

# La responsabilité sociale de l'entreprise :

## une responsabilité éclatée

Jérôme BALLET et Françoise DE BRU

"Responsable de tout et de rien", tel peut être le slogan du XX<sup>ème</sup> siècle. Même si sur le plan sémantique, le terme de "responsabilité" n'existe que depuis le XVIII<sup>ème</sup> siècle, on en trouve des applications dès l'antiquité dans le droit romain. Il s'agit alors, non pas de déterminer une faute, mais de remplir des obligations. La responsabilité prendra un sens éthique, d'abord avec la morale chrétienne, ensuite avec la morale laïque.

Déjà les stoïciens opéraient un choix entre ce qui dépend de nous et ce qui ne dépend pas de nous. L'homme ne peut être responsable que dans la première hypothèse. Dans la seconde, il ne doit pas rester passif, mais s'adapter. La responsabilité doit être considérée, écrivait Kant, "comme clef de voûte de tout l'édifice social". Si dans la logique kantienne la responsabilité est le prix de la liberté, Lévinas (1982, 1983, 1991) fait de la responsabilité la condition de la liberté, "Je suis libre si je suis responsable".

Peut-on alors acquiescer avec Spinoza, adversaire du libre-arbitre, en faveur du déterminisme ; ou au contraire suivre Sartre quand il affirme dans "L'Être et le Néant" que "L'homme est condamné à être libre, porte le poids du monde tout entier sur ses épaules : il est responsable du monde et de lui-même en tant que manière d'être" (Sartre 1995). A se référer à quelques idées reçues, on pencherait plutôt pour un abandon de la responsabilité : on licencie sous la contrainte, le chômage est une fatalité, les marchés financiers font la loi, la mondialisation nous oblige à baisser les salaires, ... tout se passe comme si plus rien ne dépendait de nous, c'est la faute de personne, ni de l'Etat, ni des syndicats, ni des entreprises, ni des individus. Pourtant, même s'il existe des contraintes, le refus dépend toujours de nous (liberté réelle précisait Sartre), de notre attitude face à ces contraintes.

Mais parallèlement l'entreprise comme l'Etat, du fait de leur rôle central dans la société sont de plus en plus tenus pour responsables, et leurs responsabilités se multiplient. L'évolution de l'évaluation de leurs actions est significative de ce point de vue. Le passage du bilan au bilan social, puis au bilan sociétal<sup>1</sup> illustre cet élargissement. Pourtant, la responsabilité de l'entreprise n'est pas une question nouvelle. Dès les années trente la responsabilité des hommes d'affaires et la fonction morale des dirigeants d'entreprise deviennent un sujet d'analyse (Berle et Means, 1932 ; Barnard, 1938). Ils ont pour tâche de créer des codes moraux au sein de l'entreprise ou de favoriser l'émergence d'un climat social adéquate à l'apparition de règles morales de conduite. A partir du milieu des années cinquante une réflexion approfondie et diversifiée apparaît sur cette question<sup>2</sup>.

La responsabilité de l'entreprise renvoie à la notion de responsabilité de l'organisation collective. Mais celle-ci peut avoir au moins deux significations : la responsabilité de l'organisation en tant qu'entité distincte et indépendante de ses membres (Corporate responsibility) et la responsabilité collective à travers la responsabilité d'un groupe composé de membres (Collective responsibility). Cette dernière forme de responsabilité pose le problème, non plus de la responsabilité de l'entreprise, mais de la responsabilité *dans* l'entreprise. Les deux formes de responsabilités ne sont pas de même nature.

<sup>1</sup> voir Capron et Lescoul (1997) pour une présentation du bilan sociétal.

<sup>2</sup> voir par exemple Bowen (1953), Drucker (1954), Davis (1960), Mason (1960), Eells et Walton (1961), McGuire (1963), Cheit (1964), Elbing et Elbing (1964), Greenwood (1964), Davis et Blomstrom (1966).

La réflexion sur la responsabilité implique aussi bien le management stratégique, par les adaptations nécessaires du collectif à son environnement, que le management opérationnel, par l'engagement et la motivation du personnel recherchés par la responsabilisation des individus. Dès lors, l'efficacité de l'entreprise n'est pas sans lien avec la structuration de sa responsabilité et de celle de ses membres.

Si on suppose que la gestion des ressources humaines a pour objet d'améliorer les performances de l'entreprise et de réduire les conflits, elle occupe un rôle central vis-à-vis de la responsabilité collective en recherchant l'efficacité par la construction de vertus sociales compatibles avec les différentes formes de responsabilités. Une façon de concilier responsabilité de l'organisation et responsabilité du groupe est de faire appel à la culture d'entreprise. Les organisations adoptent un ensemble de valeurs qui définissent la conduite de leurs employés. Elles sont connues des membres par des règlements, des publications internes, etc.

Les employés ne sont plus considérés comme un simple facteur de production, dont il convient de minimiser le coût, ne serait-ce parce que le capital humain a sa spécificité et peut fournir un avantage compétitif à l'entreprise. Le renforcement de la concurrence, en particulier celle du Japon, a poussé dans les années quatre-vingt à la quête de l'excellence, voire à la formulation d'une entreprise du « troisième type » en exigeant une qualité totale et un engagement de tous les instants de la part du personnel. Dans cette logique se sont développés des codes de conduite.

Mais le conflit entre responsabilité collective et responsabilité individuelle n'en est pas pour autant résolu. En effet, si les codes de conduite permettent de définir des règles d'action, ils ne fournissent pas de repères simples d'appartenance, pourtant essentiel à l'implication individuelle. La culture d'entreprise participe directement à réduire les tensions au sein de l'entreprise, mais avec le risque d'avoir pour prix une déresponsabilisation individuelle, ce qui tend à renforcer la responsabilité de l'entreprise dans la société. La thématique de la responsabilité plaide alors pour un renouvellement de la gestion des ressources humaines, délaissant les règles de conduite, laissées à la responsabilité individuelle, pour la définition de valeurs garantissant l'adhésion du personnel.

Dans une première partie, nous rappelons l'évolution des modèles de responsabilité de l'entreprise. Dans une seconde partie, les différentes formes de responsabilité collective sont étudiées. Enfin, une troisième partie analyse, les conditions de compatibilité des diverses responsabilités, et les implications pour la gestion des ressources humaines.

## 1. L'EVOLUTION DES MODELES

A partir du milieu des années cinquante, la réflexion sur la responsabilité de l'entreprise semble se développer rapidement. Cependant, cette période est marquée par une absence de consensus sur la signification du concept. La responsabilité de l'entreprise apparaît malgré tout comme un archétype l'engageant dans une démarche où le profit n'est qu'un élément parmi d'autres. La firme se doit alors de travailler à une amélioration des conditions sociales des autres membres de la société. Le profit n'est plus considéré comme le seul objectif à atteindre. Les modèles se développent d'abord de manière diversifiée avant d'être réunis dans une synthèse conceptuelle les rendant compatibles.

## 1.1. Un développement diversifié

Les premières analyses reposent sur l'idée d'un "contrat implicite" entre la société et l'entreprise. La première remet à la seconde le pouvoir de dégager des profits et de réaliser la production, mais en contrepartie, elle doit se montrer responsable envers la collectivité. Cette responsabilité ne porte pas seulement sur la production et le profit, mais aussi sur les conditions de leur réalisation. Ces activités doivent s'accomplir tout en travaillant à améliorer la situation de chacun et de tous. La firme a des obligations envers la société en raison du rôle central qu'elle exerce dans la sphère économique et sociale.

Sa politique peut en conséquence être sanctionnée par la collectivité qui veille au respect de ses obligations. Une forme particulière de contrôle de l'entreprise s'effectue à travers les groupes de pression. McGuire (1963) et Backman (1975) suggèrent que la responsabilité de l'organisation n'est pas seulement faite d'obligations économiques et légales, mais également d'obligations éthiques. Elles doivent être prises en compte dans les décisions de l'entreprise au même titre que les autres. Cette responsabilité morale repose sur leur comportement volontaire (Manne et Wallich, 1972).

Le concept même connaît durant cette période des attaques virulentes en particulier de la part T. Levitt (1958) et M. Friedman (1962, 1970). Selon eux, la doctrine de la responsabilité morale de l'entreprise est fondamentalement subversive. Elle induit un centralisme et ruine les fondements de la société capitaliste libérale. La seule responsabilité de l'entreprise consiste à faire du profit. La "main invisible" se charge d'harmoniser les intérêts de tous. Supposer une responsabilité de l'entreprise apparaît dans cette thèse comme un détournement d'objectif par rapport à la quintessence des firmes qui est la réalisation du profit. Renoncer à cette finalité aboutit à scléroser la société en abolissant la concurrence. Cette thèse rejoint celle de l'inefficacité de l'altruisme sur le marché (Becker, 1978, Mahieu et Rapoport 1998).

Ces attaques sur la responsabilité de l'entreprise supposent implicitement une information parfaite. Dès qu'il existe une asymétrie de l'information entre le vendeur et l'acheteur, la relation de marché peut nécessiter le développement de codes éthiques pour rendre la relation viable (Arrow, 1973). Par ailleurs, le débat entre Alchian (1950), Friedman (1953) et Winter (1987) montre qu'en situation d'information incertaine, la sélection naturelle des firmes par le marché ne passe pas automatiquement par la maximisation du profit.

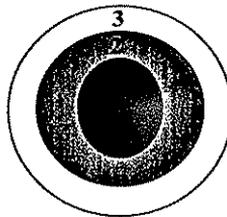
A la thèse de la "main invisible" s'oppose celle de la "main du gouvernement" de J.K. Galbraith. L'entreprise doit poursuivre seulement des objectifs économiques, la main régulatrice de la loi et du processus politique dirigeront les objectifs privés vers le bien collectif. Cette thèse rejette également, mais de façon implicite, le concept de responsabilité morale de l'entreprise ou localise la moralité, la responsabilité et la conscience dans des systèmes de règles extérieures aux entreprises.

Aucune de ces deux thèses n'admet l'exercice d'un jugement moral indépendant, voire non économique par l'entreprise, comme membre de la société. Pourquoi rejeter une autorégulation par "la main du management" ? (Goodpaster et Matthews Jr., 1982).

La responsabilité de la firme ne se situe pas au niveau des lois du marché ou de la législation en vigueur. L'impératif éthique n'est pas soumis à une sanction extérieure, mais seulement à la conscience de la Personne, voire de l'Autre. Ainsi, la responsabilité de l'organisation ne provient pas d'une entité externe, comme les clients, sinon ils seraient traités comme un moyen (faire des ventes), non pas comme une fin en soi.

Le Committee for Economic Development (CED, 1971), critiqué par Davis et Blomstrom (1975) et Steiner (1975), a le premier cherché à synthétiser l'approche de l'entreprise en termes de responsabilités. Cette analyse s'appuie sur trois cercles concentriques.

1. Cercle interne : responsabilités économiques de base de l'entreprise : produire, employer ...
2. Cercle intermédiaire : prise en compte dans l'exercice des responsabilités économiques de normes ou de valeurs sociales : le respect de l'environnement, les relations avec les employés ...
3. Cercle extérieur : intégration de responsabilités nouvelles que l'entreprise doit assumer, notamment l'amélioration des conditions sociales, au-delà de ce que les lois et les valeurs exigent déjà.



Le cercle intermédiaire correspond seulement aux valeurs définies par la société tandis que le cercle extérieur implique une action volontariste de l'entreprise à lutter contre des phénomènes tels que le chômage, la pauvreté...

Le degré de responsabilité apparaît ainsi dans la distinction entre une attitude passive et une attitude active de l'entreprise, ou dans la différence entre un comportement de respect des normes et un comportement discrétionnaire. Cette approche définit une responsabilité sociale (Social Responsibility) de la firme en élargissant les interactions entre elle et son environnement socio-économique.

Cette conception de la responsabilité de l'entreprise a été vivement critiquée dans les années soixante-dix. Ackerman et Bauer (1976) reprochent notamment à l'expression "Social Responsibility" d'être un concept vague s'efforçant d'introduire dans l'entreprise des obligations éthiques, mais se focalisant seulement sur les motivations, sans tenir compte des performances économiques. Selon ces auteurs, il est préférable d'utiliser le concept de "Social Responsiveness" que Frederik (1978) définit comme : "Corporate social responsiveness refers to the capacity of a corporation to respond to social pressures...One searches the organization for mechanisms, procedures, arrangements and behavioral patterns that, taken collectively, would mark the organization as more or less capable of responding to social pressures" (Frederik, 1978 : 6).

Pour Sethi (1979), l'entreprise doit certes adopter un comportement conforme au fonctionnement du marché et à la législation en vigueur, mais elle peut aller plus loin en anticipant les demandes du marché. Elle doit avoir vis-à-vis du marché, non seulement un comportement réactif mais aussi anticipatif. Dès lors, les études sur les stratégies de réponse de la firme face à son environnement sont cruciales [Wilson, (1974), McAdam (1973), Davis et Bolstrom (1975)]. Elles peuvent être réactives, défensives, d'accommodation ou proactives.

Le concept de "Corporate Social Responsiveness" (CSR2 : Frederik, 1978) s'oppose à l'origine, en partie au modèle de la "Corporate Social Responsibility" (CSR1 : Frederik, 1978) en se concentrant uniquement sur la phase d'action. Le modèle CSR2 n'a aucune connotation éthique. Il concerne seulement le processus de management de la réponse à donner à l'environnement socio-économique. Il peut inclure la planification et la prévision des demandes sociales (Newgren, 1977), l'organisation de la réponse sociale (McAdam, 1973), le contrôle des activités sociales (Caroll et Beiler, 1975), la procédure de décision (Steiner, 1972 ; Bowman et Haire, 1975 ; Preston et Post, 1975 ; Fitch, 1976 ; Caroll, 1977 ; Sturdivant et Ginter, 1977 ; Post et Mellis, 1978).

Bourgeois (1980) écrit que le concept de "responsiveness" est environnemental. Il suggère l'adaptation de l'organisation à son environnement dans une perspective de survie. A l'environnement économique, il convient d'ajouter comme contraintes supplémentaires l'environnement social, légal, écologique et politique. Dans le modèle CSR2, l'entreprise doit internaliser ces nouvelles contraintes

et en faire un objet de calcul, l'objectif étant d'assurer sa performance économique, voire simplement sa survie sur le marché.

Des auteurs comme Klein (1978), Zenisek (1979), Jones (1980), Tuzzolino et Armandi (1981) vont tenter de développer ces deux modèles (CSR1, CSR2), en explicitant le terme de CSR. Dans la lignée du modèle CSR2, va naître le concept de "Corporate Social Performance" (CSP)<sup>3</sup>.

## 1.2. Des tentatives de synthèse des différents modèles

Selon Wood, le concept de CSP est constitué de trois éléments : les principes ou motivations de la responsabilité sociale de l'entreprise qui correspond au modèle CSR1 ; le processus de management de la réponse à donner à l'environnement développé dans CSR2 ; les résultats de l'action managériale de l'entreprise sur son environnement, ce qui implique une évaluation des résultats<sup>4</sup>. Les modèles CSR1 et CSR2 ne s'opposent plus, ils constituent deux étapes d'un même problème et sont donc complémentaires.

Cependant, les modèles qui précèdent ne s'interrogent que sur la façon dont la responsabilité de l'entreprise peut être conçue. Si le modèle CSR1 pose directement la question : l'entreprise peut-elle être moralement responsable ? Le modèle CSR2 ainsi que la CSP qui lui fait suite dérivent vers d'autres questions : quelles sont les procédures de management qui donnent une réponse aux demandes sociales de l'environnement socio-économique ? Comment évaluer les effets des réponses données par l'entreprise ?

Des interrogations supplémentaires peuvent être formulées : quelles sont ces responsabilités ? A quels niveaux peuvent-elles être appréhendées ? Caroll (1979) en présente quatre catégories. La première, *la responsabilité économique*, considère l'entreprise en tant qu'institution de base de la société qui doit produire des biens et services désirés par les consommateurs en contrepartie de l'obtention d'un profit. Dans la seconde, *la responsabilité juridique*, l'entreprise doit respecter des obligations légales. Ces deux premières catégories sont rattachées à des comportements et/ou des activités qui sont codifiés dans le cadre réglementaire. *La responsabilité éthique*, qui constitue la troisième catégorie, consiste en l'adoption par l'entreprise de conduites attendues comme obligations morales par la collectivité, mais généralement non codifiées. La quatrième catégorie, *la responsabilité discrétionnaire*, repose sur la seule volonté de la firme. Les normes sociales de comportement ne constituent plus l'unique référence. L'entreprise adopte des comportements qui vont au-delà de ce qui est attendu par la société. Elle pourra, par exemple, de manière purement volontaire, conduire un programme philanthropique au profit des pauvres, des chômeurs, des "sans domicile fixe", des toxicomanes... La responsabilité discrétionnaire apparaît comme le stade ultime de la responsabilité de l'entreprise (Aupperle, Caroll et Hartfield, 1985).

Ces quatre catégories ne sont pas exclusives. Chaque action de l'entreprise peut se référer simultanément à plusieurs d'entre elles. Cependant, selon Wood (1990), elles ne peuvent constituer des principes de responsabilités. Elles ne sont que des domaines dans lesquels les principes s'insèrent. Wood présente alors trois niveaux d'approches des quatre catégories de Caroll (1979).

Le premier niveau, *institutionnel*, repose sur le principe de la légitimité. La société délègue le pouvoir de production à l'entreprise qui doit se conformer aux normes économiques, légales et éthiques existantes. Le principe de légitimité de la responsabilité de la firme est appuyé par l'idée de "stakeholder" (Freeman, 1984). L'organisation se situe en interrelation non seulement avec les clients, les fournisseurs, les employés, les détenteurs de capitaux, mais également avec toute personne, tout

<sup>3</sup> Il trouve son origine chez Davis (1973). Preston et Post (1975). Ackerman et Bauer (1976) et sera développé par Frederik (1978), Caroll (1979), Freeman (1984), Wartick et Chocran (1985), Miles (1987), Wood (1990).

<sup>4</sup> Pour une revue de la littérature sur cette question, on peut consulter Gatewood et Caroll (1991).

groupe de personnes ou toute institution qui peuvent affecter ou être affectés par l'organisation de l'entreprise et sa production. Le concept de "stakeholder" permet le passage de la notion de partenaire à celle de "partie prenante".

Le second niveau, celui de *l'organisation*, se fonde sur le principe de la responsabilité publique. L'entreprise n'a pas à assumer tous les maux de la société, sa responsabilité n'est ni entière, ni infinie. Elle doit se concentrer sur ses domaines d'activité, sa responsabilité n'est donc pas liée à son rôle d'institution dans la société, mais à la place de son activité dans les domaines où elle opère. Ainsi, une entreprise de construction automobile peut être tenue d'engager des recherches pour aider à résoudre les problèmes de sécurité routière, de pollution de l'air, voire de transports publics, mais ne peut être responsable de l'illétrisme de certaines catégories de population.

Le niveau *individuel*, le dernier, repose sur le principe de la volonté managériale. L'entreprise n'est pas seulement une entité abstraite, mais elle est composée de salariés qui prennent des décisions et agissent. Les choix qu'ils effectuent ne sont pas totalement déterminés par les procédures de décisions internes à la firme, ils assument eux-mêmes une responsabilité économique, légale et éthique. Ils sont personnellement comptables de leurs actes et ne peuvent substituer entièrement la responsabilité de l'entreprise à la leur (Berthoin Antal, 1990).

La CSP pose la question du management de l'entreprise. Dans ce cadre, la culture d'entreprise, son identité deviennent également des éléments de la performance sociale. Ainsi, elle développera en son sein des règles de morale ou de conduite afin de créer son individualité (Leavitt, 1987). Dans ce cas, son image n'est plus seulement une référence pour l'extérieur, mais elle forme une source identitaire pour l'entreprise elle-même et ses membres. La CSP va alors plus loin que le modèle CSR2 initial en réintégrant au cœur de la firme la question éthique sans répondre uniquement à la pression extérieure. Elle a pour objectif d'améliorer la cohésion dans l'entreprise et l'efficacité dans la production.

Cependant, intégrer la culture d'entreprise au modèle de responsabilité induit une transformation de cette notion. La responsabilité n'est plus seulement celle de l'organisation, elle est aussi celle du groupe. Mais, la tâche assignée à la culture d'entreprise, d'intensifier la cohésion des groupes de travail peut provoquer des effets pervers tel l'éviction de la responsabilité individuelle. Un tel résultat interroge sur la culture d'entreprise comme modalité de gestion des ressources humaines.

## **2. LA RESPONSABILITE COLLECTIVE**

La responsabilité collective, écrit Feinberg (1968) est un cas particulier de responsabilité "vicariante". Il faut établir une distinction nette entre la responsabilité et la culpabilité qui est personnelle, qui donc ne peut être déléguée. Sous le vocable de "responsabilité collective" se dissimulent néanmoins plusieurs formes de responsabilité : la responsabilité collective juridique, la responsabilité du groupe, la responsabilité de l'organisation.

### **2.1. La responsabilité collective juridique**

Sous sa forme civile, la responsabilité collective date du XIX<sup>ème</sup> siècle où se développe des structures variées : sociétés, associations, syndicats... L'identification de l'auteur individuel devient difficile et la loi s'oriente vers un objectif indemnitaire. Cette évolution entraîne le développement de l'assurance responsabilité civile qui, tout en évitant la ruine des auteurs du dommage, garantit une protection aux victimes. Elle est même rendue obligatoire dans certains cas. La responsabilité est

indiscutablement collective. L'existence de l'assurance réalise cette collectivisation. Le responsable devient le fournisseur de l'assurance, la victime dispose même d'un droit d'action directe contre celui-ci.

Sous sa forme pénale, la responsabilité de la personne morale, en dépit de quelques exceptions est récente. Le nouveau Code pénal français justifie de cette responsabilité dans l'exposé des motifs du projet : "L'immunité actuelle des personnes morales est d'autant plus choquante qu'elles sont souvent par l'ampleur des moyens dont elles disposent à l'origine d'atteintes graves à la santé publique, à l'environnement, à l'ordre public, économique ou à la législation sociale...". Ainsi, depuis 1994, les personnes morales comme les personnes physiques peuvent répondre de leurs fautes devant la juridiction pénale<sup>5</sup>. Juridiquement, seules les infractions citées expressément par le Code sont imputables aux personnes morales ("principe de spécialité"). On peut citer aujourd'hui, sans que la liste en soit exhaustive, les infractions suivantes : crime contre l'humanité, atteintes involontaires à la vie ou à l'intégrité de la personne, vol, chantage, escroquerie, actes de terrorisme, corruption, blanchiment, éthique biomédicale, vente forcée par correspondance...

Cependant, les personnes morales ne sont responsables que par l'intermédiaire de leurs organes (institution collégiale) ou représentants (personnes physiques), c'est-à-dire ceux auxquels la loi confie des fonctions de direction, d'administration, de gestion ou de contrôle, ce qui est notamment le cas pour : assemblée générale, PDG, conseil de surveillance, président d'une association déclarée, directoire, gérant... La responsabilité pénale de la personne morale sera donc engagée lorsque l'infraction sera commise par un organe ou un représentant qui agira dans le cadre de ses fonctions, au nom de la personne morale, dans la direction ou l'administration de celle-ci ; ce qui exclut évidemment tous les agissements commis par le représentant pour son intérêt personnel.

Bien sûr, la responsabilité pénale des personnes morales n'exclut pas celle des personnes physiques, auteurs ou complices. En pratique, il appartient au ministère public de décider contre qui engager une procédure : la personnalité morale, la personne physique ou les deux.

Ces dispositions ont été critiquées sur le plan juridique, tout d'abord parce qu'il ne semble exister aucune logique d'ensemble par rapport aux infractions recensées, ensuite parce que certaines peines sont inapplicables à la personne morale (peines privatives de liberté). D'autres sanctions peuvent la frapper : amende, fermeture de l'établissement, liquidation de la société... Mais ces peines apparaissent injustes dans la mesure où elles touchent des personnes physiques qui n'ont joué aucun rôle dans la commission de l'infraction (notamment en cas de liquidation de la société). Il existerait alors une atteinte à la personnalité des peines. On peut cependant observer qu'il s'agit de sanctions portant sur le patrimoine et les droits propres à l'organisation et que toute sanction pénale a une incidence dommageable indirecte sur les tiers (par exemple : famille d'un criminel).

L'analyse des 100 premières condamnations dans le cadre de la responsabilité pénale des personnes morales fait apparaître que les délits les plus nombreux concernent le travail clandestin (35), les blessures involontaires (19), les facturations irrégulières (13), les atteintes à l'environnement (11). Dans tous les cas, la personne morale a été condamnée à une peine d'amende, variant de 3 000 F à 500 000 F.

Dans 38 procédures, une personne physique a été condamnée en même temps que la personne morale. Dans les 62 autres cas seule la personne morale a été condamnée. Le plus souvent, lorsqu'il s'agissait d'infractions intentionnelles, la personne physique a été condamnée en même temps

<sup>5</sup> Art. 121-2 du code pénal : "Les personnes morales, à l'exclusion de l'Etat, sont responsables pénalement, selon les distinctions des articles 121-4 à 121-7 et dans les cas prévus par la loi ou le règlement des infractions commises, pour leur compte par leurs organes ou représentants".

que la personne morale. Les cas suivants peuvent être évoqués : abus de confiance, faux, détérioration d'un bien, organisation frauduleuse d'insolvabilité, contrefaçon.

Cependant, la personnalité morale est une fiction juridique. Peut-elle alors avoir une volonté propre, indépendante de ses membres et donc commettre personnellement des fautes ? Dans la mesure où les décisions sont prises par les organes sociaux, la personne morale a une volonté collective propre, certes née de la rencontre de volontés individuelles, mais pouvant être différente des volontés des différents membres des organes sociaux, pris individuellement. Cette distinction est essentielle dans la conception moderne de la responsabilité sociale de l'organisation.

## **2.2. Une forme archaïque : la responsabilité éthique du groupe**

La responsabilité collective au sens strict correspond à une forme archaïque de vie. Selon Neuberger (1997), elle "désigne une situation où les membres d'un groupe sont sanctionnés par la faute d'un seul" que l'on traduit en anglais par "collective responsibility" et que nous dénommerons en français "responsabilité du groupe".

Cette notion est historiquement la plus ancienne. On la trouve déjà dans l'Antiquité, notamment sous l'appellation de "paix macédonienne" : si un athénien, accusé d'un homicide trouve aide et assistance dans une ville de Macédoine, Athènes pouvait se saisir de tous les hommes de Macédoine se trouvant dans les murs de cette ville et les punir. Le fait de devoir payer pour le forfait d'un autre n'était pas considéré comme une injustice, car le groupe avait un pouvoir considérable sur ses membres. Plutarque justifiait cette responsabilité par une "conception organique de la responsabilité", "une cité est douée d'unité et de continuité comme un être vivant... Elle ne cesse donc de porter la responsabilité et le mérite de tous les actes accomplis en commun dans le présent et le passé" (Plutarque, 1974 : 153-154). Le péché originel, tel qu'il est conçu dans la religion catholique, constitue également une illustration de cette responsabilité du groupe.

La responsabilité du groupe se retrouve dans de multiples contextes, par exemple dans les corporations du Moyen-Âge, dans une ordonnance de 1670 permettant de sanctionner pénalement des communautés, bourgs et villages. Elle disparaît avec la Révolution (interdiction de toutes associations avec la Loi Le Chapelier du 4 juin 1791) et le Code pénal de 1810 qui consacre la responsabilité personnelle. Il est également intéressant de citer en droit chinois le système BAOJIA qui survivra, plus ou moins appliqué, jusqu'à la création de la Chine populaire. Ce concept remonte au IV<sup>e</sup> siècle avant J.C. Il s'agissait de "liquider" toute la famille du coupable jusqu'à trois générations (ascendants, collatéraux, conjoint), puis jusqu'à neuf générations. Ainsi, le Code Qing précise notamment : "Quiconque coupera en morceaux un homme vivant ou mort subira le supplice du démembrement... Sa femme, ses fils et tous ses consanguins qui vivaient avec lui seront condamnés, alors qu'ils ignoraient le crime, à l'exil perpétuel à 2000 Li" (Da Qing Luli, cité par Tsien, 1977 : 167).

Mais l'homme moderne du XX<sup>e</sup> siècle n'interprète plus les souffrances de son groupe comme expiation et ses bienfaits comme mérite. L'absence de solidarité, le manque de contrôle du groupe, l'éloignement géographique, sociale, autant de facteurs qui font que l'individu n'accepte plus cette forme de responsabilité. Il existe cependant, de fait, encore des responsabilités de cette sorte. La corruption, pratiquée dans une entreprise, si elle est découverte peut avoir de lourdes conséquences sur la gestion de l'entreprise, voire entraîner sa liquidation. Cette sanction collective peut sembler injuste, mais dans ce cas particulier, elle est le garant de la rationalité et de l'équité de cette forme de marché. A un degré moindre, le travail à la chaîne, en équipe, crée une responsabilité, une solidarité de fait. Le travail défectueux de l'un de ses membres peut pénaliser l'ensemble du groupe. L'existence d'une responsabilité du groupe présume donc autonomie et solidarité morale de ses membres.

En fait, le problème de la responsabilité du groupe se pose lorsqu'une action est accomplie par différentes personnes et lorsqu'il y a absence de concertation. C'est le cas notamment de la "prise

à témoin collective", c'est-à-dire lorsqu'un groupe reste passif alors qu'il pourrait intervenir. Ainsi, lorsque dans une entreprise, un groupe de salariés découvre une infraction dangereuse, à qui appartient-il de la dénoncer ? L'obligation de dénonciation ne concerne pas un salarié, mais le groupe. Si on sanctionne l'un d'entre eux, on le sanctionne aussi pour la faute des autres. On peut ainsi multiplier les injustices. Faut-il ne punir aucun salarié, personne n'est alors responsable du dommage?

La responsabilité de chacun existe dans la mesure où il existe une situation réflexive dans laquelle chacun prend conscience de l'inactivité des autres. Cette question se trouve également posée dans la prise à témoin collective de "la souffrance à distance", exprimée chez Balzac (Le père Goriot) dans le "paradoxe du mandarin". La responsabilité du groupe ne peut exister que dans les cas de prise à témoin avec un groupe aléatoire restreint ou lorsque les témoins sont liés par une communauté de vie.

Peut-on alors évoquer une responsabilité en termes de groupe dans l'entreprise ? La réponse varie évidemment en fonction de la taille de l'entreprise, de la forme du management. Mais il semble peu probable aujourd'hui que l'ensemble de la communauté entrepreneuriale accepte de payer pour la faute de l'un de ses membres, même si le dirigeant peut tenter de culpabiliser ses salariés lors de difficultés dans l'entreprise. Sa tentative peut réussir dans une petite entreprise, elle est vouée à l'échec dans l'entreprise qui compte plus de cinquante salariés.

Cette responsabilité du groupe peut-elle évoluer vers une responsabilité de l'organisation ? Par définition, le groupe n'est pas structuré ; on peut donc penser qu'une entreprise, qui juridiquement possède un statut, peut assumer la responsabilité de ce groupe inorganisé, notamment en développant la culture d'entreprise. Cette culture crée des liens de proximité, de solidarité et de contrôle du groupe de travail

### **2.3. Un concept moderne : la responsabilité sociale de l'organisation**

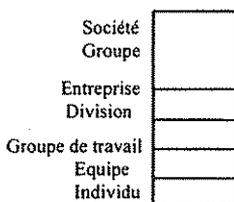
La responsabilité sociale de l'organisation fait référence à des concepts philosophico-éthiques. Sa définition est la suivante : "un jugement de responsabilité qui vise non pas les membres d'une structure, mais la structure elle-même (administration, corps militaire, entreprise...) conçue comme ayant une existence (juridique notamment) distincte de ses membres" (Neuberg, 1997: 253), soit en anglais "corporate responsibility" que nous traduirons par "responsabilité de l'organisation".

La responsabilité de l'organisation suppose qu'elle peut être tenu pour responsable d'actions effectuées en son nom ; ce qui implique que l'organisation est une personne ou un agent moral. French (1979, 1984), en s'appuyant sur la théorie de l'action de Davidson (1993), tente de justifier le concept d'organisation comme agent moral. Une condition est que l'organisation puisse définir des intentions. Ainsi, si certains des membres de la structure peuvent, par leurs actes engager la société ; il faut que l'acte procède d'une intention qui diffère de celle des agents. En fait, l'organisation définit une politique générale dont découle un certain nombre d'actions. Les raisons d'agir sont propres à l'organisation et indépendantes des intérêts personnels de ses administrateurs. L'individu n'est que le réceptacle des raisons d'agir et n'est qu'un exécutant. C'est l'organisation qui est moralement responsable de l'action, non l'exécutant. Cette position rejoint celle de Etchegoyen (1996 : 81) qui écrit qu'on "peut attribuer le terme de responsable à des entités à partir du moment où elles sont bien définies, où leurs missions sont claires".

Cette forme de responsabilité concerne à la fois l'entreprise, comme étant elle-même un système social, mais aussi comme une organisation appartenant à un système social plus vaste qui interagit sur ses propres actions. Elle assume alors une responsabilité complète, envers la société tout entière et envers ses membres.

Le concept "d'entreprise vivante" (The living company) créée par de Geus (1997) analyse la firme comme un être vivant (par analogie avec la biologie) et donc responsable en tant qu'institution. Il s'appuie sur le concept de "persona" qu'il emprunte au psychologue allemand W. Stern (1919). La persona représente à la fois l'âme et le corps, possédant des valeurs et des expériences propres. Stern distingue ainsi les choses (sans but, ni volonté) et les personnes (douées de volonté). Pour Geus, l'homo oeconomicus relève de la première catégorie puisqu'il est déterminé par le marché. L'homo sapiens qui peuple les entreprises est une personne qui poursuit des objectifs selon des comportements qui ne se laissent pas réduire à des relations de cause à effets. Geus assimile l'entreprise à une persona, à un être vivant.

Chaque persona comprend des éléments plus petits et fait partie elle-même d'une persona plus grande (poupées russes), d'où la métaphore de l'échelle utilisée par Stern, adaptée par Geus au monde moderne :



Chaque unité constitue à son niveau un système vivant. Chacune a des contours propres, des finalités propres. Mais parallèlement chacune s'insère dans un tout qui la dépasse.

Selon Stern, on retrouve chez tous les êtres vivants (y compris l'entreprise) une faculté qui s'appelle l'introception : "aptitude à avoir conscience de sa position vis-à-vis du reste du monde"; qui se situe au niveau des croyances et des valeurs. Il s'agit pour la persona de trouver sa place dans le monde et d'acquérir une vision claire faisant ressortir les priorités entre l'éthique de la persona et les valeurs de son environnement. Ainsi, l'entreprise vivante ne cesse de s'interroger sur la relation entre son système de valeur et celui du monde qui l'entoure. Au XVII<sup>ème</sup> siècle par exemple, il était répréhensible de gagner de l'argent. Sensible au monde qui les entoure, les entreprises pratiquent à grande échelle la philanthropie. La devise d'une banque hollandaise Wisselbank (1609) s'exprime ainsi : "la probité, non le profit".

Il existe ainsi une interpénétration entre les systèmes de valeurs des personae. Mais de quelles valeurs s'agit-il ? D'un ensemble de valeurs communes, écrit de Geus, auxquelles adhèrent les salariés estimant que le dévouement aux objectifs de l'entreprise les aidera à atteindre les leurs. En fait, il faut que les objectifs individuels des personae du niveau inférieur soient en harmonie avec celles du niveau supérieur. L'étude de Geus montre par exemple qu'il existe un lien entre la pérennité de l'entreprise et l'attachement à des valeurs définies.

L'entreprise vivante ainsi définie suppose une solidarité, déjà évoquée au début du XX<sup>ème</sup> siècle sous l'angle biologique par Bourgeois (1906) dans sa théorie du solidarisme. Il existe, selon cet auteur, un quasi-contrat, base d'obligations réciproques entre l'homme et la société. "Chacun de nous est nécessairement le débiteur de tous. C'est la charge de la liberté" (Bourgeois, 1906 :115).

Si l'entreprise est vivante, dotée de volonté, elle-même est composée d'autres êtres vivants. Cette métaphore peut contribuer à expliquer la responsabilité de l'organisation, mais elle sous-entend une adéquation des objectifs entre les personae de différents niveaux. Le ciment de ce système passe par une culture d'entreprise que l'on peut qualifier de "culture organisationnelle", désignée comme

l'ensemble des valeurs, des croyances, des attitudes et des moeurs communes à tous les membres d'une organisation. Il se crée ainsi une responsabilité collective, mais qui risque de déresponsabiliser le salarié en tant que sujet.

### **3. CONFLITS DE RESPONSABILITE ET RESSOURCES HUMAINES**

En juin 1988, en gare de Lyon à Paris, un train s'encastre dans un autre, faisant 56 morts et de nombreux blessés. Les responsabilités sont définies, civile pour la SNCF et pénale pour les individus. La responsabilité pénale de la SNCF est donc écartée, seul un principe d'indemnisation est retenu pour les victimes. La responsabilité de l'organisation est reconnue sans faute. La faute incombe aux agents individuels. Cet exemple pose directement le problème de la responsabilité de l'organisation et celle de ses membres. Nous analyserons le passage de la responsabilité individuelle à la responsabilité de l'organisation, puis les tentatives au sein des entreprises pour réinstaurer une responsabilité individuelle, notamment sous forme de culture d'entreprise.

#### **3.1. De la responsabilité individuelle à la responsabilité de l'organisation**

L'homme moderne voudrait les avantages de la liberté (indépendance) sans en avoir les inconvénients (la responsabilité). On peut ainsi concevoir la responsabilité collective comme une régression par infantilisation ou victimisation. L'infantilisme, idéologie du renoncement à la responsabilité, se fonde sur la société de consommation, sur l'Etat-providence qui est passé de la protection à l'assistanat. Quant à la victimisation, elle induit que les individus se considèrent comme des martyrs des autres, de la société, de l'Etat ; elle transforme des individus en irresponsables (ce n'est pas ma faute) ; cette victimisation caractérise souvent des périodes de crises. Elle présente par ailleurs des dangers : fausses victimes, victimisation des élites, déresponsabilisation en chaîne qui fait naître un climat de méfiance. A l'opposé, la responsabilisation à outrance crée des phénomènes de protection, de peur de prendre ses responsabilités. Elle produit des boucs émissaires, la multiplication de nouveaux délits, de multiples institutions d'évaluation et de contrôle.

Cette transformation a certainement été rendue possible par la transformation de la notion de responsabilité. En suivant Ewald (1992), trois étapes ont marqué son évolution. La première étape associe la responsabilité à la faute et s'insère dans le développement de la libre entreprise au XIX<sup>ème</sup> siècle. La seconde étape correspond à un référentiel de solidarité et de risque développé au cours du XX<sup>ème</sup> siècle. L'objectif d'indemnisation des victimes prime, ce sont les dommages plutôt que la faute qui sont pris en compte. Les systèmes d'assurance se développeront sur cette base. Enfin, la troisième étape est un élargissement de la seconde à de multiples formes de risques. Elle ne constitue pas seulement un développement de la seconde étape, mais aussi une véritable transformation dont l'élément central est la notion de "précaution".

La responsabilité est désormais sans faute. Aux lieu et place de la faute apparaît d'abord le risque qui suppose la prévention et l'assurance, puis l'incertitude radicale qui implique la précaution. Dans ce contexte, la révolution des mentalités tend à effacer la responsabilité individuelle au profit de la responsabilité des organisations telles les entreprises, les administrations et l'Etat.

L'homme du XX<sup>ème</sup> siècle a besoin à la fois d'autonomie individuelle et de protection sociale, d'où d'une part un "individualisme tribal" (Slama, 1997 : 41) qui est présent dans les revendications catégorielles et le corporatisme, d'autre part la transformation de l'Etat-providence en Etat préventif. Dans une telle logique, ce n'est plus moi qui répond du monde, mais le monde qui répond de moi.

Finalement on constate une défausse de la responsabilité individuelle sur la responsabilité de l'organisation, voire sur la société entière. Dans le cadre d'une liquidation judiciaire de l'entreprise,

la mauvaise gestion des dirigeants pèsera sur l'ensemble de la société : des salariés seront licenciés (indemnisés en partie par l'Etat), des fournisseurs feront faillite en cascade, l'URSSAF, les services fiscaux perdent probablement une partie voire la totalité de leurs créances. "A l'individualisme universaliste des Lumières s'oppose, terme à terme un particularisme collectivisateur" (Slama, 1997 : 121). L'Etat n'est pas pour autant détrôné, les revendications des groupes s'adressent à lui : subventions, lois... Il faut empêcher l'individu de nuire, le mettre en situation de ne pas commettre de faute. Ainsi infantilisé, l'homme moderne se retourne contre l'organisation, l'Etat qui ne l'a pas empêché de commettre une faute. Le procès aux USA des citoyens américains malades contre les fabricants de cigarettes en est un exemple caractéristique.

Cependant, les entreprises cherchent souvent à mobiliser leurs ressources humaines en réintégrant un sens des responsabilités. L'utilisation d'une culture d'entreprise comme moyen de gestion de cette responsabilité est centrale. Mais à cette occasion, elle crée une responsabilité de groupe et non pas nécessairement une responsabilité individuelle. L'entreprise pourrait ainsi participer, de manière involontaire, à ce mouvement de déresponsabilisation.

### 3.2. Compatibilité des responsabilités dans les ressources humaines

La définition de la responsabilité de l'organisation repose sur l'indépendance de l'intention de l'organisation vis-à-vis de ses membres. Cette responsabilité est cependant multiple : économique, légale, éthique, discrétionnaire. On commencera tout d'abord par formuler les conditions de possibilités de ces différentes responsabilités. Ensuite, une discussion de la compatibilité avec la responsabilité individuelle sera menée.

Supposons pour une entreprise  $i$  l'ensemble  $A_i = \{a_{i1}, \dots, a_{jk}, \dots, a_{in}\}$  des actions réalisables si elle n'est pas en concurrence avec d'autres entreprises. Sur un marché concurrentiel, l'entreprise  $i$  ne pourra sélectionner que certaines actions qui maximiseront son profit. Soit  $A_i^o = \{a^o_{i1}, \dots, a^o_{jk}, \dots, a^o_{in}\}$  les actions réalisables en tenant compte des autres entreprises sur le marché, avec  $A_i^o \in A_i$ . L'ensemble  $A_i^o$  est restreint puisque la présence des autres entreprises impose des contraintes supplémentaires dans le choix des actions qui maximisent le profit. Ainsi, l'entreprise  $i$  a un ensemble  $\{a^o_{jk} \in A_i^o / (a^o_{jk}, a^o_{jk})\}$  d'actions  $a^o_{jk}$  appartenant au domaine  $A_i^o$  des actions réalisables pour toute action  $a^o_{jk}$  de l'entreprise  $j$  donnée, où  $a^o_{jk} \in A_i^o$ .

L'ensemble  $A_i$  d'actions laisse à l'entreprise la liberté de choix ou de sélection des sous-ensembles  $A_i \in A_i$  selon que l'entreprise  $i$  choisit de faire le maximum de profit, ou par exemple de mener une action philanthropique. En revanche, le sous-ensemble  $A_i^o$  est un sous-ensemble non sélectionné par l'entreprise  $i$ . Elle a bien la liberté d'exercer n'importe quelle action de  $A_i^o$ , mais ne peut choisir un autre sous-ensemble que  $A_i^o$  si elle désire se maintenir sur le marché. Dans ce cas, l'entreprise est bien responsable de ses actes sur le marché, et doit en assumer les conséquences. Par exemple, une mauvaise stratégie (action) peut entraîner une perte de parts de marché voire la faillite. Mais cette responsabilité n'est qu'économique et ne concerne que le profit.

Les différents modèles de responsabilité, analysés dans la première section, admettent pourtant que le profit n'est pas le seul objectif. Les actions réalisables par l'entreprise sont par conséquent délimitées. Appelons  $A^*_{i} = \{a^*_{i1}, \dots, a^*_{ik}, \dots, a^*_{in}\}$  le sous-ensemble des actions respectant la satisfaction des autres formes de responsabilité.  $A^*_{i} \in A_i$  est un ensemble restreint d'actions pour l'entreprise  $i$ . Certaines actions sont éliminées puisqu'elles ne respectent pas certaines formes de responsabilité visées par l'entreprise. Par exemple, un processus de production provoquant l'émission de polluants particulièrement dangereux ne sera pas choisi même s'il est susceptible d'entraîner des profits substantiels, dans le cas où l'entreprise décide d'assumer une responsabilité environnementale.

Néanmoins, l'entreprise doit pouvoir assumer ses diverses responsabilités (économique, légale, éthique, ...) par des actions, ce que l'on peut traduire par  $A^{\circ}_i \cap A^{*}_i \neq \{\emptyset\}$ , c'est-à-dire que les responsabilités de l'entreprise sont compatibles. Le sous-ensemble  $A^{\circ}_i$  des actions contraintes par le marché et le sous-ensemble  $A^{*}_i$  des actions compatibles avec la responsabilité légale ou éthique doivent avoir une intersection non vide.

La responsabilité est, dans ce cadre pour l'organisation, la contrepartie de la liberté. Si l'entreprise est contrainte de faire du profit pour continuer d'exercer son activité sur le marché, autrement dit si elle est contrainte par la pression externe du marché, alors elle n'est pas libre. Ses autres formes de responsabilité sont nulles puisque ses actions ne sont pas libres. En revanche, si le marché n'oblige pas l'entreprise à réaliser le plus grand profit possible, si elle peut agir librement, alors elle peut assumer d'autres responsabilités. La responsabilité de l'organisation correspond donc à l'intersection des deux ensembles  $A^{\circ}_i$  et  $A^{*}_i$ . Une première condition de la responsabilité s'écrit en conséquence :

**Première condition :**  $A^{\circ}_i \cap A^{*}_i \neq \{\emptyset\}$

L'intersection des deux ensembles doit être non-vide, autrement dit les actions assurant la survie de l'entreprise doivent être compatibles avec d'autres formes de responsabilité. Dans le cas inverse, la responsabilité se trouve annulée de fait. L'entreprise n'a pas d'autres choix que de mener des actions qui lui permettent de survivre sur le marché, mais qui peuvent être contraire aux autres modalités de la responsabilité.

Mais, comme le fait remarquer Velasquez (1983), les actions sont dans tous les cas effectuées par des agents biologiques. Cette scission entre l'intention de l'organisation et l'action de l'agent biologique réalisée au nom de celle-ci repose la question de la responsabilité individuelle en son sein. Il existe de ce fait une tension des responsabilités. La gestion des ressources humaines est de manière évidente au cœur de la résolution de ces tensions. Parmi les outils dont elle dispose se trouvent la culture d'entreprise et d'autres formes de participations aux décisions de l'entreprise. Elles sont dans ce cadre censées remédier à ces difficultés. Mais à cette occasion, elles impliquent une reformulation du problème, en passant de la responsabilité de l'organisation à celle de responsabilité du groupe.

Ainsi, de même que pour une entreprise, un individu dispose d'un ensemble d'actions possibles et réalisables  $S = \{s_1, \dots, s_k, \dots, s_n\}$ . En tant que membre d'une entreprise quelconque, les actions qu'il peut effectuer, sa responsabilité de salarié, est représentée par l'ensemble  $S^{\circ} = \{s^{\circ}_1, \dots, s^{\circ}_k, \dots, s^{\circ}_n\}$ .  $S^{\circ}$  est un ensemble restreint de  $S$ . Il correspond aux actions réalisables au sein d'une entreprise quelconque.

De même, l'engagement moral des individus, leur responsabilité individuelle, implique que parmi toutes les actions qu'ils peuvent réaliser  $S = \{s_1, \dots, s_k, \dots, s_n\}$  ils sélectionnent un sous-ensemble d'actions  $S^{*} = \{s^{*}_1, \dots, s^{*}_k, \dots, s^{*}_n / \theta\}$  en fonction de leur point de vue moral, représenté par le classement de leurs préférences  $\theta$ . Une seconde condition, cette fois relative à la responsabilité individuelle est :

**Seconde condition :**  $S^{\circ} \cap S^{*} \neq \{\emptyset\}$

Autrement dit, il faut que la responsabilité de l'individu soit compatible avec sa responsabilité en tant que salarié. Dans le cas inverse, les individus sont incités à ne pas entrer dans

l'entreprise et à trouver d'autres formes de travail. Evidemment, dans un contexte de pression financière et de crainte du chômage, ils entreront probablement dans une entreprise mais cela se traduira soit par un fort turnover soit par une faible motivation. Il peut exister de nombreux cas où ces deux formes de responsabilité ne sont pas compatibles. A titre d'exemple, un individu peut avoir une préférence forte anti-militariste ou anti-tabagiste et refuser de travailler dans une entreprise qui produit des armes ou des cigarettes.

De ces deux premières conditions en découle une troisième :

**Troisième condition :**  $[A^o_i \cap A^*_i] \cap [S^o \cap S^*] \neq \{\emptyset\}$

Cette troisième condition exprime que la responsabilité de l'organisation ne doit pas être incompatible avec l'engagement moral des salariés.

Ces trois conditions sont extrêmement restrictives. Il existe de fortes chances qu'une des conditions ne soit pas respectée. La troisième condition n'est pas triviale avec les deux premières.  $[S^o \cap S^*]$  correspond à l'ensemble des actions possibles en tant que salarié de n'importe quelle entreprise, tandis que  $[A^o_i \cap A^*_i]$  correspond à une entreprise particulière. Il est tout à fait possible que la sélection de l'entreprise élimine toutes les actions encore compatibles avec la sélection de l'individu.

La responsabilité de l'organisation et dans l'organisation risquent alors d'être rarement compatibles avec l'engagement moral des ressources humaines, leur responsabilité individuelle. Le sacrifice que consentent les salariés les oblige à perdre leur part de responsabilité au profit des décisions de l'entreprise en tant qu'entité. Inversement, la responsabilité de l'entreprise est délimitée par les actions que les salariés de l'entreprise sont prêts à effectuer.

Le développement de la culture d'entreprise vise à délimiter encore le domaine des actions réalisables, en impliquant des comportements particuliers au sein d'une entreprise donnée. Soit  $S^{\otimes} = \{s^{\otimes}_1, \dots, s^{\otimes}_k, \dots, s^{\otimes}_n\}$  l'ensemble des actions déterminées par la culture de l'entreprise, permettant d'établir une responsabilité du groupe.

Dans ce cadre, la culture d'entreprise vise à délimiter l'ensemble  $S$  pour assurer une cohérence entre responsabilité de l'organisation et comportement du groupe. Ainsi, la culture d'entreprise cherche à garantir que  $S^{\otimes} \cap [A^o_i \cap A^*_i] \neq \{\emptyset\}$ , puisqu'une partie des actions de  $S^o$  peut ne pas être compatible avec la première condition  $[A^o_i \cap A^*_i]$ .

Cependant, à cette occasion, en restreignant le domaine  $S^o$ , la culture d'entreprise accentue le risque d'incompatibilité de la deuxième condition  $S^o \cap S^* \neq \{\emptyset\}$ . Autrement dit, la culture d'entreprise concilie responsabilité de l'organisation et responsabilité du groupe, mais elle renforce les tensions entre responsabilité de l'organisation et responsabilité individuelle. Elle implique donc une déresponsabilisation individuelle et renforce la responsabilité de l'entreprise dans la société. Ceci accroît bien sûr le besoin de cohérence interne, la responsabilité du groupe, qui ne peut se former qu'au prix d'un contrôle accru sur les membres de l'entreprise. Puisque la responsabilité individuelle se réduit, le prix de la responsabilité collective devient l'absence de liberté.

Ce support de la gestion des ressources humaines risque fort de devenir contreproductif en annihilant l'esprit d'initiative et la créativité. La gestion des ressources humaines se trouve face au dilemme suivant : plus de cohésion et moins de responsabilité individuelle et d'initiative, ou moins de cohésion et plus d'innovations. L'imposition de valeurs au collectif de travail est donc problématique.

Il semble que seule l'adhésion volontaire à des valeurs communes, de la part des salariés, assure une cohérence entre responsabilité individuelle et responsabilité de l'organisation.

## CONCLUSION

La notion de responsabilité recouvre diverses significations. Elle peut être individuelle ou collective, responsabilité de l'organisation ou du groupe, morale, économique ou juridique. Les organisations, en particulier les entreprises sont désormais aussi reconnues comme responsables. Mais l'intensification de la responsabilité de l'organisation questionne à nouveau sur la responsabilité individuelle.

Paradoxalement, la responsabilité individuelle n'est pas automatiquement compatible avec la responsabilité de l'entreprise. La résolution de cette difficulté par la responsabilité du groupe, notamment par le biais de la culture d'entreprise, incite à reconsidérer la gestion des ressources humaines. En effet, elle atténue certainement le conflit entre responsabilité du salarié et responsabilité de l'entreprise, sans pour autant résoudre totalement les tensions. Les pratiques de mise en place de valeurs imposées aux salariés n'évite pas la déresponsabilisation de l'individu. Au contraire, elle semble plutôt la renforcer. La responsabilité du groupe peut produire un effet d'éviction sur la responsabilité personnelle. Elle accentue à cette occasion la responsabilité de l'entreprise dans la société.

Il apparaît alors primordial pour la firme de constituer un ensemble de valeurs, non pas a priori, indépendamment des attentes des salariés, mais bien sur la base d'un accord et d'une consultation du personnel. Dans un tel contexte, sélectionner seulement quelques grandes valeurs et les identifier clairement semble plus prometteur que d'en définir une multitude ; ce qui pourrait engendrer des conflits de valeurs et réduire en conséquence leur efficacité dans la recherche de cohésion du groupe de travail. Ces valeurs doivent être suffisamment simples, mais non « laxistes », pour assurer l'adhésion et l'implication du personnel.

Arendt (1996), dans cette hypothèse, évoque une responsabilité politique, je suis responsable par ce que j'appartiens à un groupe. Je ne peux échapper à cette responsabilité qu'en quittant la communauté. Mais comme aucun individu ne peut vivre sans appartenir à une communauté (sauf apatrides, réfugiés), il passera donc d'une communauté à une autre, d'une responsabilité à une autre. Ainsi, le salarié, en tant que membre de la firme, se sentira responsable, mais de manière d'autant plus forte qu'il adhèrera à ses valeurs.

La sélection de valeurs efficaces prend le pas sur la définition de codes de conduite impliquant des règles prédéfinies de comportement. Les vertus sociales ne se codifient pas, elles s'intériorisent et se manifestent par la responsabilité individuelle dans les attitudes des membres de l'entreprise. Dans ce cadre la gestion des ressources humaines tend alors à la recherche de la co-responsabilité des dirigeants et des employés.

## Bibliographie

- ACKERMAN R.W., *The social challenge to business*, Cambridge Mass., Harvard University Press, 1975.
- ACKERMAN R.W. and Bauer R.A., *Corporate social responsiveness*, Reston, Virginia, Reston Publishing, 1976.
- ALCHIAN A.A., « Uncertainty, evolution and economic theory », *Journal of Political Economy*, 58, 1950, 211-221.
- ARENDET H., *La responsabilité collective*, Politiques et pensée, Colloque Hannah Arendt, Petite Bibliothèque Payot, Paris, 1996.
- ARROW K.J., « Social responsibility and economic efficiency », *Public Policy*, 21, 1973, Reprinted in R.T. George (1990), *Business ethics* (3rd ed.), New York, Macmillan.
- AUPPERLE K.E., CARROLL A.B. and Hatfield J.D., « An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability », *Academy of Management Journal*, 28, 1985, 446-463.
- BACKMAN J., *Social responsibility and accountability*, New York, New York University Press, 1975.
- BARNARD Ch.I., *The functions of the executive*, Cambridge Mass., Harvard University Press, 1938.
- BECKER G.S., « Altruism in the family and selfishness in the market place », *Economica*, 48, 1978, 1-15
- BERLE A.A. and Means G.C., *The modern corporation and private property*, New York, Macmillan, 1932.
- BERTHOIN ANTAL A., *Corporate social performance: rediscovering actors and their organizational contexts*, Unpublished doctoral dissertation, Technical University, Berlin, 1980.
- BOURGEOIS L., *Le Solidarisme*, Paris, Alcan, 1906.
- BOURGEOIS L.J., « Strategy and environment: a conceptual integration », *Academy of Management Review*, 5, 1980, 25-39.
- BOWEN H.R., *Social responsibilities of the businessman*, New York, Harper & Row, 1953.
- BOWMAN E.H. and Hainc M.A., « A strategic posture toward corporate social responsibility », *California Management Review*, 18(2), 1975, 49-58.
- CARROLL A.B. and Belier G.W., « Landmarks in the evolution of the social audit », *Academy of Management Journal*, 18(3), 1975, 589-599.
- CARROLL A.B. (Ed), *Managing corporate social responsibility*, Boston, Little, Brown, 1977.
- CARROLL A.B., « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, 4(4), 1979, 497-505.
- CHEIT E.F., *The business establishment*, New York, Wiley, 1964.
- Committe for Economic Development, *Social responsibilities of business corporations*, New York, Committe for Economic development, 1971.
- DAVIDSON D., *Actions et évènements*, Paris PUF, 1993.
- DAVIS K., « Can business afford to ignore social responsibilities? », *California Management Review*, 2(3), 1960, 70-76.
- DAVIS K., « The case for and against business assumption of social responsibilities », *Academy of Management Review*, 16, 1973, 312-322.
- DAVIS K. and Blomstrom R.L., *Business and society: environment and responsibility*, New York, McGraw-Hill, 1966, 1975 3rd ed.
- DRUCKER P., « The responsibilities of management », *Harper's Magazine*, November 1964.
- EELLS R. and Walton C., *Conceptual foundations of business*, Homewood: Ill., Richard D. Irwin, 1961.
- ELBING A.O. and Elbing C.J., *The values issues in business*, New York, MacGraw-Hill, 1964.
- ETCHEGOYEN A., *Le temps des responsables*, Paris, Julliard, 1996.

- EWALD F., *Le problème français des accidents thérapeutiques, enjeux et solutions*, Rapport au ministre de la Santé et de l'Action humanitaire, Paris, 1992.
- FEINBERG J., "Collective responsibility", *Journal of Philosophy*, 65(21), 1968.
- FITCH G., « Achieving corporate social responsibility », *Academy of Management Review*, 1(1), 1976, 38-46.
- FREDERICK W.C., « From CSR1 to CSR2: the maturing of business-and-society thought », *Working Paper*, n°279, 1978, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- FREEMAN R.E., *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman/Balinger, 1984.
- FRENCH P., « The corporation as a moral person », *American Philosophical Quarterly*, 16(3), 1979, 207-215.
- FRENCH P., *Collective and Corporate responsibility*, New York, Columbia University Press, 1984.
- FRIEDMAN M., *Essays in positive economics*, Chicago, University of Chicago Press, 1953.
- FRIEDMAN M., *Capitalism and freedom*, Chicago, University of Chicago Press, 1962.
- FRIEDMAN M., « The social responsibility of business is to increase its profits », *New York Times Magazine*, September 13, 1970, Reprinted in R.T. George (1990), *Business ethics* (3rd ed.), New York, Macmillan.
- GATEWOOD R.D. and CARROLL A.B., « Assessment of ethical performance of organizational members: a conceptual framework », *Academy of Management Review*, 16(4), 1991, 667-690.
- GEUS (de) A., *La pérennité des entreprises*, Paris, Maxima, 1998, traduction de *The Living Company*, Longview Publishing limited 1997.
- GOODPASTER K.E. and Matthews Jr. B., « Can a corporate have a conscience », *Harvard Business Review*, 60, 1982, 132-141, Reprinted in R.T. George (1990), *Business ethics* (3rd ed.), New York, Macmillan.
- GREENWOOD W. (Ed), *Issues in business and society*, Boston, Houghton-Mifflin, 1964.
- HAY R.D., GRAY E.R. and GATES J.E., *Business and society*, Cincinnati, Southwestern Publishing, 1976.
- JONES T.M., « Corporate social responsibility revisited, redefined », *California Management Review*, 22(3), 1980, 59-67.
- KEIM G.D., « Corporate social responsibility: an assessment of the enlightened self-interest model », *Academy of Management Review*, 3, 1978, 32-39.
- LEVINAS E., *Ethique et infini*, Paris, Fayard, 1982.
- LEVINAS E., *Le temps et l'autre*, Paris PUF, 1983.
- LEVINAS E., *Entre nous, essais sur le penser à l'autre*, Paris, Grasset, 1991.
- LEVITT Th., « The dangers of social responsibility », *Harvard Business Review*, 1958, 41-51.
- MAHIEU F.R. et RAPOPORT H. (eds), *Altruisme, analyses économiques*, Paris, Economica, 1998.
- MANNE H. and WALLICH H.C., *The modern corporation and social responsibility*, Washington D.C., American Enterprise Institute for Public Policy research, 1972.
- MASON E.S., *The corporation in modern society*, Cambridge Mass., Harvard University Press, 1960.
- MCADAM T.W., « How to put corporate responsibility into practice », *Business and Society Review*, 6, 1973, 8-16.
- MCGUIRE J.W., *Business and society*, New York, MacGraw-Hill, 1963.
- MILES R.A., *Managing the corporate social environment*, Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall, 1987.
- NEUBERG M., *La responsabilité*, PUF, Paris, 1997.
- NEWGREN K., « Social forecasting: an overview of current business practices », In A.B. Carroll (ed), *Managing corporate social responsibility*, Boston, Little, Brown, 1977.
- POST J.E. and MELLIS M., « Corporate responsiveness and organizational learning », *California Management Review*, 20(3), 1978, 57-63.
- Plutarque, *Oeuvres morales*, t.VII, Les Belles Lettres, Paris, 1974.
- PRESTON L.E. and POST J.E., *Private management and public policy*, Englewood Cliffs N.J., Prentice-Hall, 1975.
- SARTRE J.P., *L'Être et le néant*, Paris, Gallimard, 1995.
- SETHI S.P., « A conceptual framework for environmental analysis of social issues and evaluation of business response patterns », *Academy of Management Review*, 4, 1979, 63-74.

- SLAMA A.G., « L'ordre préventif ou le retour à la responsabilité collective », in *De quoi sommes-nous responsables ?*, Huitième Forum du Monde, Le Mans, 1997.
- STEINER G.A., « Social policies for business », *California Management Review*, 15(2), 1972, 17-24.
- STEINER G.A., *Business and society* (2nd ed.), New York, Random House, 1975.
- STERN W., *Person und Sache, Zweiter Band : Die menschliche Persönlichkeit*, Leipzig, Verlag von Johann Ambrosius Barth, (2nd ed.) 1919, cité par Geus (de) A. (1997).
- STURDIVANT F.D. and GINTER J.L., « Corporate social responsiveness: management attitudes and economic performance », *California Management Review*, 19(3), 1977, 30-39.
- TSIEN T.H., « La notion de responsabilité en droit chinois », *Archives de Philosophie du droit*, t.22, La responsabilité, Paris, Sirey, 1977.
- TUZZOLINO F. and ARMANDI B.R., « A need hierarchy for assessing corporate social responsibility », *Academy of Management Review*, 6, 1981, 21-28.
- VELASQUEZ M.G., « Why corporations are not morally responsible for anything they do », *Business & Professional Ethics Journal*, 1983, Reprinted in R.T. George (1990), *Business ethics* (3rd ed.), New York, Macmillan.
- WARTICK S.L. and COCHRAN P.L., « The evolution of the corporate social performance model », *Academy of Management Review*, 10, 1985, 758-769.
- WILSON I., « What one company is doing about today's demands on business », In G.A. Steiner (ed), *Changing business-society interrelationships*, Los Angeles, Graduate School of Management, UCLA, 1974.
- WINTER S.G., « Competition and selection », *New Palgrave*, 2, MacMillan, 1987.
- WOOD D.J., « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, 16(4), 1990, 691-718.
- Zenisek T.J., « Corporate social responsibility: a conceptualization based on organizational literature », *Academy of Management Review*, 4, 1979, 359-368.