



**HAL**  
open science

## Gouvernance et responsabilité sociale des entreprises

Gianluca Colombo, Valérie-Inès de La Ville

► **To cite this version:**

Gianluca Colombo, Valérie-Inès de La Ville. Gouvernance et responsabilité sociale des entreprises : une équilibration créative entre pouvoir et vouloir. Michel Marchesnay; Marielle Audrey Payaud. Stratégies et pouvoirs : Mélanges en l'honneur du professeur Alain Charles Martinet, Vuibert, pp.195-205, 2008, 978-2-7117-6890-5. hal-02069212

**HAL Id: hal-02069212**

**<https://hal.science/hal-02069212>**

Submitted on 15 Mar 2019

**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.

# **Gouvernance et Responsabilité sociale des entreprises : une équilibration créative entre pouvoir et vouloir**

Gianluca Colombo  
Université de Lugano et Université de L'Insubria

et

Valérie-Inés de La Ville  
Université de Clermont 1

La relation entre stratégie et pouvoir est difficile à appréhender surtout si nous cherchons à l'interroger dans la perspective d'une science avec conscience (Morin, 1984), perspective que nous a souvent offerte Alain Charles Martinet dans ses réflexions (Martinet, 1997). Est-ce le pouvoir qui sert la stratégie ? Ou bien est-ce le contraire ? Quelle stratégie est-elle pratiquée et par qui ? Mais surtout pour qui ? Ces questions renvoient d'un côté aux problèmes de gouvernance et de l'autre côté à la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces deux sujets sont considérés jusqu'à présent comme des champs de recherche séparés dans la littérature moderne en sciences de gestion. Il est vrai qu'au fondement des pratiques de gouvernance, on peut reconnaître un noyau de valeurs éthiques qui forment la culture de l'entreprise ou la culture de marché d'un pays donné. Par exemple, nous considérons que le choix d'un modèle de gouvernance dans lequel se trouve représentée une pluralité de parties prenantes (stakeholders) peut correspondre à une orientation éthique préoccupée du respect de la dignité des personnes et de la solidarité dans les communautés humaines. Il faut toutefois bien reconnaître que les études sur la gouvernance d'entreprise soulignent surtout les effets des modèles de gouvernance sur le degré de flexibilité de l'organisation, sur la capacité d'innovation de l'entreprise, sur l'orientation temporelle des gestionnaires, etc. (Airoldi, 1993, Charkham, 1994...). Ces articles ne reposent pas sur l'hypothèse d'une neutralité éthique des modèles de gouvernance, dont les valeurs sont souvent explicitées. Dans ces recherches, ce qui est habituellement négligé est la relation, que nous considérons cruciale, entre le choix d'un modèle de gouvernance et la tendance de l'entreprise à agir d'une façon plus ou moins responsable envers les sociétés dans lesquelles elle opère.

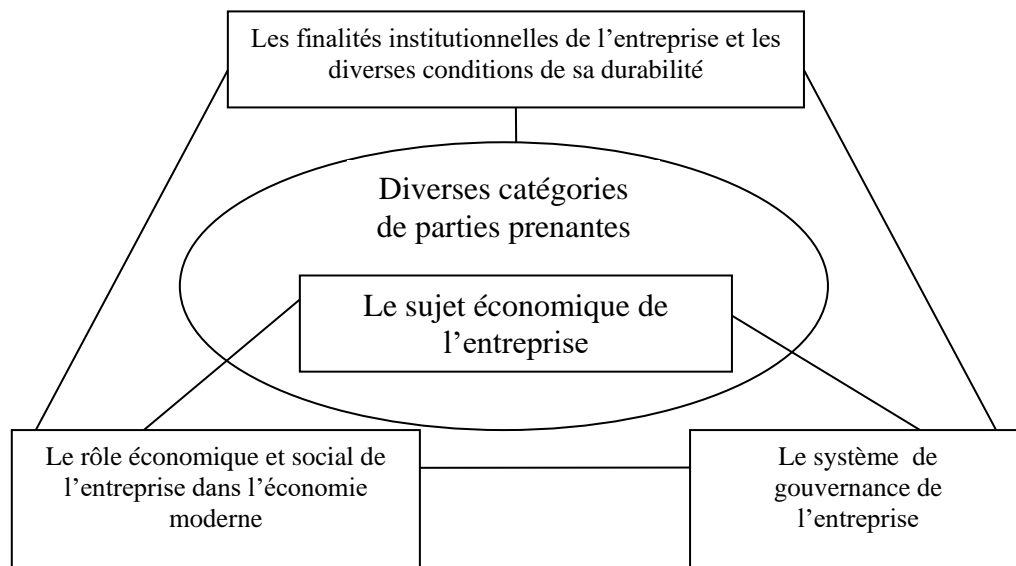
Dans ce chapitre, nous démontrerons qu'une modélisation conjointe de la gouvernance et de la responsabilité sociale de l'entreprise permet de fonder une théorie de l'entreprise sur des bases plus consistantes. L'articulation entre gouvernance et responsabilité sociale de l'entreprise est susceptible de nous éclairer non seulement sur les intérêts à l'origine des choix stratégiques, mais également sur la capacité de certains modèles de gouvernance à orienter l'entreprise vers des choix stratégiques responsables.

Dans la littérature italienne des années 1970, la relation qui nous intéresse a été explorée par Carlo Masini à travers ses réflexions sur le sujet économique et sur les rôles sociaux dévolus à l'entreprise (Masini, 1970, 1978). Dans la littérature

française, les débats à propos de la gouvernance, définie comme une théorie visant à « *expliquer la performance organisationnelle en fonction des systèmes qui encadrent et contraignent les décisions des dirigeants* » (Charreaux, 1999) se sont focalisés sur la discussion des mérites comparés de la gouvernance actionnariale par rapport à la gouvernance partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998 ; Caby, 2006). L'approche classique de la firme attribue aux dirigeants le pouvoir d'allouer les ressources de façon rationnelle – en fonction de leur coût d'opportunité - afin de dégager un surplus de richesse qui est destiné aux seuls actionnaires. Toutefois, des approches d'inspiration hétérodoxe situent la nature du pouvoir du dirigeant dans sa capacité - relationnelle et procédurale - à devenir l'arbitre des intérêts de parties prenantes en interaction ago-antagoniste : solidaires pour accroître la création de valeur mais en compétition pour influencer le mode de répartition de la richesse créée par l'entreprise. De façon complémentaire, d'autres travaux soulignent les fondements politiques et idéologiques sur lesquels reposent les différents systèmes de gouvernance : les principes légitimant la création de valeur et la redistribution des richesses générées par le sujet économique de l'entreprise sont à rechercher dans l'économie politique et dans les principes de droit en vigueur dans une société donnée (Trebucq, 2005). Se dégage ainsi une image composite des systèmes de gouvernance qui reposent sur des fondements institutionnels, juridiques et politiques propres à un contexte sociétal et culturel qu'il faut parvenir à cerner.

Dans ce chapitre, nous proposons une modélisation qui relie les concepts de parties prenantes, de sujet économique, de système de gouvernance et de responsabilité sociale de l'entreprise, illustrée par la figure suivante :

**Figure 1 : Schéma intégrant les parties prenantes, le sujet économique, le mode de gouvernance et la responsabilité sociale de l'entreprise**



Dans ce modèle, les personnes se situent au centre de l'activité et des théories de l'entreprise. Le travail est défini avant tout comme un enjeu personnel permettant la réalisation des aspirations de la personne conçue dans sa complexité. Par leur travail tout comme par l'apport de capitaux, les personnes deviennent membres de

l'entreprise et contribuent à former la réalité de son sujet économique : elles participent ainsi – directement ou indirectement - à la gouvernance de l'entreprise. D'autres sujets, au-delà des travailleurs et des actionnaires, sont porteurs d'intérêts envers l'entreprise : ils constituent les diverses catégories de parties prenantes, mais ne sont pas compris dans le périmètre du sujet économique car ils ne participent pas à la gouvernance de l'entreprise. Rappelons que dans cette approche, la finalité institutionnelle de l'entreprise est la création de valeur d'un point de vue économique pour être en mesure de rémunérer les membres qui constituent son sujet économique. Il convient dès lors de souligner que la satisfaction des attentes et la prise en compte des intérêts des parties prenantes apparaît comme une condition de durabilité du projet entrepreneurial, et non pas comme une finalité institutionnelle propre à l'entreprise. L'entreprise se développe donc au service des intérêts d'une communauté particulière, celle des personnes qui forment son sujet économique.

Toutefois, ce sujet économique constitue en lui-même un complexe de relations (de co-opération et de compétition) entre des personnes et des catégories de personnes diverses, principalement les travailleurs et les actionnaires. Nous voyons ici apparaître une première relation ago-antagoniste, qui trouve son équilibration (Piaget, 1964) dans les systèmes de gouvernance mis en oeuvre pour faire fonctionner l'entreprise. Une deuxième relation complexe se manifeste entre l'entreprise et les acteurs qui composent son sujet économique. L'entreprise constitue non seulement un sujet autonome par rapport aux acteurs qui la composent, mais consiste également en une « machine » à rémunérations : elle utilise les personnes et est utilisée par elles. Une analyse plus fine nous impose de regrouper les acteurs dans un certain nombre de catégories : travailleurs avec des compétences qui leur donnent un pouvoir de marché, travailleurs avec un faible pouvoir de marché, gestionnaires, hauts dirigeants, actionnaires de contrôle, fonds d'investissement, actionnaires minoritaires, etc. Les relations qu'ils entretiennent entre eux et avec l'entreprise se donnent à voir sous différentes formes de tension et d'équilibration que les divers systèmes de gouvernance cherchent à encadrer et maîtriser.

Après cette présentation de synthèse reliant le sujet économique de l'entreprise et les parties prenantes, nous allons essayer de démontrer que seuls les systèmes de gouvernance qui instituent l'entreprise comme une communauté d'intérêts particulière seront susceptibles de produire des comportements socialement responsables.

## **L'entreprise comme noyau de finalités institutionnelles et d'intérêts extérieurs (économiques et non économiques)**

Les finalités institutionnelles des entreprises sont prioritaires parce qu'elles dérivent de la finalité ultime que constitue la participation au développement des personnes formant la communauté d'entreprise (Masini, 1978, pp. 16-17). Ce qui énoncé de façon plus détaillée revient à prendre en compte les éléments suivants :

1. La satisfaction des attentes économiques (rémunérations, etc.) et non-économiques (conditions de développement de la personne) des travailleurs qui participent au développement de l'entreprise avec leur personnalité globale ;

2. La satisfaction des attentes, surtout économiques, des actionnaires (dans les entreprises familiales les attentes non-économiques sont également importantes).
3. La participation active au développement économique et social du pays ou des pays dans lesquels l'entreprise exerce ses activités, bien que cette dernière soit autonome et caractérisée par un sujet défini par les finalités 1 et 2. Ce qui se manifeste à travers les plans et les programmes des collectivités publiques constituées en structures démocratiques pluralistes.

Cette interconnexion entre finalités privées et rôle social s'explique par la convergence dans l'entreprise d'intérêts multiples renvoyant à des sujets externes : il s'agit d'intérêts non institutionnels d'ordre économique et d'intérêts institutionnels non-économiques. Le bien commun qui concerne l'entreprise est donc la production de rémunérations pour les participants à la communauté qui constitue l'entreprise (les actionnaires et les travailleurs). Les intérêts externes qui sont désignés comme prioritaires conditionnent directement la durabilité du projet entrepreneurial. Les autres intérêts externes – non prioritaires – sont ceux envers lesquels l'entreprise doit déployer un comportement socialement responsable. Nous identifions par conséquent trois niveaux d'intérêts : les intérêts institutionnels, les intérêts des parties prenantes, les intérêts généraux des communautés sociales auxquelles l'entreprise fait référence. Seuls les premiers sont représentés dans la réalité du sujet économique, qui constitue un cas intéressant de « sujet de deuxième ordre » ou d'acteur multiple selon la définition de Morin (1989).

### **Les systèmes de gouvernance de l'entreprise : pluralité de principes, structures et modalités**

D'un côté, une théorie de la gouvernance a pour but de rendre concret le concept de sujet économique capable d'équilibrer les diverses catégories d'intérêts institutionnels ; d'un autre côté, elle doit se conformer aux principes de justice et d'équité en vigueur dans une société donnée et les concrétiser à travers les modalités – parfois délicates à justifier - d'exercice du pouvoir dans les organisations.

Si l'ensemble des auteurs intéressés par la question de la gouvernance admettent que la relation entre la composition du conseil d'administration et la performance est pour le moins incertaine, Charreaux s'efforce de proposer une lecture plus complexe de la gouvernance. Il propose de combiner une approche partenariale – prenant en compte les conflits associés à la répartition de la rente organisationnelle entre les différentes parties prenantes - et une approche comportementale et cognitive – qui analyse comment les règles du jeu encadrant les décisions des managers, qui sont imposées par les systèmes de gouvernance, ont une influence effective sur les choix stratégiques de l'entreprise (Charreaux, 2005). Ainsi, deux réflexions s'imposent à ce stade de notre cheminement :

Avant tout, parvenir à l'équilibration des intérêts ago-antagoniste suppose de prendre en considération la valeur personnelle du travail, qui mérite de ce fait une attention prioritaire (Masini, 1978, §1 et §10). Cela conduit à des politiques d'organisation, mais aussi à des stratégies et à des structures de gouvernance qui s'inspirent de principes d'éthique générale fondés sur une perspective pleinement

anthropologique. Ces principes se traduisent aussi dans des structures et des règles de gouvernance démocratiques et pluralistes.

Deuxièmement, les conseils de surveillance devraient aussi représenter les intérêts externes, au moins ceux des parties prenantes les plus importantes. Ainsi, ces intérêts disposeraient d'une voix dans les structures de gouvernance de l'entreprise. La surveillance exercée sur les conseils d'administration cesserait d'être purement formelle, pour devenir un mécanisme permettant de garantir que les intérêts généraux sont pris en compte, alors que ces derniers sont souvent sacrifiés pour satisfaire ceux d'une coalition entre actionnaires de contrôle et hauts dirigeants. L'affaiblissement de la focalisation sur l'intérêt général se produit surtout quand l'intensité concurrentielle sur les marchés diminue du fait de protections directes et indirectes et quand les agences publiques de contrôle se trouvent en situation de faiblesse pour intervenir.

Les relations dialogiques que les systèmes de gouvernance organisent, à la fois entre les catégories de personnes qui composent le sujet économique et entre les conseils de surveillance et d'administration, contribuent directement à orienter l'entreprise vers des choix stratégiques signifiants et des comportements socialement responsables en cohérence avec les préoccupations de la société.

### **Comment concevoir le rôle social accordé à l'entreprise ?**

Le rôle social de l'entreprise ne se révèle pas uniquement de façon indirecte au travers de l'adoption de systèmes de gouvernance qui faciliteraient des rapports équilibrés avec les autres organisations ou parties prenantes. La responsabilité sociale de l'entreprise est fondée sur une thèse relativement simple : ce n'est que si l'entreprise est conçue (et se conçoit) comme communauté d'intérêts autour d'un bien commun spécifique, qu'elle est susceptible d'entretenir des rapports économiques et sociaux justes et équitables avec les autres institutions (premièrement avec les administrations publiques, les organisations à but non-lucratif et les familles). Tout d'abord, l'entreprise apporte une contribution spécifique au progrès économique et social des sociétés contemporaines à travers les processus d'innovation qu'elle parvient à faire aboutir. Ensuite, à travers les rapports inter-institutionnels qu'elle développe et cultive, l'entreprise apporte une part de sa contribution afin que chacune des autres institutions avec lesquelles elle est en interaction puisse poursuivre son bien commun propre.

La référence à une responsabilité sociale globale s'exerçant envers tous les pays dans lesquels l'entreprise opère, nous invite à dépasser une vision étroite de la citoyenneté qui est souvent à l'origine d'une approche communautaire traditionnelle (Novara, Rozzi e Garrosio, 2005). C'est pourquoi, de façon très large, l'entreprise participe aussi directement au développement des sociétés dans lesquelles elle exerce ses activités : au moins les communautés locales pour le PME, la société globale pour les grandes firmes chantres de la mondialisation. Toutefois, Simon Reich fait remarquer avec circonspection que, sur la question de leur responsabilité sociale, les multinationales ne semblent pas suivre un modèle global que la mondialisation aurait imposé, mais privilégient en pratique des questions et des problématiques directement liées à leur pays d'origine (Reich, 2005). Ainsi les enjeux en matière de responsabilité sociale que les entreprises prennent en compte pour modifier leurs pratiques, ne trouvent pas leur légitimité dans l'activité économique elle-même, mais bien dans les

institutions culturelles, politiques et juridiques d'une société donnée, qui seules permettent de révéler où se situent les problèmes à traiter. Face au vide institutionnel résultant du retrait ou d'une absence de l'Etat dans de multiples domaines, certains chercheurs critiquent l'étroitesse de l'approche en termes de responsabilité sociale pour mettre en exergue la notion de responsabilité citoyenne de l'entreprise : puisqu'elle devient une institution centrale dans la société contemporaine, l'entreprise doit permettre aux individus d'exercer les droits fondamentaux auxquels ils peuvent prétendre en tant que citoyens en leur garantissant par exemple une couverture sociale, une retraite, des infrastructures publiques d'adduction d'eau, d'électricité, etc. (Matten et Crane, 2005 ; Jones et Haigh, 2007 ; Néron et Norman, 2008 ; Crane et Matten, 2008).

### **Vers une théorie conjointe de la gouvernance et de la responsabilité sociale de l'entreprise...**

Nous proposons de conjointer dans une théorie générale les notions de gouvernance et de responsabilité sociale de l'entreprise. Le noyau central de cette modélisation est résumé dans les propositions suivantes :

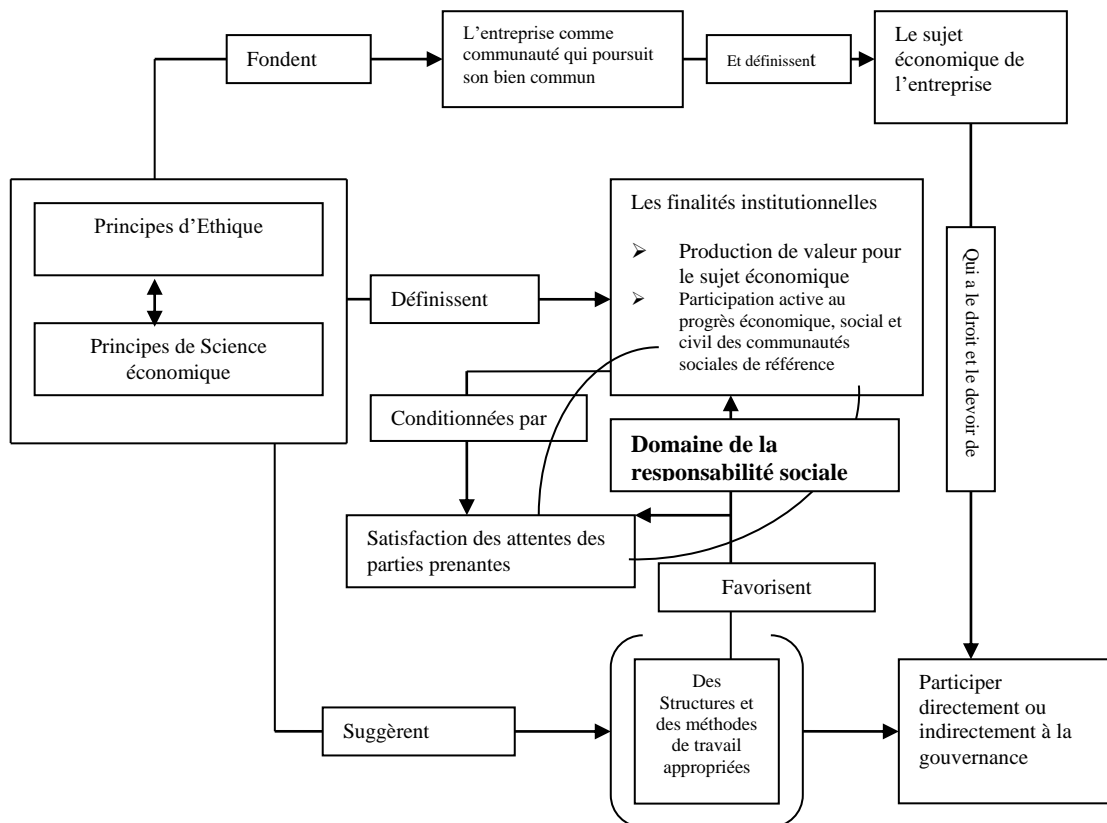
1. Des principes d'éthique et de science économique fondent l'entreprise comme communauté de personnes qui se reconnaissent dans un bien commun spécifique, qualifiant la finalité institutionnelle de l'entreprise elle-même.
2. Cette finalité est la production de valeur pour satisfaire les attentes des personnes qui constituent le sujet économique de l'entreprise et prennent part à la communauté d'entreprise.
3. Le sujet économique a le droit et le devoir de gouverner - directement ou indirectement par ses représentants - dans les assemblées et les conseils qui forment le système de gouvernance de l'entreprise.
4. Les autres parties prenantes (qui correspondent aux intérêts non-institutionnels) sont représentées dans les conseils de surveillance.
5. La gouvernance s'exerce avec des structures qui favorisent le pluralisme et évitent la domination par un nombre limité d'intérêts. Les modalités d'établissement des organes de gouvernance ainsi que les méthodes de travail mises en œuvre sont des facteurs essentiels pour réussir l'intégration des intérêts contradictoires qui convergent sur l'entreprise. Pour ce faire, nous pouvons nous appuyer sur les réflexions d'Habermas (1986) pour établir un dialogue visant l'entente et sur celles de Letiche (1999) pour parvenir à une réelle cohérence transdisciplinaire.
6. L'intégration des intérêts est possible et évite de se satisfaire de compromis faibles et fragiles seulement si les organes de gouvernance sont composés par des personnes qui n'agissent pas en tant que représentants d'intérêts corporatifs, mais qui se perçoivent comme les vestales du bien commun. Elles s'engagent pour construire une vision partagée des stratégies destinées à concrétiser et développer ce bien commun.
7. Les intérêts externes sont représentés dans les conseils de surveillance pour deux raisons. Tout d'abord, parce que c'est la façon la plus directe de faire en sorte que l'entreprise soit en mesure de contribuer au progrès des sociétés dans lesquelles elle exerce ses activités. Ensuite, car la prise en compte et la satisfaction des

intérêts externes a souvent une incidence critique pour la survie même de l'entreprise.

8. La création de valeur pour le sujet économique de l'entreprise est conditionnée par la création de valeur pour les parties prenantes et pour la société en général.
9. Les points 7 et 8 correspondent à la responsabilité sociale de l'entreprise qui va donc au-delà de la satisfaction des intérêts des sujets qui apportent des ressources critiques pour la survie de l'entreprise.
10. Les structures de gouvernance qui correspondent à nos principes théoriques orientent l'entreprise à la fois vers la satisfaction des intérêts institutionnels et vers des comportements socialement responsables.

Nous donnons une représentation schématisée des idées que nous avons proposées dans la figure suivante :

**Figure 2 - une modélisation conjointe de la gouvernance et de la responsabilité sociale de l'entreprise**



Cette modélisation rejette clairement les approches qui se sont développées depuis deux décennies et qui réduisent la pensée stratégique à l'arbitrage entre des éléments purement technico-économiques, à la lutte concurrentielle et à la construction de rentes. Concevoir l'entreprise uniquement comme une forme temporaire d'organisation d'actifs négociables sur le marché, totalement désencastrée de son substrat sociétal et institutionnel, revient à gommer l'impératif éthique de responsabilité sociale qui lui incombe - comme à toute institution - et rend inutiles les débats sur la légitimité des systèmes de gouvernance mis en oeuvre dans le but de



réaliser le bien commun qu'elle est susceptible de poursuivre. En insistant sur l'importance des systèmes de gouvernance pour le développement de pratiques professionnelles responsables, cette modélisation poursuit une visée procédurale (Basu et Palazzo, 2008) permettant d'explorer les différences qui subsistent "*dans le fonctionnement réel des entreprises dès lors que l'on franchit le rideau de la rhétorique de la globalisation. Différences car ces dernières restent beaucoup plus encastrées dans les contextes historique, politique, social, juridique, culturel... que ne le considèrent les modèles de management.*" (Martinet, 2007).

En effet, alors même que le tissu industriel de la France, l'Italie, l'Allemagne ou l'Australie est composé à 80 % de PME ou d'entreprises familiales (Allouche et Amann, 2002), il est étonnant que la recherche en stratégie s'intéresse en priorité aux entreprises cotées en bourse, principalement des multinationales. S'il est vrai que ces dernières sont soumises à des obligations draconiennes en matière d'information, ce qui rend le travail de recueil de données particulièrement confortable, il est regrettable que les chercheurs en gestion se hasardent peu à rendre compte des pratiques inventives en matière de gouvernance et de responsabilité sociale de l'entreprise qui prévalent dans le tissu des PME européennes non cotées en bourse (Berger-Douce, 2008). Afin de contribuer à réduire cette distorsion du réel causée en partie par l'orientation que prennent les travaux en stratégie, nous signalons à titre de simple illustration, le cas d'une PME française.

## ID Group

### **Activité et principaux jalons de son histoire :**

Fondé conjointement par Jean-Luc Souflet et Jean Duforest en 1996, ID Group détient 4 marques du secteur de l'habillement enfant : Véronique Delachaux (femmes enceintes), Obaïbi (0-4 ans), Jacadi (0-12 ans), Okaïdi (2-14 ans). Fin 2007, avec plus de 2650 collaborateurs âgés en moyenne de 30 ans, le groupe détient 900 magasins implantés dans 55 pays et réalise 500 millions d'euros de chiffre d'affaires. Jean Duforest affirme les valeurs du groupe<sup>1</sup> : « La démarche (du groupe), c'est les droits de l'enfant, c'est un cri de joie et de confiance dans la vie. C'est une démarche collective. C'est en gros, quelle planète veut-on laisser à nos enfants ? »

### **La RESSEME : une conception de la RSE élargie :**

Jean-Luc Souflet renchérit : « Nous avons une démarche RESSEME, c'est-à-dire de responsabilité entrepreneuriale, sociale, sociétale et environnementale d'une marque. Elle fixe l'ensemble des valeurs et responsabilités que nous voulons partager et réussir avec les parties prenantes de notre projet : enfants, parents, grands-parents, collaborateurs et leurs familles, fournisseurs, partenaires collectivités, institutionnels, associations locales, ONG, actionnaires... » Elle se décline de la façon suivante :

#### **Responsabilité**

**Entrepreneuriale** : c'est notre responsabilité **économique** de décideur, chargé de développer et de pérenniser l'entreprise, et

**Sociale** : c'est notre responsabilité **humaine** d'accompagnement pédagogique pour que chacun s'épanouisse et progresse dans son métier, et

**Sociétale** : c'est notre responsabilité dans **la cité** à agir et à faciliter le progrès de tous les acteurs qui sont parties prenantes de notre projet, et

**Environnementale** : c'est notre responsabilité **écologique** pour le respect du développement durable de la planète que nous transmettrons à nos enfants, des

**Marques** : c'est notre responsabilité **politique** (notre mission) « *Entreprendre pour que le monde progresse au service de l'enfant qui grandit* », pour les

**Enfants** : c'est notre responsabilité de **service** pour répondre à tous les besoins pratiques, esthétiques et éthiques de chaque enfant dans le monde.

<sup>1</sup> IdwayLes engagements de progrès d'Idgroup – Magazine du groupe – Edition Juin 2007, page 3.

Le groupe a créé une fondation d'entreprise appelée OKworld qui affiche un budget de 470 000 euros en 2007 afin de soutenir des projets dans les pays producteurs et d'ouvrir des crèches et des centres de loisirs en France.

**Le projet Idway et la construction d'indicateurs de responsabilité sociale :**

Le projet Idway a pour but de mettre en oeuvre « des idées pour se responsabiliser » et de construire des indicateurs du chemin de progrès des responsabilités d'Idgroup. Jean-Luc Soufflet précise : « Cela concerne le développement durable et un certain nombre de critères que chaque année nous définissons avec nos collaborateurs : cultiver l'exemplarité, réaliser nos engagements, accroître nos compétences, respecter l'environnement, accepter la différence, s'ouvrir au monde, entreprendre avec générosité, trouver son équilibre, transmettre son énergie, poser la confiance, favoriser les changements partager une vision. » Le groupe investit 3,5 % de la masse salariale pour former ses collaborateurs qui sont à 89% des collaboratrices. Tous les fournisseurs du groupe ont signé une charte de bonne conduite et 69 % des produits sont fabriqués sur des sites accrédités selon le référentiel ICS (Initiative des clauses sociales). Le groupe se lance dans l'éco-conception de ses produits pour réduire l'impact en fin de vie des emballages et des vêtements et lance une nouvelle collection pour bébés en coton biologique. Le groupe s'engage à assurer une information transparente auprès des consommateurs et à développer la vente à distance afin de d'aller au-devant des clients isolés.

**A la recherche d'un mode de gouvernance qui étaye la mission de ID Group<sup>2</sup> :**

Début 2008, le groupe a entamé une restructuration de ses modalités de gouvernance afin de s'assurer un avenir pérenne. Face à une éventuelle entrée en bourse pour assurer le développement du groupe, les fondateurs affirment de façon nette : « Les fonds d'investissement, vous oubliez tout de suite. Nous n'avons pas vocation à mettre l'entreprise en bourse et à la lâcher. Ce n'est pas notre rôle de faire un business financier. Nous préférons une croissance équilibrée.»<sup>3</sup> Fin 2006, les salariés détiennent 3,6 % du capital du groupe. Les fondateurs annoncent qu'ils se donnent 5 ans pour que la gouvernance de chacune des marques du groupe ne soit plus concentrée sous l'autorité des seuls décideurs du groupe : confiées aux managers les plus compétents possibles et à un comité stratégique spécifique, chacune des marques du groupe pourra développer une stratégie propre avec une relative autonomie par rapport à ses propriétaires.

## Conclusion

Deux éléments jouent un rôle crucial dans la modélisation que nous venons d'exposer. Sur le plan du contenu, la centralité de la personne conçue dans sa complexité est à l'origine du sujet économique de l'entreprise qui est de nature plurielle et dont les structures de gouvernance sont pluralistes. Sur le plan des processus, la dialogique interne qui caractérise le fonctionnement du sujet économique produit une méthode de travail dans les organes de gouvernance qui favorise une ouverture négociée vers les communautés externes (des sociétés dans lesquelles l'entreprise exerce ses activités) et, donc, les comportements socialement responsables.

Ces mêmes éléments pourraient aussi favoriser des compromis relativement faibles entre actionnaires et travailleurs (tous ou certaines catégories d'entre eux), susceptibles de provoquer la production d'externalités négatives pour les consommateurs et la société. Il paraît difficile de prévoir, dans le cadre d'une théorie strictement économique, les conditions qui limiteraient ce risque. Car d'un côté, des marchés très compétitifs réduisent les marges de négociation nécessaires pour atteindre ce genre de compromis ; d'un autre côté, nous croyons qu'aucun mécanisme économique ne peut prétendre remplir la fonction apportée par les valeurs éthiques et les normes juridiques, principes axiologiques qui légitiment certains comportements

<sup>2</sup> « Nouveau mode de gouvernance chez ID Group », *FashionMag.fr*, 25/02/2008.

<sup>3</sup> Idway Les engagements de progrès d'Idgroup – Magazine du groupe – Edition Juin 2007, page 3.

économiques et en condamnant d'autres. Une fois de plus, comme l'avait déjà parfaitement exposé Karl Polanyi (1983), il est impossible de déterminer quels mécanismes purement économiques pourraient se substituer aux fonctions de l'éthique et du droit.

La littérature en sciences de gestion fait souvent référence à la « société civile » (expression d'une communauté locale) pour y situer le noyau de régulation capable de corriger les faillites du marché, en réaffirmant avec force le caractère central de la personne dans les organisations et en exigeant un comportement responsable de l'entreprise (Bruni, 2006, Bruni et Zamagni, 2004, Frey, 1997). Ce subtil changement sémantique – le terme « société civile » se substitue peu à peu à celui de « groupes d'intérêts » - est en partie porté par les institutions politiques qui entretiennent des liens étroits avec le monde académique afin de tenter de résoudre la crise de confiance des citoyens à l'égard des institutions européennes (Michel, 2007). Mais bien au-delà de l'Union Européenne, la dimension mondiale de l'activité économique contemporaine, des marchés et des organisations, dépasse presque toujours les limites du concept de « sociétés civiles locales ». Les marchés très compétitifs ne favorisent pas - et parfois même constituent un obstacle - à une mondialisation du sens des instances communautaires. Il est toujours possible d'espérer qu'une réforme des organisations internationales (comme l'Organisation Mondiale du Commerce) puisse produire un cadre normatif favorable au développement de la personne et au renforcement de la responsabilité sociale des entreprises. En outre, en même temps, l'action pragmatique des associations internationales de travailleurs et de consommateurs pourrait mobiliser des énergies constructives et conduire à exercer des pressions pour faire advenir une économie civile, sans verser dans l'utopie de la formation d'une « société civile planétaire »...

## Bibliographie

- AIROLDI G. (1993), « Modelli di capitalismo e modelli d'impresa », *Economia e management*, n. 2, aprile, ETAS Libri, Milano.
- ALLOUCHE J., AMANN B. (2002), « L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale », *Revue Française de Gestion*, Vol. 5, N° 141, pp. 109-130.
- BASU K., PALAZZO G. (2008), « Corporate Social Responsibility : A Process Model of Sensemaking », *Academy of Management Review*, Vol. 33, N°1, pp. 122-136.
- BERGER-DOUCE S. (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME. Premiers résultats d'une étude française », *Management et Avenir*, N°15, Janvier, pp. 9-29.
- BRUNI L. (2006), « Reciprocità. Dinamiche di cooperazione economica e società civile », Bruno Mondadori, Milano.
- BRUNI L. – ZAMAGNI S. (2004), « Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica », Il Mulino, Bologna.
- CABY J. (2006), « Valeur actionnariale ou valeur partenariale », in Allouche J. (Coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, 2ème Edition, Vuibert, Paris, pp. 1409-1416.
- CHARKHAM J. (1994), *Keeping Good Company*, Clarendon Press, Oxford.
- CHARREAUX G. (1999),
- CHARREAUX G. (2005), « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale ». Une réflexion exploratoire », *Revue Française de Gestion*, Vol.4, N°157, pp.215-238.
- CHARREAUX G. (2006), « Le gouvernement d'entreprise », in Allouche J. (Coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, 2ème Edition, Vuibert, Paris, pp.569-578.

- CHARREAUX G., DESBRIERES P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol.1, N°2, pp. 57-88.
- FREY B.S. (1997), *Not Just for Money: an Economic Theory of Personal Motivation*, Edwaurd Elgar Publisher.
- CRANE A., MATTEN D. (2008), « Incorporating the Corporation in Citizenship : a Response to Néron and Norman », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18, N°1, pp. 27-33.
- HABERMAS J. (1986), *Teoria dell'agire comunicativo*, Bologna, Il Mulino 1986, (ed. or. : *Theorie des kommunikativen Handelns*, Suhrkamp, 1986).
- JONES M.T., HAIGH M. (2007), « The Transnational Corporation and New Corporate Citizenship Theory – A Critical Analysis », *Journal of Consumer Culture*, Autumn, pp. 51-69.
- LETICHE H. (1999), *Why Coherence?*, Paper presented at the N.E.C.S.I., Conference on Managing Complexity, Boston.
- MASINI C. (1978), *Lavoro e risparmio. Economia d'azienda*, II edizione, UTET, Torino, 1978 (1° edizione 1970).
- MARTINET A. (2007), « Gouvernance et management stratégique : “fin de l’histoire” ou régénération du politique? », in Martinet A. (Coord.), *Sciences du management – Epistémique, pragmatique et éthique*, Vuibert, Paris, pp. 85-112.
- MARTINET A. (1997), « Pensée stratégique et rationalités : un examen épistémologique », *Management International*, Vol. 2, N°1, pp. 67-75.
- MATTEN D., CRANE A. (2005), « Corporate Citizenship : Toward an Extended Theoretical Conceptualization », *Academy of Management Review*, Vol. 30, N°1, pp. 166-179.
- MICHEL H. (2007), « La “société civile” dans la gouvernance européenne – Eléments pour une sociologie d’une catégorie politique, Note de recherche », *Actes de la recherche en sciences sociales*, N°166-167, pp. 30-37.
- MORIN E. (1984), *Science avec conscience*, nouvelle édition, Paris, Editions du Seuil (trad. It. De la première édition française, *Scienza con coscienza*, Milano, Franco Angeli Editore, 1984).
- MORIN E. (1989), *La conoscenza della conoscenza*, Milano, Feltrinelli 1989 (ed. or.: *La méthode III, La connaissance de la connaissance*, Paris, Editions du Seuil, 1986).
- NOVARA F., ROZZI R. E GARROSIO R. (2005), « Uomini e lavoro » all’Olivetti, Milano, Bruno Mondadori.
- NERON P.Y., NORMAN W. (2008), « Citizenship, Inc. - Do We Really Want Businesses to Be Good Corporate Citizens? », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18, N°1, pp. 1-26.
- PIAGET J. (1964), *Six études de psychologie*, Denoël, Paris. POLANYI K. (1983), *La grande transformation*, Gallimard, Paris. Edition originale : 1943.
- PUEL H. (2006), « L'éthique dans le gouvernement des entreprises et des organisations », in Allouche J. (Coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, 2ème Edition, Vuibert, Paris, pp. 416-424.
- REICH S. (2005), « Les grandes entreprises qui revendiquent un comportement « responsable » obéissent-elles à des considérations nationales ou globales ? », *Revue Internationale des sciences sociales*, Vol.2, N°185, pp. 551-571.
- TREBUCQ S. (2005) « De l'idéologie et de la philosophie en gouvernance d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Vol.5, N°158, pp. 49-67.