delà de leurs objectifs strictement financiers. Là encore l'idée n'est pas neuve. Dans les années cinquante, le penseur thomiste MARITAIN affirmait que «les entreprises ont compris que pour simplement exister et continuer à produire, elles doivent penser de plus en plus à leur fonction sociale et avoir le souci de l'intérêt général<sup>3</sup>. »

---

<sup>3</sup> MARITAIN J., *Réflexions sur l'Amérique*, traduit de l'américain par Ph. Lecomte de Nouy, Fayard, 1958.

Une autre définition de la responsabilité de l'entreprise peut être proposée. Selon Christian SCHUTZ, directeur en charge de la responsabilité sociale à BMW, la responsabilité de l'entreprise est le fait de “contribuer au développement économique en se comportant conformément à l'éthique”. Christian SCHUTZ précise qu'il s'agit “d'assurer un succès économique à long terme en prenant en considération toutes les parties prenantes (parmi lesquelles il faut compter les associations et la société au sens)”. Deux éléments méritent d'être soulignés. La responsabilité renvoie à l'éthique, donc aux valeurs, à la faculté de discriminer le Bien du Mal. Relier la responsabilité de l'entreprise à l'éthique suppose de la rattacher à un domaine extra-économique. Cette définition a cependant l'inconvénient d'être trop générale. En effet, le développement durable ou le gouvernement d'entreprise renvoient également à une conformation des comportements des gestionnaires à l'éthique. Le développement durable consiste à privilégier les voies de développement économique qui sont compatibles avec une la préservation de l'environnement. Le développement durable est un modèle de gestion et de développement tandis que la responsabilité des entreprises est une attitude, un état d'esprit. La nuance est légère. Le gouvernement d'entreprise consiste quant à lui à intégrer dans les décisions de gestion le point de vue de toutes les parties prenantes et non seulement des seuls apporteurs de capitaux. En cela, le gouvernement d'entreprise est susceptible d'impliquer l'intégration de critères extra-financiers dans la gestion. Le lien qui existe entre la responsabilité de l'entreprise et le gouvernement d'entreprise peut être illustré par l'activisme sociétal. Dans une étude datant de 2001, l'O.R.S.E. (Observatoire sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise) conclut que les assemblées générales deviennent de plus en plus souvent un lieu de débat sur l'implication des

entreprises dans la communauté et sur leur politique sociale (WIEDEMANN-GORIAN, PERIER, LEPINEUX, 2002). Selon les observations de cette étude, le nombre de questions posées par les actionnaires aux assemblées générales sur la responsabilité des entreprises aurait augmenté pour le panel étudié (panel essentiellement composé de sociétés cotées sur le CAC 40) de 24 % entre 2000 et 2001. Le gouvernement d'entreprise constitue ainsi un cadre propice au développement de la responsabilité de l'entreprise.

Ces éléments de définition étant précisés nous allons opérer un retour sur la conception juridique et morale de la responsabilité, afin de mesurer l'écart qui existe entre la responsabilité au sens moral et la responsabilité au sens managérial

#### Les ingrédients de la responsabilité juridique, morale et managérial :

La responsabilité fut un concept juridique bien avant d'être un concept moral ou managérial. Il s'agit d'une notion juridique relativement neuve puisque les premières mentions du substantif "responsabilité" remontent à la période précédant la Révolution française et renvoient à la réparation des dommages causés. Etymologiquement la responsabilité dérive de "re-spondeo" qui désigne le fait de "répondre de", de se porter garant d'une promesse, d'un engagement, c'est-à-dire d'en accepter la charge. La personne majeure et capable est responsable de ses actes, ce qui signifie qu'elle doit en assumer les conséquences.

La responsabilité juridique est liée à l'idée de réparation et de sanction d'un dommage. Elle suppose la réunion de trois éléments : un sujet, un dommage et un lien de cause à effet entre le sujet et le dommage. La responsabilité civile est ainsi liée au calcul ex post facto de ce qui a été fait. C'est une responsabilité causale des actes commis. La responsabilité suppose l'univocité de l'imputation de la cause à l'acte. Hans **JONAS** cite ainsi un exemple illustrant cette conception de la responsabilité. Un clou de sabot manquant ne rend pas réellement l'apprenti forgeron responsable de la bataille perdue et de la perte du royaume. Par contre, si à cause du clou manquant le cheval désarçonnait le cavalier et le blessait, la responsabilité de l'apprenti serait mise en cause. "La responsabilité comprise ainsi est l'implication tout à fait formelle sur tout agir causal parmi les hommes, exigeant qu'on puisse demander des comptes<sup>4</sup>."

La responsabilité juridique, civile ou pénale, n'épuise cependant pas la notion de responsabilité. La responsabilité, au sens moral du terme, se distingue de la pure imputation causale. Dans la philosophie moderne, la responsabilité renvoie au rapport d'un sujet avec sa conscience, c'est-à-dire à sa capacité de distinguer le bien du mal. Ainsi la responsabilité morale n'est pas une contrainte sociale, extérieure, comme c'est le cas pour la responsabilité pénale, mais elle provient de l'adhésion librement consentie à des valeurs. La responsabilité morale n'est pas réductible à la cause, bien que l'existence d'un lien causal entre le sujet désigné comme responsable et le dommage soit l'un des ingrédients de la responsabilité. En effet, un anticyclone ne saurait être considéré comme le responsable de la sécheresse qui a sévi en Europe au

---

<sup>4</sup> H. JONAS, *Le Principe responsabilité*, traduit de l'allemand par Jean Greisch, Cerf, 1990, p. 13.



cours de l'été 2003. Car un anticyclone n'a pas de conscience morale. Il n'est pas un sujet.

Alain ETCHEGOYEN définit ainsi deux critères qui permettent de redonner une épaisseur raisonnée à la notion de responsabilité, devenue opaque. Ces deux critères sont le pouvoir et le territoire<sup>5</sup>. Le pouvoir désigne la capacité d'agir (il renvoie également à la liberté de l'agent) et il intègre la notion de savoir. Sans liberté du sujet, il ne saurait y avoir de responsabilité. La personne qui ignore les conséquences de son acte est-elle véritablement responsable ? Cet aspect là est important car l'émergence de la responsabilité des entreprises dans les pratiques de management suppose la liberté des agents économiques. La responsabilité se conçoit dans l'au-delà des obligations légales. Le territoire définit une sphère d'actions qui dépendent de nous et sur laquelle le sujet exerce sa responsabilité. La famille ferait partie du territoire naturel de responsabilité.

Le regain d'intérêt pour le concept de responsabilité en philosophie remonte aux années soixante. Plusieurs penseurs ont ainsi tiré les conséquences morales des nouvelles capacités fournies par des progrès techniques sans précédent. Selon JASPERS, la fabrication de la bombe atomique faisant éclore un risque majeur a donné naissance à une nouvelle responsabilité de l'homme (JASPERS, 1958). Selon RICOEUR, l'environnement et les possibilités techniques de l'homme se sont transformées à un point tel qu'ils impliquent une nécessaire redéfinition du cadre

---

<sup>5</sup> ETCHEGOYEN A., « Etre responsable, être un responsable », Atelier de réflexion philosophique, 2/10/2001, HEC PCA, [www.hec.fr](http://www.hec.fr)

juridique et éthique de l'action humaine<sup>6</sup> (RICOEUR, 1991). En remettant en cause la conception traditionnelle de la responsabilité, JONAS définit le "principe responsabilité" fondé sur une "heuristique de la peur" (JONAS, 1990). Cet ouvrage est en général considéré par les architectes du développement durable comme la "première interpellation vigoureuse des décideurs sur les retombées environnementales des activités des entités dont ils sont responsables" (IGALENS et al., 2002).

L'idée fondamentale de JONAS est que l'essence de l'agir humain s'est transformée radicalement par suite de certains développements de notre capacité technique ce qui et rend d'autant plus nécessaire une transformation de l'éthique. Si autrefois les interventions de l'homme dans la nature étaient essentiellement de nature superficielle, l'homme peut désormais en perturber l'équilibre. Cette transformation de notre pouvoir technique confère une nouvelle dimension à l'éthique. Il faut anticiper les conséquences prévisibles de notre action afin de préserver notre espace de vie. JONAS distingue ainsi deux types de responsabilités : le premier est lié au calcul ex-post facto de ce qui a été fait, il s'agit d'une responsabilité comprise comme imputation causale des actes commis, le second est lié à une mise en adéquation du devoir-être de l'objet et du devoir-faire du sujet, il est une responsabilité pour ce qui est à faire, ce type de responsabilité résulte de l'obligation du pouvoir. La responsabilité est selon JONAS une fonction du pouvoir et du savoir. Le pouvoir impliquant le savoir. Celui qui peut agir doit tout mettre en œuvre pour s'informer des risques de ses actions. On pourrait s'étonner d'une définition aussi élargie de la responsabilité. Or le principe responsabilité s'appuie sur une heuristique de la peur. Face au vide éthique né de la

---

6

destruction du sacré initialisé par l’Aufklärung il faut toujours imaginer le pire afin de l’éviter. Cette heuristique de la peur favoriserait le respect d’un principe de précaution et une politique de prudence hyperbolique.

Ainsi définie la responsabilité ne serait pas tant due à un acte qu’à notre condition d’être humain vivant dans un environnement qu’il doit protéger. Pour SEN, la responsabilité découlerait de notre statut de *zôon politikon*, d’individu inséré dans une communauté. une telle définition de la responsabilité pose que la “vie des individus entraîne des interdépendances, ce qui implique des obligations réciproques liées aux relations économiques, politiques et sociales qu’ils entretiennent mutuellement” (SEN, 1999, p.97). On retrouve dans ces propos la réactualisation d’une thèse exprimée par DOSTOIEVSKY un siècle plus tôt. “Chacun de nous est responsable devant tous pour tous et pour tout. [...] Sans cela, évidemment, à force de diviser les responsabilités, il ne reste presque rien. On se tire d’affaire.”

Cette conception de la responsabilité portée par la philosophie contemporaine et mise à profit par les managers pose certains problèmes. En effet, l’extension du champ de la responsabilité à laquelle procède JONAS risque de générer des confusions sémantiques. Est-il légitime d’englober sous la notion générique de responsabilité les situations résultant d’effets de composition non prévisibles au niveau individuel ? Monique CANTO SPERBER propose ainsi de réserver le terme de responsabilité à la seule responsabilité intentionnelle et de parler, par exemple, d’obligation de réparation ou encore d’implication morale pour les autres cas de figures résultant d’une action

non délibérée<sup>7</sup>. Cette clarification conceptuelle aurait l'avantage de mettre un terme au flou artistique qui règne actuellement. Comme nous l'avons vu, la responsabilité sociale et environnementale renvoie à l'intégration la dimension sociale et environnementale dans leur stratégie afin de répondre aux pressions sociales. L'usage du terme de responsabilité dans l'expression "responsabilité de l'entreprise" est souvent galvaudé. En outre, la notion de responsabilité de l'entreprise est-elle tenable ? En effet, nous avons précisé que la responsabilité supposait un sujet agissant en fonction d'une fonction de discrimination entre le bien et le mal. Or l'entreprise dispose-t-elle d'une conscience ? D'autre part, quelles sont les personnes envers lesquelles l'entreprise devrait s'estimer responsable ? S'agit-il des seuls apporteurs de capitaux des détenteurs d'enjeux ou plus largement de la société civile ? Mais dès lors quelles sont les raisons de l'essor de la responsabilité de l'entreprise ?

Après avoir la responsabilité juridique, morale et managériale il convient de déterminer si ce concept peut être effectivement appliqué à l'entreprise.

### L'entreprise, un sujet responsable ?

L'idée de responsabilité de l'entreprise repose sur le fait qu'on puisse la définir comme une organisation dotée d'intentions propres, distinctes de celles de ses

---

<sup>7</sup> CANTO SPERBER M., *L'inquiétude morale et la vie humaine*, PUF, 2002.

dirigeants. L'entreprise est assimilée à une entité capable de distinguer le bien du mal et capable de décider d'une seule et même voie. Or cette idée ne va pas de soi.

En effet, il est utile de rappeler que la notion même d'entreprise est restée longtemps ignorée par les juristes. Elle l'est aujourd'hui encore, ce qui alimente une confusion redondante entre les termes d'entreprise et de société. Traditionnellement, l'entreprise n'est pas considérée comme dotée d'une personnalité juridique. Elle n'est ni une personne physique, ni une personne morale. Mais elle est en général personnifiée par la personne qui l'exploite. Cette difficulté juridique à appréhender l'entreprise autrement que comme une coquille recevant des contrats n'est pas propre au droit français. Jean Philippe ROBE note la confusion fréquente chez les anglophones entre les termes "company" et "corporation". Si l'entreprise n'est pas un objet de droit, elle est encore moins un sujet de droit (*Droit de l'Entreprise*, Lamy). Entité autonome qu'il est impossible de rabattre sur les notions de fonds de commerce ou de société, l'entreprise pose un véritable problème de qualification aux juristes (DESPAX, 1956). Tantôt elle est assimilée à la notion de patrimoine, c'est-à-dire à un ensemble de biens corporels nécessaires à la réalisation d'une activité répétitive. Ainsi le Code civil prévoit pour l'héritier l'attribution préférentielle de l'exploitation afin d'éviter le morcellement de l'entreprise. Tantôt elle est assimilée à l'entrepreneur dont la présence assure la pérennité de l'entreprise. L'approche juridique de l'entreprise ne nous permet donc pas de fonder l'idée de responsabilité de l'entreprise.

L'entreprise est une notion économique et sociale avant d'être une notion juridique. Dans son dictionnaire de gestion, Elie COHEN définit l'entreprise comme une « organisation relativement autonome, dotée de ressources humaines, matérielles et financières en vue d'exercer une activité économique de façon stable et structurée ». L'entreprise est une organisation « relativement autonome ». Si elle ne saurait se confondre avec ses moyens ni même ses dirigeants, est-elle totalement indépendante des ressources qu'elle rassemble ou encore des personnes qui la composent ? Selon le rapport VIENOT, l'entreprise, en tant qu'agent économique, poursuit des objectifs propres. Ces objectifs justifient l'autonomie de l'entreprise et renvoient à la notion d'intérêt social. « L'intérêt social peut [...] se définir comme l'intérêt supérieur [...] de l'entreprise considérée comme un agent économique autonome, poursuivant des fins propres, distinct notamment de ses actionnaires, de ses salariés, de ses créanciers dont le fisc, de ses fournisseurs et de ses clients, mais qui correspondent à leur intérêt général commun, qui est d'assurer la prospérité et la continuité de l'entreprise ». (VIENOT, 1995).

La possibilité de conférer un sens à la notion de « responsabilité globale de l'entreprise » dépend ainsi de la définition de l'entreprise. Dans l'approche néo-classique de l'entreprise, l'entrepreneur était entièrement assimilé à l'entreprise. Les buts de l'entreprise se confondaient avec ceux de l'entrepreneur, qui disposait d'un certain nombre de droits sur et dans l'entreprise (droit de percevoir un revenu assis sur l'activité de l'entreprise, droit de réduire ou d'accroître les facteurs de production, droit de contrôle sur l'entreprise). Les nouvelles approches de l'entreprise s'inscrivent

dans un processus de rupture du lien ombilical unissant les entrepreneurs et l'entreprise. Il s'agit de tirer les conséquences de la séparation grandissante entre d'une part les propriétaires et d'autre part les gestionnaires. Ces deux types d'acteurs peuvent être animés de motivations divergentes (HARRISON et al., 1999). Dans cette optique, BAUMOL ou encore WILLIAMSON ont en effet démontré que les managers avaient tendance à rechercher avant tout la maximisation du chiffre d'affaires au détriment de la recherche du profit dans la mesure où leurs avantages (revenus, pouvoir, prestige...) étaient assis sur l'activité de l'entreprise. L'entreprise ne peut effectivement pas être réduite aux objectifs de l'une de ses parties prenantes. Elle se définit, d'une manière propre, en tant qu'agent, dans l'équilibre précaire des intérêts de ses partenaires multiples. C'est pourquoi il est possible de concevoir l'entreprise comme "une constellation d'intérêts coopératifs et compétitifs" (MARTINET et al., 2001). Pour accorder un crédit à la notion de "responsabilité sociale de l'entreprise", il faut donc supposer que l'entreprise puisse être définie comme un sujet autonome et pluriel, né de l'équilibre d'intérêts potentiellement opposés. Or cet équilibre va sans cesse évoluer au gré de l'évolution de l'actionnariat, de l'équipe dirigeante en place et des valeurs sociales et sociétales. L'entreprise n'est pas dotée du critère de permanence nécessaire pour donner consistance à un sujet autonome. Si la gestion d'une entreprise et l'élaboration de sa stratégie peut se concevoir à travers l'intermédiaire d'un jeu à trois acteurs principaux : les investisseurs institutionnels, les dirigeants de tête de groupe "dont les stratégies personnelles [...] constituent parfois la seule explication possible de ce qu'ils représentent comme les stratégies de groupe", et les filiales (MARTINET, 2002), il est difficile de concevoir l'entreprise comme un

sujet doté d'une conscience morale. Or sans sujet, peut-on parler réellement de responsabilité ?

A y regarder de près, la montée en puissance de la notion de responsabilité globale de l'entreprise s'apparente au succès de l'idée de "justice sociale". Bien que HAYEK se soit employé à mettre en évidence l'incohérence fondamentale de la notion de justice sociale, il s'agit d'une expression tombée dans le langage commun et toute tentative pour remettre en cause son bien fondé est qualifiée de rétrograde (HAYEK, 1976).

S'interrogeant sur les raisons du succès intellectuel de l'idée de "justice sociale", Hayek formule un paradoxe. L'expression "justice sociale" n'a aucune signification. Pourtant, elle est couramment utilisée dans la sphère politique depuis plus d'un siècle. Comment expliquer ce paradoxe ? Selon HAYEK, l'idée de justice sociale est une formule vide de sens dans la mesure où la justice doit s'appliquer à des conduites individuelles et non au fonctionnement du marché. Seule la conduite humaine peut être appelée juste ou injuste. Un état de fait est bon ou mauvais mais non pas juste ou injuste. La justice sociale est dépourvue de sens dans un ordre spontané. Sa signification est limitée à une organisation. "La justice sociale n'est absolument pas l'équilibrage d'intérêts particuliers en jeu dans un cas d'espèce, ou même d'intérêts de telles et telles catégories de personnes, et elle ne vise pas non plus à introduire un certain état de choses considéré comme juste. Elle n'a pas à s'occuper des résultats qu'une action particulière entraînera en fait" (HAYEK, 1986, p. 77). D'ailleurs



HAYEK souligne que les personnes sont rarement d'accord sur ce que la notion de justice sociale recouvre in concreto.

En dépit de ce non-sens la majorité continue à croire à la notion de justice sociale par un effet d'entraînement collectif. Si les autres font référence à une idée, il est évident que cette idée a un sens. HAYEK livre une explication anthropologique de ce phénomène de croyance. L'effet de troupeau incite les hommes à adopter les terminologies à la mode.

Ne peut-on repérer le même type de phénomène dans le recours grandissant au concept énigmatique de "responsabilité globale" ? Tout comme la société, l'entreprise n'est pas une personne qui agit, elle n'est pas dotée d'une conscience morale qui évalue. S'il est possible de parler de responsabilité du dirigeant, de l'actionnaire pris isolément, ou des salariés, une entreprise dans son ensemble ne peut raisonnablement être désignée comme responsable socialement de ses actes passés et futurs. D'autant plus que le terme de social est en lui-même ambigu à force d'une utilisation immodérée. Si le social a longtemps renvoyé à ce qui est caractéristique du fonctionnement de la société, le concept s'est modifié en acquérant "une connotation dominante d'approbation morale" (HAYEK, 1986, p. 95). Comment dès lors expliquer que les managers et les chercheurs vouent un culte à l'idée de responsabilité de l'entreprise ? Si le terme de responsabilité globale de l'entreprise pose problème, comment évaluer les actions impliquant une prise de conscience de l'impact social et

environnemental du management ? Tout ne serait-il que démagogie et “exutoire pour l’émotion morale” (HAYEK, 1986) ?

Si la notion de responsabilité globale de l’entreprise pose problème parce qu’elle est fondée sur des postulats non vérifiés (l’idée que l’entreprise est un sujet autonome), elle pose également problème parce qu’elle n’a pas un référent unique mais plusieurs référents. Nicole NOTAT identifie ainsi plusieurs niveaux de responsabilité correspondant à plusieurs types de pratiques. Dans cette typologie, le degré zéro de la responsabilité consisterait à tirer profit de l’exploitation des failles des règles et des positions de faiblesse des pays hôtes (NOTAT, 2003, p. 22). Le premier degré pourrait être rapproché d’une certaine forme de philanthropie renvoyant à des pratiques de mécénat (dons à des œuvres, financement de projet pour l’environnement...). Un second degré entrerait dans la prévention puisqu’il consisterait à se mettre à l’abri des risques sociaux et environnementaux afin de protéger la réputation de l’entreprise. Enfin un troisième et dernier degré concernerait des entreprises qualifiées de proactives qui auraient intégré les questions sociales et environnementales dans leur politique. L’entreprise “pleinement responsable” ne se contenterait pas de satisfaire pleinement aux contraintes légales et conventionnelles, mais elle intégrerait “en tant qu’investissement stratégique, les dimensions sociales et sociétales dans ses politiques globales” (NOTAT, 2003, p. 26).

L'absence de définition normative de la responsabilité globale de l'entreprise résonne en termes d'aveu. Il s'agit d'un aveu s'appuyant sur le constat de l'extrême hétérogénéité des pratiques rassemblées sous ce vocable.

Les pratiques relevant de la responsabilité globale des entreprises sont fort louables. Comment blâmer l'entrepreneur qui décide de diminuer sa consommation d'électricité de 29 % en sept ans (ST Micro) ? Comment ne pas encourager les dirigeants soucieux du bien-être de leurs salariés et agissant en matière de sécurité et de santé au travail, de formation professionnelle ou encore de résolution des conflits ? En affirmant que la notion de « responsabilité globale de l'entreprise » pose problème au niveau conceptuel, il ne s'agit pas de dénigrer l'investissement des acteurs économique dans des actions en faveur de l'environnement. Mais il faut se garder de faire violence au langage en plaçant sous un terme doté d'une forte connotation morale une série d'actions relevant, à des niveaux différents, de l'opportunisme managérial.

L'investissement des entreprises dans le domaine économique, social et environnemental est le résultat de pressions des détenteurs d'enjeux (clients, salariés et investisseurs). Désormais le succès à long terme d'une entreprise passe par l'intégration de critères extérieurs à la gestion. Selon Joachim **MILBERG**, l'ancien président de BMW, "le succès d'une entreprise moderne va bien au-delà des purs aspects économiques, plus important encore est de trouver un équilibre entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux". Le choix d'œuvrer dans le domaine environnemental ou social, bien au-delà des contraintes légales ou

contractuelles, peut être bénéfique en termes d'image et permet probablement de fidéliser sa clientèle et ses salariés. Il faut toutefois noter que l'existence d'un lien de corrélation entre la "performance sociétale" et la performance économique d'une entreprise n'a pas été clairement établi. Ainsi l'engagement pour le développement durable peut entraîner des dépenses affectant la position concurrentielle de l'entreprise (JENSEN, 2001). Dès lors la responsabilité sociale relève d'une position stratégique. L'engagement pour des actions sociales ou environnementales, l'adhésion à des valeurs s'intégrant dans le développement durable constitue l'une des dimensions essentielles de l'image d'une entreprise. Selon une étude de Price Waterhouse Coopers, 70 % des industries d'Amérique du Nord et d'Europe intégreront la responsabilité sociale à l'image de leur entreprise. Il semble difficile dès lors d'en faire l'impasse.

## REFERENCES

- BAUMOL W.J.** *The Free market innovation machine : analyzing the growth miracle of capitalism.* Princetown : Princeton University Press, 2002
- BOWEN H.R.** *Social responsibilities of the businessman.* New York : Harper and Row, 1953
- CANTO SPERBER M.** *L'inquiétude morale et la vie humaine.* Paris : PUF, 2002
- COHEN E.** *Dictionnaire de gestion.* Paris : La Découverte, 2001
- DAVIS K.** "Can business afford to ignore social responsibilities ?". *California Management Review*, 2, pp. 70-76, 1960
- DESPAX M.,** *L'Entreprise et le droit.* L.G.D.J., 1956, 443 p.
- DOSTOIEVSKY F.** *Les Frères Karamazov.* Paris : Actes Sud, 2002
- ETCHEGOYEN A.** *La vraie morale se moque de la morale.* Paris : Seuil, 1999, 229 p.
- ETCHEGOYEN A.** "Etre responsable, être un responsable". Atelier de réflexion philosophique, 2/10/2001, HEC PCA, [www.hec.fr](http://www.hec.fr)
- HARRISON J.S., FREMAN R.E.** *Stakeholders, Social Responsibility and Performance, Empirical Evidence and theoretical perspective.* Academy of Management Review. Vol. 42., 1999
- HAYEK F.A.** "The atavism of social justice". *New studies in philosophy.* London : Routledge, 1976, 314 p.

**HAYEK F.A.** *Droit, législation et liberté, tome II, Le mirage de la justice sociale.*  
traduit de l'anglais par Raoul Audouin, Paris : PUF, 2<sup>e</sup> édition, 1986

**IGALENS J., JORAS M.** *La Responsabilité sociale de l'entreprise.* Paris : Editions  
d'organisation, 2002, 170 p.

**JASPERS K.** *Die Atombomb und die Zukunft des Menschen.* München, R. Piper and  
Co, 1958, 506 p.

**JONAS H.** *Le Principe responsabilité.* traduit de l'allemand par Jean Greisch, Paris :  
Cerf, 1990, 336 p.

**LAVOUX Th., GREGOIRE P.** "Les entreprises et l'environnement". *Futuribles*,  
N°288, 2003, pp. 29-42.

**MARITAIN J.** *Réflexions sur l'Amérique.* traduit de l'américain par Ph. Lecomte du  
Nouij, Paris : Fayard, 1958.

**MARTINET A. C., REYNAUD E.** "Shareholders, Stakeholders et stratégie". *Revue  
Française de Gestion*, n° 136, 2001, p. 12-25.

**MARTINET A.C.** "L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique". *Revue  
Française de Gestion*, N°11-12, 2002, pp. 58-76.

**NOTAT N.** "La responsabilité sociale des entreprises". *Futuribles*, N°288, juillet-août,  
2003, pp. 11-28.

**NOVAK M.** *Démocratie et Bien commun.* traduit de l'américain par Marcelline Brun,  
Paris : Cerf, 1991

**PEREZ R.** "L'actionnaire socialement responsable". *Revue Française de Gestion*,  
N°141, novembre-décembre, 2002, pp. 131-154.

**ROBE J.P.** *L'Entreprise et le droit.* Paris : Que-sais-je ?, N° 3442.

**SEN A.** *L'Economie est une science morale.* Paris :La Découverte, Cahiers libres, 1999

**WIEDEMANN-GORIAN Th., PERIER F., LEPINEUX F.** *Développement durable et gouvernement d'entreprise : un dialogue prometteur.* Paris : Editions d'organisation, 2002, 295 p.

**WILLIAMSON O.** *Corporate control and Business Behavior. An Inquiry into the Effects of Organization Form on Enterprise Behavior.* Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1970

**WILLIAMSON O.** *The mechanism of governance,* Oxford : Oxford University Press, 1996.