



**HAL**  
open science

## Responsabilité sociale en entreprise et leadership: quelques questions

Jocelyne Robert

► **To cite this version:**

Jocelyne Robert. Responsabilité sociale en entreprise et leadership: quelques questions. Democratic participation in employment and societal regulation, Jun 2011, Paris (Cachan), France. hal-00686943v2

**HAL Id: hal-00686943**

**<https://hal.science/hal-00686943v2>**

Submitted on 22 May 2012

**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.

*Colloque Association internationale de sociologie (ISA/CR 10), IDHE, European sociological Association, juin 2011, Paris-Cachan*

## “Responsabilité sociale en entreprise” et leadership : quelques questions

Jocelyne Robert

HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Rue Louvrex, 14

B-4000 Liège

Belgium

jocelyne.robert@ulg.ac.be

### Objectifs

La question de la responsabilité sociale en entreprise, au-delà des définitions et des écoles de pensée, présente une grande complexité. Cette complexité est due aux différences d'interprétation de concepts proches de celui de responsabilité sociale mais aussi à l'interprétation des situations rencontrées. Appréhender la responsabilité sociale à partir d'un point de vue fonctionnaliste nous semble insuffisant. Le jeu des acteurs ne peut être ignoré.

Par ailleurs, le concept de « responsabilité sociale en entreprise » nous amène à prendre en compte d'autres notions comme celles de « responsabilité individuelle », d'« éthique » ou de « morale », ou encore celles de « bienveillance » et d'« empathie », mais aussi celles de « norme » ou de « paternalisme ». Autant de concepts derrière lesquels se cachent de nombreuses réalités, de nombreuses questions. Parmi ces dernières, l'opposition individuel/collectif ou encore celle de contrôle/autonomie nous semblent essentielles.

La question de départ est celle des relations entre le leadership et la responsabilité sociale de l'entreprise (CSR : Corporate Social responsibility). Dans quelle mesure le leadership peut-il favoriser l'implémentation de la CSR, dans quelle mesure l'implémentation de la CSR favorise-t-elle un type de leadership ?

La littérature en gestion apporte quelques éléments de réponse à cette question. Nous essayerons de montrer comment ces éléments de réponse peuvent influencer la conception de la responsabilité sociale. Après avoir présenté un certain nombre de concepts mis en évidence dans la littérature managériale, nous montrerons, dans une seconde partie, à partir de trois exemples, la difficulté de mise en œuvre de la responsabilité sociale dans la pratique. En effet, la prise en compte des intérêts particuliers, les logiques individuelles, l'évolution des structures amènent les individus à vivre des situations contradictoires, à emprunter des voies détournées en marge des chemins officiels, un peu comme si la responsabilité sociale basée sur l'ouverture, le dialogue, la recherche de consensus entre les parties prenantes, avait du mal à être reconnue dans les pratiques de management.

### *Responsabilité sociale et développement durable*

L'internationalisation de l'économie, les relations multiples entre les différentes zones géographiques d'une part, entre les différentes activités sociales et économiques d'autre part, ne permettent plus de concevoir des mondes séparés et placent les responsables d'entreprises devant l'exigence d'une plus grande responsabilité sociale et d'un développement plus durable des activités touchant aux trois piliers que sont : le profit, les personnes et l'environnement.

Les différentes parties prenantes que l'entreprise doit prendre en compte sont perçues, dans une première conception, comme des entités séparées dont les besoins sont séparés et exclusifs. Dans une seconde acception, les parties prenantes sont considérées comme intégrées, non opposées, non exclusives l'une de l'autre. Cette seconde approche, basée sur la symbiose « stakeholder symbiosis », suppose que la réussite de chaque partie prenante dépend de la réussite des autres parties prenantes (D.E. Crews, 2010, pp.16-17). Cette dernière approche permet de souligner l'importance d'établir des liens entre les parties prenantes et de privilégier la recherche de consensus plutôt qu'une approche conflictuelle.

Nous devons cependant noter que les deux approches existent et que la première approche considérant chaque partie prenante comme isolée et opposée aux intérêts des autres parties prenantes ne peut être ignorée.

## Responsabilité sociale et culture d'entreprise

La démarche de prise en compte des différentes prenantes n'a de sens qu'à partir du moment où elle implique les différents niveaux de l'entreprise.

L'entreprise dans son ensemble est concernée. La prise en compte du niveau individuel et du niveau de l'organisation nous amène à considérer l'existence, à côté des identités individuelles, d'une identité d'entreprise, l'entreprise étant conçue comme un agent moral. Cet agent moral est envisagé « in its own right with a strong sense of its corporate culture ». Il s'agit de concevoir l'identité d'entreprise comme un lieu d'articulation des significations partagées. La communication interne et externe est alors essentielle afin de définir un cadre commun en accord avec les pratiques existant dans le même domaine d'activités (C. Soares, 2003, p.145).

La construction de l'identité d'entreprise demande deux étapes : la première concerne les actions intentionnelles des individus, la seconde envisage l'action intentionnelle de l'entreprise pour laquelle les individus travaillent.

## Responsabilité morale

Il semblerait qu'il y ait une corrélation entre le leadership moral ou éthique et la responsabilité sociale, voire la performance sociale en entreprise (M.H. Manner, 2010, p.1). Privilégier les leaders prenant des décisions à partir d'un modèle où le profit maximum et le calcul rationnel dominant ne doit pas laisser oublier l'importance pour le leader de présenter d'importantes limites morales. (M.H. Manner, 2010). Un leadership moral fait référence à l'existence d'un leadership authentiquement responsable susceptible de produire de meilleurs résultats qu'un leadership basé sur une croyance normative donnant le droit d'agir de telle ou de telle manière (Ibidem)

La prise en compte des parties prenantes ou la « corporate social responsibility » entretient des liens étroits avec la responsabilité morale.

Une conception au sens large de la responsabilité morale est caractérisée par la recherche du bien être pour les autres, l'engagement dans une action de bienveillance, dans des actions de promotion et de protection de l'intérêt des autres. Ceci est susceptible de conduire à une approche paternaliste, en opposition avec la liberté des travailleurs, les jugeant incapables de choisir et d'agir en fonction de leur propre intérêt (D. Crossley, 1999, p. 292).

Une perspective au sens strict de la responsabilité morale met davantage en évidence l'autonomie comme valeur essentielle, le paternalisme apparaissant lorsqu'il y a interférence avec l'autonomie.

Le leadership éthique doit privilégier des valeurs comme « l'intégrité, l'honnêteté, la confiance ». « Il doit mériter la confiance, s'engager dans une démarche vertueuse et servir l'organisation. Il s'agit d'éduquer les leaders à être éthiques, à valoriser l'humain et l'environnement, à créer un monde où priment la durabilité et la justice sociale » (M. Jones et C. Millar, 2010, p. 5).

### Responsabilité sociale et leadership

Le leadership a une incidence sur la décision de s'engager dans une démarche de responsabilité sociale dans l'entreprise, Cette volonté, basée sur la conviction, est plus importante encore, aux yeux de certains auteurs, que la volonté d'éviter une pauvre performance sociale. Il s'agira de trouver un leader qui accepte de s'engager dans la démarche de responsabilité sociale, qui a beaucoup d'expérience dans une carrière centrée sur les parties prenantes (M.H. Manner, 2010, p. 67).

Cependant, institutionnaliser la responsabilité sociale dans l'entreprise demande de dépasser le niveau du groupe pour atteindre celui des individus. « *From the practitioner's point of view, this transition, manifest in employees participating in CSR activity as part of their obligations as employees, rather than as members of a vanguard group, may be an indication of the penetration of CSR values and of successful strategization. The group-to-individual transition can also serve as an indicator that voluntary activities can be standardized and routinized in the organisation, in contrast to the special projects styles of activities that characterize earlier phases* » (Z.Sharp and N. Zaidman, 2010, p.64).

Le leadership est confronté à plusieurs défis. Crews en relève plusieurs :

- l'engagement des stakeholders. Il s'agit de répondre aux différentes attentes, de maintenir la communication avec les différents points de vue
- la création d'une culture. Cette culture implique l'existence de valeurs partagées, de significations communes permettant de résoudre les problèmes d'une manière valide aux yeux de l'entreprise.
- le développement d'une pensée holistique et stratégique. De ce point de vue, le leader analyse les situations, prend les décisions, motive les équipes afin de réaliser la stratégie.
- la mise en place d'une démarche d'apprentissage organisationnel. La capacité d'apprentissage de l'organisation semble jouer un rôle important dans la performance durable. Senge insiste sur l'importance d'engager l'ensemble du personnel et de favoriser des capacités d'apprentissage à tous les niveaux de l'organisation. Le leadership doit pouvoir se décliner aux différents niveaux de l'organisation.

Dans un monde « hypermoderne », le management devra être responsable socialement et éthiquement, il devra répondre aux exigences croissantes de flexibilité des marchés tout en assurant l'équité (R. Dery, 2003).

Le leader doit être responsable, respectueux vis-à-vis des parties prenantes, suscitant leur implication, s'assurant que l'organisation est en phase avec leurs demandes, établissant des liens et des réseaux de communication entre les parties prenantes (T. Maak, 2007).

Le leader doit définir une vision, faire confiance et encourager les membres de l'organisation, prendre des risques, travailler en collaboration et gérer les managers, tenir compte des parties prenantes et travailler en concertation avec chacun dans l'entreprise (A. Gini, 1997).

### Responsabilité sociale, centralisation et normalisation

Afin de mener à bien le changement et la mise en place des projets de responsabilité sociale au sein de l'entreprise, la tendance à la centralisation est grande. Il semble cependant que la centralisation s'accompagne de plus d'agressivité, de frustration et de conflits. Si le leader laisse exister des conflits non résolus, des formes d'opposition peuvent se développer au sein de l'entreprise. Si le leader résout plusieurs fois les conflits, alors que les personnes impliquées pourraient résoudre ces conflits de la même manière, ces personnes sont

susceptibles d'être frustrées. Tout ceci ne permet pas de réduire les conflits (R.Dewar and J.Werbel, p. 426)..

La formalisation a un effet sur l'existence de conflits et sur la satisfaction. Les méthodes de surveillance ont une incidence sur l'importance des conflits et un effet contingent sur la satisfaction. Peu de surveillance diminue l'importance des conflits mais les pratiques de surveillance peuvent, en tenant compte des exigences technologiques, accroître la satisfaction. L'augmentation des contrôles peut, dans certains cas, améliorer la satisfaction mais augmenter également les conflits (R.Dewar and J.Werbel, 1979, p. 426).

### Responsabilité sociale et code de conduite

En définissant un code de conduite ou en publiant une série d'engagements, les entreprises tentent de rassembler l'ensemble du personnel autour de valeurs communes et de favoriser une culture commune où la responsabilité sociale peut tenir une place importante (Crews, 2010). Ces codes ne peuvent être imposés mais doivent correspondre à la réalité de l'entreprise, sous peine qu'un écart ne se crée entre les discours et la réalité provoquant un désengagement du personnel.

### Trois types de légitimité

Castello et Lozano (I. Castello, J.M. Lozano, 2011) mettent en évidence trois types de légitimité liés à la responsabilité sociale en entreprise : une légitimité stratégique (paradigme scientifique-économique), une légitimité institutionnelle (basée sur les théories de la responsabilité sociale) et une légitimité dialectique (recherchant l'amélioration et la relation dialectique entre l'entreprise et ses parties-prenantes).

La première légitimité relève du courant positiviste. Elle se base sur la logique économique de la firme et privilégie le court ou le moyen terme ainsi que la performance. Elle se base sur la loi. Elle trouve ses références dans les théories de la responsabilité sociale en entreprise, du management stratégique et de la gestion par projet. Il s'agit d'une légitimité pragmatique. Vis-à-vis des *stakeholders*, l'important est d'être *accountable* et de bien gérer.

La seconde légitimité est une légitimité institutionnelle. La responsabilité sociale d'entreprise est légitimée à travers les valeurs, elle privilégie le long terme et se base sur l'éthos. Elle relève du courant positiviste. Pour ce type de légitimité, l'important est le contrat social soit associé aux devoirs. Cette forme de légitimité se base sur les théories de l'éthique d'entreprise et des parties prenantes. Cette forme de légitimité est de type cognitiviste, son message est : « nous sommes bons et responsables ».

Le troisième type de légitimité est caractérisé de « dialectique ». Cette légitimité se caractérise par un appel au dialogue, la prise en compte du long terme et la reconnaissance des sentiments. Elle relève du post-positivisme et privilégie le dialogue et l'inclusion. Les théories du management sur lesquelles cette forme de légitimité se base sont celles de la citoyenneté d'entreprise et d'une conception politique de la firme. Il s'agit d'une légitimité de type moral avec pour message « nous souhaitons vous engager dans un dialogue » (I. Castello and J.M., Lozano, 2011, p. 22). Les auteurs estiment que « la rhétorique dialectique semble signaler une nouvelle compréhension du rôle de la firme dans la société et la recherche d'une légitimation morale ». Cette nouvelle forme de rhétorique serait encore peu répandue (I. Castello and J.M. Lozano, 2001, p. 11).

### *Le management par projet et la responsabilité sociale : des situations contradictoires.*

Le développement la responsabilité sociale en entreprise et l'émergence de différentes formes de légitimité liées à la responsabilité sociale en entreprise nous amènent à poser la question de la place du management dans les nouvelles formes d'organisation. Comme exemple, nous reprenons la situation du management par projet. A. Eminent (A. Eminent, 2005) présente bien le cas du management par projet comme un outil associant les avantages de la bureaucratie et ceux du management entrepreneurial dans un nouveau modèle organisationnel hybride. Se référant au modèle post-bureaucratique analysé par Heckscher, Eminent met en évidence l'importance, dans ce modèle, du dialogue, de la confiance, de l'intérêt de l'organisation dépassant les intérêts individuels (A. Eminent, 2005, p.11). L'analyse de la gestion de projet lui permet de montrer l'existence de deux modèles. Le chef de projet privilégie à la fois la persuasion et l'autorité, les contraintes du système sont fortes mais les décisions semblent consensuelles (A. Eminent, p.12). Témoin de ces contradictions, le chef de projet est à la fois contrôleur et contrôlé. D'un point de vue vertical, le chef de projet recherche le compromis tout en ayant l'autorité hiérarchique ; d'un point de vue horizontal, il s'agit de rechercher les



consensus et d'instaurer un contrôle par les pairs (A. Eminet, 2005, pp.5-16). L'organisation entrepreneuriale visant « à réduire les conflits aurait donc besoin que l'on pose l'hypothèse de la vertu de chaque individu pour fonctionner » (A. Eminet, 2005, p. 17). Mais, aux yeux des chefs de projets, les objectifs sont peu négociables. Il semble, conclut Eminet, que « personne ne soit prêt à payer le prix de la démocratie en entreprise » (Ibidem, p. 18).

### *La prise en compte des clients dans la démarche de labellisation : différents types de légitimité ou le pouvoir des commerciaux*

Une petite et moyenne entreprise dans le secteur industriel obtient un label social. Certains, au sein de l'entreprise, s'opposent à ce label estimant qu'il s'agit d'une perte de temps, d'autres y adhèrent. La demande de la direction, perçue comme paternaliste, est d'associer les clients en les informant de l'existence de ce label. Les commerciaux n'informent pas toujours les clients estimant qu'un certain nombre d'entre eux ne seraient pas favorables à cette politique et que cela aurait des répercussions négatives pour l'entreprise. Les commerciaux adoptent ainsi une logique stratégique et pragmatique pour reprendre la typologie de Castello et Lozano. La logique de la direction relève pour sa part davantage d'une légitimité institutionnelle se basant sur le long terme et les valeurs. Cette entreprise éprouve cependant des difficultés à développer une logique citoyenne, le dialogue est difficile à mettre en place.

### *Fusions et acquisitions ou de l'importance des valeurs morales des parties-prenantes dans les négociations*

Le dernier exemple est celui d'une fusion/acquisition dans le domaine sidérurgique. La situation se révèle difficile, la fermeture de plusieurs sites est annoncée. Les délégations syndicales souhaitent défendre l'outil et contactent informellement la direction du nouveau groupe afin de la rencontrer et de l'informer de la situation. La rencontre a lieu. Ce qui semble avoir primé lors de la réunion est un accord sur les valeurs. La communication verbale et non verbale a convaincu les partenaires, il semble y avoir eu une reconnaissance des valeurs de sincérité, d'honnêteté, de respect du travail bien fait. Ceci a permis la relance des négociations. Ceci illustre en effet la nécessité pour le leader de rencontrer les valeurs des individus et pour les individus de participer avec leurs valeurs à la construction de la responsabilité sociale.

## En conclusion

Les théories reprises dans la littérature en gestion en matière d'éthique et de responsabilité sociale nous ont permis de mettre en évidence l'importance des individus dans le processus de mise en œuvre de la responsabilité sociale, au-delà de la définition des normes, des procédures et des nouvelles formes d'organisation. Les pratiques stratégiques et pragmatiques des individus peuvent être en contradiction avec des logiques institutionnelles des directions d'entreprise. Sans la prise en compte des valeurs et du point de vue des individus, sans un minimum d'accord sur ces valeurs et points de vue, il est impossible de mettre en place un dialogue, de mener une négociation constructive. Certaines formes d'organisation privilégiant l'autonomie ne peuvent cependant rejeter le contrôle. Ces organisations, mettant en avant la résolution des conflits, peinent à trouver des consensus. Il semble, comme mentionné précédemment, que « personne ne soit prêt à payer le prix de la démocratie en entreprise » (A.Eminet, 2005, p.17).

## References

Castello I. and Lozano J.M., "Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric" in *Journal of Business Ethics*, vol. 100, pp. 11-29, 2011.

Crews D.E., "Strategy for Implementing Sustainability: Five Leadership Challenges", *SAM Advanced Management Journal*, pp. 15-21, Spring 2010.

Crossley D., "Paternalism and Corporate Responsibility" in *Journal of Business Ethics*, vol. 21, pp. 291-302, 1999.

Dery R., « Le management: de la tradition à l'hypermodernité » in *Gestion*, vol. 32, pp. 76-87, 2003/3

Dewar R. and Werbel J., "Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict" in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 3, pp. 426-448, 1979.

Eminet A., *Le contrôle dans les organisations hybrides: le cas du management par projet*, The European Institution for LifeLong Learning, cahier de recherche, 2005/09,

Gini A., "Moral Leadership: an overview" in *Journal of Business Ethics*, vol 16, 323-330, 1997.

Jones M., Millar C., “About Global Leadership and Global Ethics, and a Possible Moral Compass: an Introduction to the Special Issue”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, p1-8, Jun2010.

Maak T., “Responsible Leadership, Stakeholder Engagement and the Emergency of Social Capital” in *Journal of Business Ethics*, vol 74, 329-343, 2007.

Manner M.H., “The Impact of CEO Characteristics on Corporate Social Performance”, *Journal of Business Ethics*, vol.93, :53–72, 2010.

Robert Jocelyne, “Negociation and Transaction in the Context of Restructuring Ethics, Trust and Social Responsibility” in Harrisson D., Szell G., Bourque R., *Social innovation, the social Economy and World Economic Development*, Peter Lang, pp. 187-218.

Sharp Z. and Zaidman N., “Strategization of CSR” in *Journal of Business Ethics*, vol. 93, pp. 51-71, 2010.

Soares C., “Corporate Versus Individual Moral Responsibility” in *Journal of Business Ethics*, vol. 46, pp. 143-150, 2003.