



## **LA RESPONSABILITE des CADRES**

### **Iresca**

#### **Document de réflexion sur l'action**

**Novembre 2011**

**Auteur : Michel DESSAIGNE**

#### **Plan Page**

1. Présentation des points de vue 2
- 2. Problèmes rencontrés dans la pratique 7
- 3. Analyse 14
- 4. Influences culturelles 16
- 5. Résonances 18
- 6. Propositions 21

## **1. Points de vue**

### Remarques liminaires

IRESCA<sup>1</sup> souhaite exprimer son point de vue sans, bien entendu, prétendre représenter tous les cadres et ingénieurs. La composition initiale du groupe des signataires du manifeste<sup>2</sup> qui les a rassemblés était trop disparate pour organiser un processus de réflexion en commun sur le très vaste sujet des responsabilités humaines. La quasi-totalité du travail sur le document de réflexion s'est donc effectuée en mode bilatéral entre le rédacteur et les organisations concernées. Cette limitation est toutefois largement compensée par le fait qu'au travers des composantes d'IRESCA s'ouvrait un large accès à des réseaux plus vastes soit grâce aux mandats exercés par leurs membres (présidents également impliqués dans d'autres réseaux), soit au travers de liens institutionnels (forums), soit au travers de proximités d'engagements.

Ainsi, les journées nationales d'ISF France ont été l'occasion de rassembler à Orléans, en avril 2011 des structures européennes « ISF » bien qu'il n'y ait pas de dépendance institutionnelle entre elles<sup>3</sup>. Le CJDES, au travers de son vice-président a permis l'accès aux réflexions et propositions du réseau « éducation et solidarité »<sup>4</sup>. L'UGICT CGT et la CFDT cadres sont membres d'UNF<sup>5</sup> et d'Eurocadres<sup>6</sup> qui s'est beaucoup investi, notamment, sur le management responsable.

Autre exemple : des échanges se sont développés avec le CEA (Cercle éthique des affaires) qui mène une large réflexion sur les valeurs et pratiques du management et se situe lui-même au sein d'un réseau international actif<sup>7</sup>.

Bien que les investissements de chacune des composantes initiales d'IRESCA aient été inégaux, le travail engagé sur les responsabilités humaines a donc bénéficié d'une grande richesse de réflexion, de documentation, de contacts et de propositions.

Le présent document, dans sa version de fin octobre 2011, n'a pas fait l'objet d'une présentation globale à l'ensemble des personnes et organisations qui ont apporté leur concours. Lorsque cela se justifiait, une synthèse de leur propre contribution leur a été présentée. En revanche, promesse leur a été faite d'un retour sur l'ensemble du document après validation dans le cadre du programme E&R.<sup>8</sup>

### **1.1. Les points de vue dominants**

Malgré une large variété d'approches et de pratiques et même si l'ensemble des questions n'ont pas été détaillées lors de chaque échange, certaines propositions recueillent un large écho.

## **Des valeurs partagées :**

### **-L'éthique.**

Le « *goodwork* » est insuffisant s'il ne s'inscrit pas dans une dimension éthique qui permet de sélectionner le but des actions et les moyens de leur réussite. Il existe une éthique de la décision qui s'impose aux cadres à titre individuel et collectif, comme à d'autres catégories d'acteurs.

Ainsi, le CEA (Cercle éthique des affaires) se propose de « définir, promouvoir, expliquer et encourager l'éthique dans la vie professionnelle en s'appuyant sur une éthique citoyenne où chacun, individuellement ou collectivement, a le devoir d'assumer ses responsabilités. »

Si les valeurs sont bien placées au centre de la réflexion, il est en revanche plus difficile d'en préciser la nature et le contenu. Les textes s'intéressent plus aux contextes et aux effets attendus. On retrouve néanmoins le respect de la personne humaine comme valeur affichée et « opérationnelle » lorsqu'on parle de management. Le CJD (Centre des jeunes dirigeants) met en avant, comme valeurs, la responsabilité, la solidarité, la loyauté et le respect de la personne humaine.

Le CEA hiérarchise les valeurs à trois niveaux.

- Droits de l'homme et respect du patrimoine planétaire d'abord.
- Viennent ensuite les valeurs morales (exemplarité, intégrité, respect, courage, sincérité loyauté confiance).
- Enfin, la démarche « *qualéthique* »<sup>9</sup> propose des correspondances : le bien et l'humain, le bon et la qualité, le bénéfique et l'efficience, le beau et la recherche de l'esthétique.

### **-Le collectif**

Il est une proposition qu'on retrouve très souvent – à classer plus au niveau des processus que des valeurs – c'est la « co-construction ».

Les ingénieurs d'ISF insistent sur le fait que la qualité des choix peut être maximisée s'ils sont discutés collectivement. La CFDT Cadres met en avant l'efficacité d'une « confrontation organisée ». ISF s'interroge sur les méthodes pour aider le Sud sans imposer des solutions qui ne seraient pas forcément en harmonie avec les véritables attentes.

Il convient de partir de l'expression du besoin. Le réseau Education et Solidarité propose un modèle intéressant pour l'élargissement d'un socle de protection sociale<sup>10</sup>. On y distingue trois étapes.

- D'abord l'éducation et la sensibilisation car les citoyens doivent comprendre les enjeux et leur rôle potentiel. Ceci passe également par la formation à la gouvernance. Il s'agit de « donner à tous les clefs fondamentales de réflexion et de décision [...] Cela concerne notamment les droits humains, la responsabilité citoyenne et les enjeux du développement social et économique »

- Ensuite, il faut que le besoin s'exprime pour qu'il y ait légitimité et compétence. « Il est indispensable d'associer les citoyens, de les responsabiliser [...] en leur demandant de faire des propositions sur les moyens financiers qu'ils sont en mesure de mobiliser [...et sur] les moyens techniques, humains, administratifs. »<sup>11</sup>
- Enfin, il y a l'engagement citoyen, qui peut prendre la forme d'une participation à la gouvernance et à la gestion des dispositifs.

### **-L'ouverture vers la société**

La méthodologie qui vient d'être résumée pourrait sembler ne pas avoir de lien obligé avec la problématique des cadres bien que certains d'entre eux (ingénieur engagés dans des actions au Sud, cadres expatriés) soient directement concernés. Mais c'est le modèle qui est intéressant car il s'inscrit bien dans la vision du cadre citoyen à qui il peut servir de guide, aussi bien à l'international que vis-à-vis de la société en général.

Le cadre et l'ingénieur ne sont pas simplement porteurs de savoirs dont ils font bénéficier la société. Ils doivent être à l'écoute des aspirations d'un monde sur lequel ils n'ont pas de maîtrise obligée.

Ainsi par exemple convient-il de répondre à cette problématique récurrente : « comment la formation actuelle des ingénieurs permet de faire face aux risques émergents et plus généralement, aux exigences de notre société? [...] quelles réponses éthiques apporter à la prise en compte des risques émergents ? »<sup>12</sup> On retrouve une préoccupation de même type dans le programme « former l'ingénieur citoyen ». <sup>13</sup>

### **-Le point de vue syndical**

Malgré d'inévitables divergences dues à des sensibilités et des histoires différentes, il existe bien une vision syndicale largement partagée. « L'action syndicale est un acte politique qui s'inscrit dans une démarche plus large engageant toute la société civile. A ce niveau, il est donc normal que la CFDT partage nombre de valeurs et de principes d'action avec d'autres organisations notamment celles qui représentent les intérêts des salariés.

Ainsi, si elle considère que le cadre est un salarié à part entière, la CFDT lui attribue des responsabilités spécifiques du fait de ses connaissances et de son expérience. Mais il doit les exercer en portant une attention particulière au respect des personnes et au souci de l'intérêt collectif – celui de son entreprise mais également de toutes les parties prenantes. Son comportement doit être exemplaire et témoigner de son professionnalisme. Il doit prendre soin des personnes qu'il encadre et, au besoin alerter, prévenir, voire, dans les situations les plus critiques, faire part de sa réprobation face à des décisions qui menaceraient leur dignité, leur santé ou leurs intérêts fondamentaux. »<sup>14</sup>

Les dérives constatées lors des phases de crise, notamment les crises financières, ont révélé le déficit de régulation mondiale et le manque de responsabilité de nombreux décideurs, non sans répercussions

sur l'ensemble des salariés et sur les cadres en particulier. Ceux-ci sont bien placés pour constater les conséquences des décisions des entreprises et sont confrontés à des dilemmes créés par des situations parfois contraires à leur éthique personnelle.

UNI cadres s'était engagée, dès 2000, dans une démarche de création d'un code éthique et de responsabilité pour les professionnels et managers. Il a été enrichi au moment de la conférence de Melbourne en 2008 d'un additif intitulé « Les dix conditions d'exercice de la responsabilité professionnelle des cadres pour un développement durable et une responsabilité sociale des entreprises ».<sup>15</sup>

### **-ISO 26000**

Il s'agit d'une norme « de quatrième type », non certifiable, qui s'adresse aux organisations. Elle couvre un ensemble très large de responsabilités sociétales. Les cadres ne sont bien entendu pas seuls concernés, même si certains thèmes – gouvernance, loyauté des pratiques, etc. - entrent bien en résonance avec leurs préoccupations majeures. Au cours de sa longue gestation, ISO 26000 a bénéficié d'une forte participation française, syndicale et universitaire. Tant au niveau de la conception que de l'annonce et de la diffusion, des organisations syndicales présentes dans l'IRESCA ont été impliquées.

## **1.2. Les cadres face à leurs responsabilités : la diversité des points de vue**

### **-Les représentations**

De très nombreuses enquêtes et études ont été menées sur la manière dont les cadres se représentent et vivent leur situation au sein de l'entreprise<sup>16</sup>

Il est important de s'arrêter sur les représentations lorsqu'il s'agit de parler du cadre dans sa spécificité.

*Le cadre exerce ses fonctions en respectant les personnes ; gère les relations humaines en équité, place son action dans une société de liberté en tenant compte des contraintes liées au travail, de préservation de la vie privée, de recherche du bien-être des individus; s'efforce de connaître les contextes des pays où il travaille lorsqu'il est à l'étranger.*

*Le cadre partage ses savoirs, montre l'exemple par son professionnalisme, sait préserver sa propre identité professionnelle.*

*Le cadre favorise la participation des salariés aux décisions, privilégie le dialogue et la négociation, agit pour une régulation des fonctionnements internes de l'entreprise.*

*Le cadre place son action dans la permanence et la durée ; assume les conséquences de ses actes ; rend compte ; gère les conflits en conscience ; exerce son droit d'alerte.*

*Le cadre croit au partage des responsabilités ; sait tirer les conséquences sociales, écologiques et éthiques de son travail ; s'efforce de faire échec à la loi du plus fort dans les négociations multilatérales.*<sup>17</sup>

### **-Les constats**

Les constats tirés de différentes enquêtes internes à l'entreprise ou générales, sans remettre en cause la vision valorisante de la fonction cadre, pointent un certain nombre de problèmes.

Si les cadres restent fiers de leur fonction et de leur métier, ils sont insatisfaits :

- de leur manque d'autonomie parce que les décisions venues de la Direction « s'alourdissent » et que les marges de manœuvre s'amenuisent en descendant la pyramide hiérarchique,
- de leur manque de temps, dû notamment à l'excès du reporting,
- du manque de disponibilité qui en résulte, aux dépens de l'attention qu'ils peuvent consacrer à leurs collaborateurs<sup>18</sup> ou à l'information et à la réflexion sur leur profession ou sur la stratégie de leur entreprise,
- de leur relative précarité.

D'autres difficultés touchent les cadres, mais pas seulement eux : manque de temps libre pour un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle, stress, etc.

Le rétrécissement de l'espace de liberté et de responsabilité des cadres, imposé par une pratique taylorienne du management qui avait jusqu'ici peu atteint les cols blancs, peut peser sur les frontières entre une vision « collective » de la responsabilité, garantie par des règles et une vision plus individualiste de l'impératif éthique où chacun est réduit à jouer dans le périmètre étroit qui lui est alloué.

Cette distinction entre individuel et collectif n'est pas sans en rappeler une autre, entre sociétés cette fois. Dans certains pays, l'individu veille au respect de la moralité pour le compte de la collectivité, alors que dans d'autres, le contrat social repose sur des bases institutionnelles partagées. Au premier cas correspond le modèle anglo-saxon où il y a peu de protection du salarié dans la relation d'emploi mais où le citoyen est mis à contribution pour préserver l'ordre social. Le second cas évoque le modèle français où la liberté face à l'employeur est mieux garantie mais où la personne est moins sollicitée pour défendre la société.<sup>19</sup> On reviendra, dans le paragraphe suivant, sur les conséquences de ces deux visions quant aux pratiques dans les entreprises et notamment quant à la protection des lanceurs d'alerte professionnelle.

On notera, en partant de l'assertion sans doute peu contestable qu'il existe un lien étroit entre liberté et responsabilité, que l'espace où celle-ci peut s'exercer dépend, entre autres, de l'état du droit et des pratiques de management qui s'ensuivent.

## **2. Problèmes**

### **-Lois, codes, normes, accords internationaux**

#### **Les cadres et l'alerte professionnelle**

La complexité des sociétés appelle de plus en plus de régulations. Mais, paradoxalement, plus la loi sociale est développée, plus il y a d'opportunités de conduites non éthiques. Les fraudes se sont développées non pas à cause de la faiblesse quantitative des réglementations, mais dans leur sillage, sans que les unes soient la cause des autres, bien entendu. Dans ce contexte, l'appel au « civisme » des personnes ou des collectivités devient un appoint quasi indispensable pour l'équilibre du système<sup>20</sup> Mais, nonobstant la dimension éthique du problème, il est clair que la responsabilité des acteurs ne peut faire abstraction de la manière dont est organisée la contribution de chacun. Au sein d'IRESCA, un relatif consensus s'est créé en faveur d'un système de protection des lanceurs d'alertes professionnelles garanti par la loi, reprenant en cela les positions affichées tant par UNI que par Eurocadres.

Pourtant, au moins en France, les tentatives pour mettre en place un droit international protégeant les lanceurs d'alerte se heurtent à plusieurs difficultés. Hors d'IRESCA, les positions syndicales ne sont pas toutes favorables à une telle évolution.<sup>21</sup> Au sein même des organisations syndicales qui se sont saisies du problème, la protection des lanceurs d'alertes professionnelles est parfois considérée comme « un problème qui intéresse les cadres ». La dénonciation est présentée comme une délation.

La CNIL, qui avait un moment élargi le champ d'application des alertes professionnelles, l'a récemment restreint aux seuls aspects financiers et comptables ainsi qu'aux problèmes de concurrence.<sup>22</sup>

Les échecs récents des tentatives de multinationales installées en France pour mettre en place des codes de bonnes conduites<sup>23</sup> ont mis en difficulté les efforts pour organiser des systèmes pertinents d'alertes professionnelles.

Les représentants syndicaux opposés à l'extension d'un droit concernant l'alerte professionnelle ont fait valoir que des dispositifs qui portaient sur des faits concernant l'intérêt vital de l'entreprise, l'intégrité physique ou morale des salariés pouvaient porter atteinte aux libertés individuelles ou collectives. Or, certes, un pays comme la France bénéficie d'un bon niveau de protection juridique et sociale des salariés. Mais cela ne dispense pas d'interventions efficaces lorsque des dysfonctionnements sont constatés ou soupçonnés, dans l'intérêt de l'entreprise et de ses parties prenantes. Dans des pays où la corruption gangrène la société, notamment dans le Sud, il y a une demande forte pour des systèmes d'alerte.

Après certains drames survenus dans des entreprises, les enquêtes menées<sup>24</sup> auprès des salariés ont prouvé que beaucoup « savaient des choses » mais n'avaient pas eu l'occasion de les exprimer.

Comment, dans ces circonstances, parler d'exercice de la responsabilité ? Cette interrogation vaut spécialement pour les cadres qui « doivent opérer la synthèse des exigences de responsabilité et des choix déontologiques collectifs ».<sup>25</sup>

### **Le cas des ingénieurs**

L'ingénieur ne vit pas toujours les problèmes de responsabilité de la même manière que le manager. Son expérience et son expertise lui permettent de donner une information dont il ne maîtrise pas complètement l'utilisation. Dans les domaines techniques traditionnels – construction, aéronautique – ses plans ne sauraient être faux. Il doit trouver des solutions à des problèmes existants plus qu'il n'est sollicité pour dire ce qui devrait être. En revanche, le manager peut utiliser le travail de l'ingénieur et en modifier la teneur, par exemple pour des raisons commerciales. Les ingénieurs expérimentés affirment avoir tous rencontré ce genre de situation. Ils savent également qu'en cédant une fois à des contraintes opportunistes allant à l'encontre de ce qui doit être fait, ils s'engagent dans un processus difficilement réversible. Ils reconnaissent volontiers que, face à ce genre de dilemme éthique, la loi leur est de peu de secours ou, en tout cas, ne peut être la solution à leur problème éthique<sup>26</sup> : « il faut parler. »

C'est plutôt l'organisation du travail qui pèse sur le partage des responsabilités. Sauf dans une situation critique (où une compromission présenterait un risque qui engagerait clairement sa responsabilité), l'ingénieur sait qu'il ne pourra travailler dans les conditions idéales qu'il souhaiterait, faute de temps et de moyens. Il lui faut donc composer avec les autres acteurs du projet. Comme le cadre-manager, il est demandeur d'un droit d'alerte professionnelle, tout en insistant sur le dialogue au sein de l'équipe et avec le management.

Mais il est un autre type de situation où l'exactitude des calculs et des plans n'est plus la seule hypothèse. C'est l'incertitude qui prévaut et appelle la précaution. L'expertise de l'ingénieur est alors utile pour éclairer d'éventuelles décisions – y compris de renoncer à faire. Il est peu de dire que l'ingénieur est généralement mal préparé et formé pour affronter ce genre de situation. Son engagement peut être d'autant plus complexe qu'une technique reconnue comme acceptable au moment où le projet est engagé peut se révéler dangereuse ultérieurement, soit sur la foi de nouvelles informations soit parce que l'acceptation par la société aura évolué. Les modèles et processus de décision pour répondre à ces situations ne sont généralement pas adaptés<sup>27</sup>, surtout si l'ingénieur est salarié d'une entreprise où le projet est d'abord évalué sur des critères de rentabilité financière.



## **Le déséquilibre des savoirs**

Le savoir de l'ingénieur, même auréolé de l'objectivité scientifique, est presque toujours le reflet d'un état de l'art daté et marqué socialement. Lorsque le savoir est exporté vers le « Sud »<sup>28</sup>, que ce soit dans le contexte d'actions humanitaires ou dans un contexte marchand, on échappe difficilement à un effet de « domination » ou au moins de déséquilibre par rapport à des sociétés qui ne sont pas au même niveau d'utilisation des technologies que les pays riches. Là encore, l'ingénieur est mal préparé par sa formation : on lui a fourni les meilleurs savoirs, les plus actualisés. Il éprouve des difficultés à assumer seul la responsabilité de ces déséquilibres et des échecs qui peuvent en résulter, du fait, par exemple, de l'inadaptation des techniques implantées. Dans un cadre associatif, il pourra bénéficier des retours d'expériences capitalisés, à condition que le réseau associatif soit organisé pour cela. Dans le secteur marchand, c'est surtout l'isolement par rapport réseau local qui prévaut. Le gap technologique, organisationnel, financier est alors plutôt exploité comme un atout. Celui qui détient la technologie peut se croire indispensable et en tirer un avantage financier. La contrepartie en est que l'ingénieur expatrié se trouve largement déresponsabilisé par rapport à l'action qu'il mène.

Les tentatives des sociétés à vocation marchande pour s'inspirer des pratiques réussies des ONG sont plutôt rares, les actions conjointes sur le terrain également

## **Les ACI, accords-cadres internationaux**

Les ACI constituent un cadre pour l'établissement de principes relatifs aux droits sociaux<sup>29</sup> Ils impliquent une négociation entre syndicats et directions d'entreprise. Les fédérations syndicales mondiales sont engagées dans la négociation et dans la surveillance de leur application.

L'application des normes sociales internationales de l'OIT, Organisation internationale du travail, dépend aujourd'hui des Etats. Il en résulte de fortes disparités entre pays, génératrices de déséquilibres globaux, d'inégalités en matière de développement et de risques avérés de dumping social.

Les négociations entre partenaires sociaux, qui se développent essentiellement au sein des grandes entreprises internationales et de certaines branches professionnelles constituent un levier particulièrement efficace pour faire progresser la régulation sociale de la mondialisation. Dans des domaines de plus en plus nombreux, notamment pour ceux qui touchent à la responsabilité sociale des entreprises, les accords-cadres internationaux ou des labels sectoriels, permettent à la régulation sociale de s'appliquer à des activités, des entreprises, des types d'échanges pour lesquels les seules conventions adoptées entre Etats restent trop souvent lettre morte.

Parmi les parties prenantes du dialogue social, tout spécialement à l'échelle internationale, les cadres sont évidemment mis à contribution, que ce soit dans les phases préparatoires, dans les négociations,

et surtout dans la mise en œuvre concrète des dispositions adoptées. En effet, les cadres font souvent face aux problèmes rencontrés dans l'organisation internationale de l'entreprise, par exemple en matière de protection sociale, de santé, de concurrence commerciale, d'implantation à l'étranger, de gestion du personnel expatrié et du personnel autochtone.

Les ACI, dont le développement est inégal selon les branches et les zones géographiques permettent donc parfois des avancées des droits sociaux plus efficaces et ambitieuses que les règles de l'OIT.

En revanche, le dispositif n'est pas optimisé autant qu'il le pourrait. D'abord – et le même problème se retrouve à propos des codes de bonne conduite élaborés par les entreprises – le cadre responsable d'une unité à l'international se retrouve souvent devant le choix entre une application convaincue des droits sociaux mentionnés dans l'ACI et les impératifs de performance (commercial, rentabilité, etc.) dont il sera tenu compte pour sa notation, son avancement, sa rémunération. Ensuite – un problème du même ordre se retrouvera avec les chaînes d'approvisionnement (*supply chains*) - la « vertu » appliquée à son niveau n'inonde pas forcément l'amont et l'aval de l'entreprise. On ne profite pas toujours des possibilités de dialogue prévues dans les ACI pour en faire bénéficier l'ensemble des parties prenantes. Le responsable local se sentira plus impliqué vis-à-vis d'équipes proches que de publics sur lesquels il a moins de prise.<sup>30</sup>

Certes, les ACI ne sont pas une formule magique contre les maux de la terre – ils restent limités en nombre – mais on peut regretter que les cadres, expatriés ou locaux, ne soient pas mieux sensibilisés à une utilisation des possibilités offertes par ces accords.

Un bon terrain d'application pourrait être la santé. Elle « est un domaine privilégié de dialogue social à l'échelle internationale avec les pays émergents. Car, au-delà de la très grande hétérogénéité des situations à l'échelle mondiale, il est indispensable de faire émerger des dynamiques qualitatives communes, susceptibles de fonder des politiques de santé participant à une même culture d'entreprise à travers les différents continents »<sup>31</sup>

### **Les codes de bonne conduite**

Contrairement aux ACI, il s'agit de démarches unilatérales des entreprises, quelquefois à forte connotation de « com ». Il peut en résulter quelques dilemmes douloureux pour les cadres. L'exemple le plus emblématique est la coexistence d'une interdiction de commissions pour obtenir des contrats à l'étranger, stipulée dans le code ou la charte de l'entreprise, et la contrainte commerciale qui pèse sur le cadre, bien obligé, lui, de se conformer aux « usages » s'il veut réaliser le chiffre d'affaire qu'on lui impose. En France, la jurisprudence tend de plus en plus à considérer que le code édicté par l'entreprise lui crée obligation et qu'elle doit en accepter les conséquences en cas de conflit avec le salarié.

Bien entendu, il conviendrait d'assurer une meilleure protection des salariés qui refuseraient d'adhérer à une charte non négociée. Ce type de situation est particulièrement délicat pour les cadres proches du « staff » qui, dans les faits, n'ont pas beaucoup de liberté pour émettre des réserves, voire s'opposer.

## **-L'entreprises et ses partenaires**

### **La chaîne d'approvisionnement (*supply chains*) et les groupes donneurs d'ordres**

Les contraintes imposées à certaines entreprises peuvent être considérées comme injustes à partir du moment où les autres (les fournisseurs, les clients qui ont le choix entre plusieurs fournisseurs) n'y sont pas soumis. Ce peut être le cas des composants, autorisés dans certains cas et interdits dans d'autres. Il en résulte des frustrations – voire des tentations – pour l'entreprise qui s'estime lésée. Les responsables sont interpellés au niveau de leur éthique et subissent des contraintes commerciales et techniques qui les entravent.<sup>32</sup>

A l'inverse, des cadres salariés de grands groupes donneurs d'ordres peuvent être incités à reporter sur leurs sous-traitants la responsabilité de manquement qu'eux-mêmes refusent d'assumer (règles de sécurité, droits sociaux) Ainsi le grand groupe donneur d'ordres peut-il conserver une image « propre » et bénéficier de marchés pour lesquels il doit présenter cette façade.<sup>33</sup>

Il ne peut y avoir de responsabilité technique, commerciale, citoyenne si les acteurs de la chaîne de sous-traitance n'ont pas le sentiment que les mêmes règles s'imposent à tous et qu'existent les moyens de s'en assurer. Le problème est d'autant plus important que les chaînes d'approvisionnement et de sous-traitance se déploient à l'international.

### **Le tout comptable et financier**

La dimension comptable prévaut dans l'évaluation des cadres et de leur action. La vision qu'ils peuvent avoir de leur action et de leurs objectifs en est d'autant tronquée. L'image est également brouillée pour leurs partenaires : ce qu'ils s'attendent à trouver dans le comportement du cadre c'est qu'il tente de maximiser le résultat annuel (et, de plus en plus, trimestriel). Etre un *costs killer* devient presque un compliment...mais pas pour tout le monde !

Or, des critères autres que comptables sont pertinents pour refléter l'efficacité de l'entreprise : préservation et développement du capital humain, qualité du travail et de la production, et bien d'autres critères souvent plus utiles que des comptes artificiellement arrêtés au 31 décembre et même arrangés dans cette perspective. Pérennisation des marchés, satisfaction du client, vision à long terme de l'activité, sont autant d'atouts pourtant essentiels pour la pérennité de l'entreprise. Trop d'écoles de gestion, croyant répondre à la demande des étudiants préoccupés par les débouchés professionnels,

sont responsables du déficit de formations adaptées. De leur enseignement, les futurs cadres retiendront surtout la logique du chiffre et répandront cette idéologie au sein des entreprises qui les embaucheront...parfois pour leur malheur : absence de stratégie, pertes des compétences, délocalisations hasardeuses, etc.

Les vertueuses tentatives pour introduire le développement durable dans les enseignements et les grilles d'évaluation des établissements resteront futiles si, dans les pratiques du management, le cadre reste soumis à la dictature comptable.

### **Le cadre, le management et l'entreprise.**

La responsabilité sociale du cadre qui met en cause son éthique personnelle ne se confond pas avec la responsabilité sociale de l'entreprise, même si l'une ne va pas sans l'autre. La marge de liberté nécessaire tient essentiellement à trois éléments.<sup>34</sup>

– *La place accordée aux situations et contextes concrets.*

*Ainsi, même si le cadre montre sa loyauté envers son entreprise parce qu'il la représente vis-à-vis des différentes parties prenantes et s'il doit veiller à ne pas nuire aux intérêts de ses diverses composantes, il lui faudra faire preuve de discernement dans l'application des directives qui lui sont transmises. Il n'y a pas de loyauté aveugle et le cadre faillirait à sa mission en ne réagissant pas face à ce qui lui paraîtrait dommageable pour les salariés, la société dans son ensemble et l'entreprise elle-même.*

*Si la recherche de l'intérêt général peut être invoquée pour guider son action, cela ne dispense pas le cadre, chaque fois que cela lui est possible, d'évaluer l'impact des décisions prises, faute de quoi il risquerait de se laisser abuser par des objectifs flous et de cautionner des démarches contraires aux objectifs affichés.*

*De même, il doit tenir compte de ce que la liberté des personnes et particulièrement du salarié ne peut s'exprimer que dans un contexte de contraintes, au premier rang desquelles celles qui découlent de l'organisation du travail. Le cadre devra veiller, dans les directives qu'il applique et les décisions qu'il prend, à préserver, autant qu'il le peut à son niveau, un juste équilibre entre libertés et contraintes, notamment si celles-ci paraissent inutiles ou injustes.*

– *La traduction des principes de l'action dans les pratiques du management.*

*La responsabilité des cadres ne peut s'exercer que si sont prévus les moyens adéquats pour le développement, le contrôle et le suivi des actions de l'entreprise.*

*Ces moyens ne peuvent être efficaces que reconnus et acceptés aux différents niveaux de l'entreprise, ce qui suppose des règles co-construites fixant les procédures de dialogue et de concertation.*

*Enfin, ces procédures de dialogue et de concertation supposent des garanties quant à la liberté d'expression, notamment pour les cadres qui vont se trouver en première ligne pour leur mise en œuvre.*

– *Le respect de la diversité des logiques au sein de l'entreprise.*

*L'action collective est porteuse d'une dynamique pour l'entreprise. Mais sa richesse est liée à la pluralité des points de vue qui peuvent s'y exprimer. Cette pluralité va de pair avec un partage des responsabilités dont les acteurs ne peuvent se défausser sur la seule Direction ou sur les protections contractuelles existantes.*

*Cette diversité peut entraîner des injonctions contradictoires et laisser la place à des dilemmes que les cadres devront affronter en acceptant le risque.*

### **Un exemple particulier : les administrateurs salariés.**

En France, les conseils d'administration se sont ouverts à des administrateurs salariés qui, pour une part d'entre représentent les salariés actionnaires et pour d'autres sont nommés en fonction d'une affiliation syndicale.<sup>35</sup>

Il s'agit là d'une possibilité intéressante pour sortir – un peu – de la consanguinité des conseils d'administration des grandes entreprises françaises. Leur cas a été souvent étudié et fait l'objet de publications.<sup>36</sup>

La situation de ces syndicalistes – en grande partie des cadres – est assez complexe. Administrateurs, ils sont tenus à la loyauté envers l'entreprise dont ils défendent les intérêts, quand bien même il pourrait en découler des conséquences négatives pour le personnel. Quand bien même cela irait à l'encontre des positions défendues par la centrale syndicale dont ils sont issus.

Les témoignages révèlent que leur participation à un conseil d'administration aux côtés d'administrateurs chevronnés n'est pas chose aisée, même s'ils peuvent s'appuyer sur une large expérience professionnelle et syndicale. En revanche, cette proximité du « pouvoir » dans l'entreprise aide l'administrateur salarié à mieux comprendre la complexité de certaines situations.

L'exemple de cette population – peu nombreuse – révèle très crûment le chemin à parcourir pour arriver à une meilleure compréhension des différents points de vue (comment se justifient des décisions stratégiques des entreprises?) Il révèle aussi les limites du partage des responsabilités.

A bien des égards, la responsabilité du cadre se trouve confrontée à ce type de limites.

## **Le cadre, la société et le pouvoir**

La responsabilité a besoin d'un espace. Que se passe-t-il si celui-ci se restreint ? Le cas des cadres et directeurs d'hôpitaux publics en France mérite d'être évoqué.

Ce sont soit des cadres de Direction (Directeur d'hôpital et adjoints directs) soit des cadres soignants (Infirmières en chef, Directeur des soins) Les médecins (chefs de service, chefs de clinique) sont plutôt perçus comme « techniciens » de leur discipline ou scientifiques et, à ce titre, moins impliqués dans la gestion hospitalière. Leur responsabilité apparaît comme plutôt individuelle.

*Le positionnement du responsable d'établissement hospitalier.<sup>37</sup>*

*Il est au carrefour de l'organisation ; à la fois instrument, pivot, maillon, relais. Il est pris par des injonctions paradoxales et chargé de faire converger des intérêts contradictoires. Il fait cohabiter du mieux qu'il peut*

- *une responsabilité sociétale (l'hôpital, notamment l'hôpital public a un sens bien particulier au sein d'une société qui revendique un « droit à la santé », une présence matérielle et symbolique d'une institution sur laquelle elle va se décharger de ses angoisses),*
- *une responsabilité sociale (prise en compte des problèmes sociaux des patients, de leur famille, mais aussi des personnels qui peuvent avoir leurs propres préoccupations),*
- *une responsabilité économique (l'hôpital est un employeur important, il a de nombreux fournisseurs, effectue parfois des travaux qui ont un impact fort sur le paysage urbain)*
- *une responsabilité managériale (des employés, un budget, des contraintes de sécurité, un « marketing » qui justifie ses engagements et ses choix)*

*La responsabilité dans le contexte actuel.*

*Les Directeurs d'hôpitaux sont victimes d'un mal-être qui tient essentiellement à la perte d'autonomie qu'ils ont subie. Via les Agences régionales de santé (ARS), les établissements se sentent de plus en plus sous la coupe de l'autorité publique. Ils deviennent le bras armé d'un pouvoir politique. Soit ils se font le relais de décisions à l'élaboration desquelles ils n'ont pas participé, soit leur poste risque de leur être contesté. Or, les décisions qu'on leur impose et qu'ils n'ont pas forcément envie de valider ont souvent des impacts forts sur l'usager, la qualité du service, surtout dans un contexte de regroupement et de « rationalisation » des moyens.*

*Le nouveau système de rémunération des responsables d'établissement, même s'il est financièrement avantageux, comporte un risque : celui de se « faire acheter » au nom d'une course à la performance. Quelle responsabilité si les objectifs ne peuvent être discutés ?*

Le cas des cadres hospitaliers est un exemple d'une double dépossession : comptable à la base, puisque la raison principale de l'installation du nouveau système décisionnaire est bien la maîtrise des coûts, elle met également en cause d'autres aspects de la responsabilité de ces cadres, ceux qui concernent leur implication sociétale. Certes, une part de leurs responsabilités a été transférée à un autre niveau, mais pas complètement. Le cadre hospitalier doit continuer à répondre d'engagements - il est en première ligne lorsqu'il y a des incidents - sur lesquels il a de moins en moins de prise. La nouvelle répartition des responsabilités, qui s'est traduite par la déformalisation des délégations et des missions déléguées aux cadres, n'est pas non plus accompagnée d'une concertation à la hauteur des enjeux.

### **3. Analyse**

*Qu'est-ce qui contribue à la persistance (parfois à l'aggravation) des problèmes évoqués ?*

#### **-La formation initiale des ingénieurs et cadres**

On note beaucoup d'efforts et de tentatives pour faire de l'étudiant ingénieur ou de l'étudiant en gestion de futurs cadres socialement responsables. Quelques résultats appréciables ont été obtenus. Mais on est loin, en France, d'une révolution dans les méthodes et les contenus.<sup>38</sup>

L'éthique, la responsabilité sociale des entreprises font parfois l'objet d'enseignements qui ressemblent trop souvent à un « supplément d'âme ». Il faut tout le dynamisme et la foi de certains responsables d'établissements et de certains enseignants pour une véritable intégration de la responsabilisation sociétale dans les cursus. L'étudiant est peu préparé à des comportements qui seraient pourtant bien utiles dans sa vie professionnelle. L'apprentissage de la coopération, de la co-construction, de l'analyse critique n'occupe pas la place qu'il mériterait.

La difficulté tient aussi à ce qu'un bon ingénieur a d'abord besoin d'enseignements de base sur les sciences et les techniques et l'étudiant en gestion des bases d'économie et de management pour leurs carrières chez un futur employeur. Autant et même plus que l'ajout aux cursus de disciplines à utilité sociétale, c'est l'intégration aux disciplines de base de savoirs pertinents pour les futures carrières qui s'imposerait. Par exemple, l'ingénieur apprend sur la base de certitudes et de rigueur. Or, justement, le monde propose de plus en plus d'incertitudes et de risques. Dans cette optique, l'étude des échecs passés, de la gestion des risques peut se révéler utile dans la « vraie » vie professionnelle. L'étudiant en gestion a un intérêt évident à bien intégrer ce qui touche au capital humain, à l'éco-développement, ne serait-ce qu'au nom de l'efficacité que l'entreprise attendra de lui. C'est donc aussi l'enseignement des disciplines de base qui doit être repensé, avant même toute tentative pour éveiller l'étudiant à d'autres aspirations « sociales » certes toujours bénéfiques.<sup>39</sup>

### **-La formation continue**

La formation continue est un acquis social indispensable pour que les salariés puissent s'adapter aux mutations du monde. La population cadre en bénéficie plus largement que d'autres catégories. Cette formation, lorsqu'elle est de qualité, ce qui n'est pas toujours le cas, privilégie les adaptations techniques au métier et laisse peu de place à la remise en cause des certitudes initiales acquises à l'école ou à l'université. C'est regrettable car la formation continue devrait être l'occasion d'utiliser les retours complets d'expérience professionnelle et de conforter la capacité d'analyse critique des systèmes et modèles existants, utilisés par les cadres et ingénieurs de façon parfois bien béate. Deux tendances profondes expliquent cette frilosité. D'une part, les diplômés entrés dans la vie professionnelle ont plus tendance à gérer un capital de formation chèrement acquis qu'à le contester. D'autre part, il existe une certaine connivence entre les acteurs de la formation continue et les entreprises. La remise en cause des pratiques n'est pas la priorité.

### **-Les pratiques managériales**

On constate un fossé croissant entre le cadre « ordinaire » et un management de plus en plus distant. Les pratiques de *stock options*, les LBO <sup>40</sup>, parfois descendues au niveau des PME ont instauré une catégorie de « cadres supérieurs actionnaires » qui a souvent remplacé la coexistence traditionnelle entre d'une part le couple « actionnaires et dirigeants » et d'autre part les « cadres supérieurs ou de proximité ». Les dirigeants représentaient traditionnellement le patronat. Les cadres supérieurs pouvaient éventuellement accéder à de hautes responsabilités et relayer la Direction, mais ne s'assimilaient pas aux actionnaires. Certains cadres réussissent désormais à prendre des parts du capital de leur entreprise, ce qui peut paraître sympathique lorsque cela correspond à une prise en charge des responsabilités quant au devenir de l'entreprise, mais ce qui suscite plus d'interrogations lorsque cela ne correspond qu'à des montages financiers. Le cadre « ordinaire » ne se sent plus le vrai relais, attaché à l'entreprise, entre la Direction et les équipes. Il se sent comme un laissé pour compte qui n'a plus de pouvoir sur ce que représente vraiment son entreprise. Il y a alors un « eux » et un « moi ». « Eux » - le top management – ne laissent pas beaucoup de place dans leurs décisions managériales à ce qui constitue pourtant le cœur de l'activité de l'entreprise : le travail, le professionnalisme, etc. Le manager de proximité éprouve cette différenciation et son « moi » se sent inévitablement rogné dans sa marge de liberté de management.

Les excès du reporting, souvent justifiés, in fine, par le désir d'apporter « just in time » l'information nécessaire pour les marchés financiers – alourdissent les processus décisionnels. A son niveau, chaque cadre ajoutera aux contraintes et limitations qui s'imposent à lui un niveau supplémentaire de contraintes rendues nécessaires par les choix organisationnels. Au bas de la hiérarchie, le cadre a peu



d'autonomie et reçoit mal les décisions qu'on lui impose. Dans ces conditions, on comprendra que son sens des responsabilités ait un horizon limité.

L'application à l'humain des méthodes qui avaient servi à rationaliser la production – méthodes elles-mêmes remises en cause dans le secteur productif – a fragilisé les cadres dans leur identité. Dans les bureaux d'étude notamment (et ailleurs où, de plus en plus, ils travaillent sous la pression des résultats) les ingénieurs et les cadres dépendent d'une logique dont ils ne perçoivent pas le sens.

Dans les grandes organisations notamment, la formation des équipes ne crée plus de sentiment d'appartenance. Les collaborateurs sont affectés à des services sans que les cadres qui les dirigent aient l'impression d'être consultés. Ils se considèrent plus comme éléments d'un ensemble qui, de services en services, leur confère une certaine stabilité que comme les membres d'une équipe dirigée par un cadre. Leur affectation est vécue comme provisoire.

L'espace de liberté du « cadre ordinaire », peu impliqué dans les décisions, chargé de transmettre et souvent d'alourdir des consignes dont il ne comprend pas la logique, lui laisse peu de sentiment de responsabilité.

#### **4. Influences culturelles .**

##### **-L'entrepreneur, le professionnel, le cadre**

La liberté d'entreprendre, et donc de créer son propre emploi est l'une des revendications du CJD. A cette liberté d'entreprendre s'opposent des réglementations plus ou moins dissuasives, des exclusions (ordres professionnels, *numerus clausus*), des ententes et monopoles et parfois les politiques des grands groupes qui n'hésitent pas à étouffer des initiatives dont ils jugent qu'elles pourraient être concurrentes (quand ils n'utilisent pas ce moyen pour « externaliser » des collaborateurs ou des activités.) Les cadres en fin de carrière délicate voient dans la création de leur propre entreprise le moyen d'échapper au chômage.

Pourtant, en France, la liberté d'entreprendre n'est pas profondément ressentie comme une « valeur » ou alors limitée aux professions libérales, au commerce, à l'artisanat. Le paradigme reste l'emploi salarié, y compris dans la littérature sociologique qui traite du travail.<sup>41</sup> La sociologie anglo-saxonne distingue l'entrepreneur du « *professional* ». Le premier recherche le profit. Le second se définit par ses compétences et le respect de certaines règles professionnelles – donc à caractère éthique.

Codes éthiques et ordres professionnels se sont imposés aux ingénieurs dès le 19<sup>ème</sup> siècle aux USA et n'ont touché l'Europe latine que plus tard. Les ingénieurs français se distinguent d'abord par leur diplôme. Ils ne forment pas des ordres professionnels qui ne concernent que quelques professions (architectes, avocats).<sup>42</sup>

Quant aux cadres, il s'agit avant tout d'une catégorie socioprofessionnelle, reconnue et activement défendue en France et dans d'autres pays européens mais qui se traduit en langue anglaise par P&Ms - *professional and managers*.

Même si on sent bien une proximité entre le *professional*, l'entrepreneur, le cadre, le manager, leurs approches de la responsabilité professionnelle et sociétales montrent des disparités où se reflètent des influences religieuses, historiques, économiques. On peut se poser la question de savoir si, du fait des courants d'échanges transnationaux, de la perte des références éthiques et religieuses, on se dirige vers une indifférenciation de ces catégories ou non.

### **-Éthique de l'ingénieur ou conformité gestionnaire**

L'éthique des ingénieurs les a poussés à se préoccuper des risques liés aux applications techniques de leurs savoirs. Les abus financiers incitent aux contrôles et à la mise en conformité avec les réglementations. Autour de ces deux tendances fortes se sont regroupées des préoccupations parfois divergentes. En fonction des réflexions qu'ils avaient déjà menées, les syndicats, des associations et organisations professionnelles ont rejoint les ingénieurs et cadres dans la recherche d'une meilleure protection contre les dangers, les injustices, les souffrances. Par ailleurs, les règles financières ont amené les entreprises à adapter leur fonctionnement, parfois à la recherche d'une réelle amélioration de leurs pratiques, parfois pour une mise en conformité plus minimaliste.

On pourrait schématiser en affirmant qu'une certaine éthique économique et sociale (celle des *professionals*, des ingénieurs) s'est développée aux USA en parallèle avec le protestantisme.<sup>43</sup> Puis cette morale des affaires a été renforcée par la nécessité de répondre à des dérives financières (lois Sarbanes Oxley). Enfin, les réglementations qui en ont découlé sont venues s'imposer en Europe. Mais les codes importés des USA étaient porteurs de valeurs mal acceptées par des cultures plus latines (ou catholiques?) Dénoncer est un devoir pour un Américain. Pas pour un Français.

On constate que le transport d'un système apparemment neutre (les obligations créées par la loi Sarbanes Oxley) embarque inévitablement des valeurs et des éléments de culture. Cela rend difficile l'harmonisation des réponses à des préoccupations pourtant évidentes comme la prévention des risques financiers ou technologiques.

### **-Les yeux et les oreilles de l'entreprise / Les yeux et les oreilles de la loi<sup>44</sup>**

Aux USA, le premier amendement ne protège pas le salarié dans ses relations avec son employeur. En revanche, une loi<sup>45</sup> permet à un employé d'intenter une action contre son employeur qui frauderait le gouvernement. En cas de succès de l'action, ce *relator* peut gagner entre 15 et 30% de l'indemnisation allouée. L'Etat compte donc sur l'individu pour dénoncer la fraude. Cette action méritante met en

branle les ressorts de l'éthique personnelle. En retour, l'action positive qui en découle (l'Etat ne se fait plus gruger) retombe sur la collectivité... et un peu dans la poche du *relator*.

En Europe, la dénonciation existe, notamment en matière fiscale, mais il serait inconcevable que l'employé touche de l'argent pour dénoncer son entreprise. L'éthique est d'emblée placée au niveau du contrat social, du collectif où elle prend tout son sens. Seul, le « nous » est légitime pour défendre les intérêts de la société.

### **-Les relations avec le Sud**

Les cadres expatriés des grands groupes adoptent souvent une attitude qu'ils considèrent comme réaliste en s'isolant des contextes culturels où ils interviennent. Parfois, ils découvrent des comportements qu'ils ont du mal à accepter et qui tiennent à la manière dont est organisée la société localement. Dans une culture où l'appartenance au clan structure les rapports sociaux, l'honnêteté est moins due à l'Etat, concept abstrait, qu'à des proches. L'expatrié tentera parfois d'avoir une attitude empathique. Dans la plupart des cas, il ne pourra que constater les méfaits de l'économie souterraine, de la corruption, la destruction du capital humain et même des richesses culturelles. Il peut se renforcer dans l'idée que l'efficacité de la production est liée à l'adoption des modes de gestion des pays riches.

Les cadres et ingénieurs qui interviennent sous la bannière associative se veulent porteurs d'autres valeurs : partage, altruisme, coopération. Mais il leur faut une grande rigueur pour éviter les pièges du *charity business* néocolonialiste. Certains s'égarent parfois dans des discours qui tentent de justifier l'économie souterraine, auréolée d'authenticité, sans en mesurer le pouvoir destructeur.

Enfin des élites du Sud, souvent formées dans des grandes écoles et/ou au syndicalisme dans les pays riches déplorent des situations locales qu'ils cherchent à combattre au risque d'un décalage mal perçu avec leur propre culture.<sup>46</sup>

## **5. Résonances <sup>47</sup>**

Les deux textes pris comme référence sont :

- le manifeste IRESCA
- le manifeste pour le management européen responsable.

Bien entendu, d'autres documents (manifestes, chartes) ont été utilisés, notamment tous ceux produits par les organisations citées dans le présent rapport et dont les références se trouvent sur le site d'IRESCA.

## **-Le manifeste IRESCA**

Il garde, 8 ans après une rédaction qui a réussi à faire converger des acteurs très divers, une étonnante actualité. Beaucoup des analyses proposées dans le présent rapport entrent en résonance avec les situations décrites dans le manifeste.

Toutefois, l'appel à une prise de conscience collective des cadres se heurte à une évolution apparemment inexorable des pratiques de management.

Certes, sur des problématiques spécifiques et des sujets très sensibles pour les cadres – stress, rentabilité forcée, etc. - il reste des occasions de forte mobilisation. Mais les possibilités d'actions systémiques (processus de décision, prise en compte du capital humain, droit d'expression individuel et collectif, remise en cause des critères d'évaluation comptables et financiers) semblent s'amenuiser et avec elles, l'espace de liberté, donc de responsabilité.

## **-Le manifeste pour le management européen responsable.<sup>48</sup>**

Il formule « quatre exigences pour faire de la RSE un instrument de progrès et de management responsable : crédibilité, intégration dans les démarches managériales, participation de toutes les parties prenantes, tout cela dans un cadres européen. »

« En outre [...] les ambitions de la RSE ne doivent pas saper les cadres juridiques ou contractuels et ne doivent pas remplacer les accords contractuels ni les supplanter.»

Ce texte réintroduit – c'est bien normal ! - le rôle des partenaires sociaux. Il pointe également sur le fait qu'il ne peut y avoir d'avancées sur des seuls principes qui, par osmose, régleraient tous les problèmes du management responsable. Les principes généraux encadrent le concret des négociations et de la confrontation des points de vue entre partenaires sociaux, seules capables de procurer des avancées effectives et durables. La démarche vise « un impact sur l'ensemble de l'entreprise : elle doit être systématique et sans ambiguïté. Cela signifie que les intérêts et les activités de l'entreprise doivent être en adéquation avec les intérêts à long terme de notre société. Cela signifie qu'il faut chercher à proposer des produits et des services contribuant aux trois dimensions du développement durable grâce à un management responsable. »

Le présent rapport, bien qu'il ne soit pas parti de ce texte, se retrouve, après un dialogue avec de partenaires variés, en forte résonance avec lui.

Reste le problème du passage à l'acte. Ce texte d'Eurocadres engage les organisations adhérentes auxquelles il fixe des grandes lignes. Il a un impact sur la Commission européenne dans la mesure où celle-ci a pu réagir sur son contenu. Il s'agit d'une invitation à débattre autour du modèle européen de management. Ce débat peut, sans remise en cause, être étendu à d'autres continents, notamment via les Fédérations syndicales mondiales.

La résonance d'un modèle européen de management a d'ailleurs pu être constatée auprès d'autres continents. C'est le cas de la Chine qui, quoique réaliste dans ses rapports avec les USA auxquels elle porte un intérêt très concret, accorde une attention réelle au modèle européen. Ainsi, l'atelier Chine-Europe de Rome, en 2007, avait permis de parler aux Chinois de management européen responsable, ce qui les avait vivement intéressés. Cette thématique a été reprise au Forum Chine-Europe de 2010

#### **-Autres textes et engagements**

Il serait audacieux de se lancer dans un rapprochement avec l'ensemble des textes et engagements qui concernent les cadres et ingénieurs et leurs responsabilités.

Les Syndicats se retrouvent, bien entendu, dans les déclarations et actions d'UNI et d'Eurocadres.

Parmi les autres composantes d'IRESCA, on retrouve, et pour cause, des engagements qui ont une résonance forte avec les développements exposés dans le présent rapport, même si les approches de la population « cadres et ingénieurs » expriment une bien compréhensible diversité de points de vue.

#### **Le Centre des jeunes dirigeants d'entreprises a développé l'idée de « performance globale**

*Qu'est-ce qu'une entreprise qui développe une performance globale ?*

*C'est une entreprise :*

- *qui se projette dans l'avenir et qui bâtit des stratégies à moyen terme (plutôt que sur le court terme)*
- *qui fait participer ses salariés à sa construction, à son évolution, à sa stratégie, à ses processus de décision,*
- *qui conçoit le domaine des ressources humaines comme un domaine stratégique avec des préoccupations fortes d'épanouissement et d'employabilité des salariés,*
- *qui développe de manière structurée le dialogue entre ses différentes parties prenantes,*
- *qui fonde ses relations clients et fournisseurs sur une éthique équitable et durable,*
- *qui met l'innovation au cœur de sa stratégie,*
- *qui respecte son environnement,*
- *qui a une forte préoccupation de la société civile et favorise l'implication de ses représentants dans la vie de la cité.*

*La performance globale n'est pas une série de bonnes actions, mais un engagement global et un arbitrage permanent*

## **Ingénieurs sans frontières**

La Charte d'ingénieurs sans frontières (extrait)

*Le fondement de notre engagement : la prise de conscience de la responsabilité particulière de l'ingénieur dans la construction du développement durable.*

*Nous, membres d'Ingénieurs sans frontières, considérons comme fondamental de permettre aux générations présentes de répondre à leurs besoins, et ce sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Cette conviction, ainsi que notre prise de conscience des interdépendances mondiales, ont été renforcées par nos vingt ans d'expérience de terrain. Elles nous incitent à poser le problème des dépendances génératrices d'inégalités au niveau international. En effet, ces dernières représentent selon nous un danger majeur pour le développement durable de l'homme et de la planète*

*Ces dépendances dérivent en partie de la prédominance du modèle technicien érigé comme universel. Nous constatons que ce modèle recherche principalement l'efficacité des méthodes et considère l'amélioration de l'existant comme seul critère de résultat. L'accomplissement des valeurs humanistes n'est qu'un vœu pieux au regard de ce dernier. Par ailleurs, tous les sujets, vivants ou non, sont divisés en autant de parties que de spécialistes capables de s'en occuper, et sont ainsi dépossédés de leur signification. La technique est alors chargée de résoudre un grand nombre de questions de manière autonome et spécialisée, ne recherchant qu'une plus grande efficacité, sans aucune référence aux valeurs qui fondent nos sociétés.*

*L'ingénieur, en tant que maître d'œuvre de la transformation de la technique, et de la société par la technique, possède donc une responsabilité particulière dans la collectivité. Son rôle est essentiel pour que la technique soit questionnée et reste un outil au service de l'homme. Au sein d'Ingénieurs Sans Frontières, nous désirons donc exercer notre citoyenneté, notre responsabilité individuelle et collective, envers les populations à l'échelle de la planète.*

## **Le Centre des Jeunes Dirigeants et des Acteurs de l'Economie Sociale**

*Le Bilan sociétal est un outil initié et développé par le CJDES - Centre des Jeunes Dirigeants et des Acteurs de l'Economie Sociale - depuis 1996. Le CJDES a structuré une démarche globale pour permettre aux entreprises de prendre en compte leurs valeurs autres que financières : citoyennes, environnementales, humaines, démocratiques...*

On trouvera les développements relatifs à ces trois textes et leur version complète sur les sites respectifs de ces organisations et via les liens affichés dans le site d'IRESCA.

Ces initiatives ont en commun, non seulement de replacer dans une perspective globale les rapports de l'humain et de l'entreprise, mais de s'appuyer sur le militantisme et la pratique des adhérents. Il ne s'agit pas de catalogues de bonnes intentions, mais d'une « ardente obligation » d'appliquer « chez soi » !

## **6. Propositions**

### **-Proposition 1**

**Intégrer dans les formations de base des ingénieurs et cadres les éléments utiles pour comprendre les évolutions nécessaires de leur métier et leurs conséquences en matière de responsabilité sociétale.**

*Exemples et commentaires. Pour les écoles d'ingénieurs, il peut s'agir d'une meilleure formation sur la gestion des risques, sur l'histoire raisonnée des échecs scientifiques et techniques. Pour les écoles de gestion, il pourrait s'agir d'une meilleure formation à l'évaluation (pas simplement comptable et financière) La connaissance des défis sociaux est également fondamentale pour de futurs jeunes diplômés, même dans leur seul propre intérêt. Les contenus devraient être discutés entre les Directions des écoles, les entreprises, les partenaires sociaux, les associations étudiantes directement concernées, les associations de jeunes diplômés.*

### **-Proposition 2**

**Intégrer dans les formations continues les éléments utiles pour comprendre les évolutions nécessaires des métiers et leurs conséquences en matière de responsabilité sociétale.**

*L'organisation de la formation continue est l'objet d'appréciations contrastées en France. Il n'en est pas forcément de même dans d'autres pays économiquement développés. La formation continue est pourtant un maillon particulièrement important pour promouvoir une culture de responsabilité sociale. Certes, dans certains pays, l'ampleur des réformes à entreprendre pour sortir de certaines difficultés peut paraître importante mais il s'agit aussi d'une formidable opportunité pour faire porter des messages de responsabilité par les générations en activité, y compris les ingénieurs et cadres. Parmi les opportunités, une formation adaptée selon les publics à une évaluation multicritères des pratiques managériales intégrant la dimension sociétale et extra-financière serait particulièrement pertinente.*

### **-Proposition 3**

**Créer une culture d'évaluation des circuits de reporting et d'information au sein des entreprises en associant les Directions, les cadres de tous niveaux, les partenaires sociaux, les organismes de recherche et les écoles de management.**

*L'excès et l'inadaptation de certaines pratiques de reporting tiennent souvent plus de l'habitude et du manque d'imagination que de la nécessité d'assurer une bonne gestion. Les personnes concernées devraient pouvoir donner leur avis sur ces méthodes et les entreprises comprendre leur intérêt à les justifier et à les faire évoluer, notamment en les simplifiant. L'idée de performance globale devrait servir de fil conducteur à ces évaluations.*

**-Proposition 4**

**Intégrer aux systèmes de reporting les indicateurs pertinents concernant la responsabilité sociétale de l'entreprise, notamment ceux qui sont le plus utiles pour guider les cadres dans leurs décisions.**

*Les bilans sociaux ou sociétaux et les évaluations extra financières des entreprises résultent pour partie d'obligations légales ou des demandes d'informations formulées par certains investisseurs (fonds éthiques, etc.) La collecte de ces informations est trop souvent l'objet d'une démarche spécifique, indépendamment des « vrais » systèmes de reporting qui portent sur des indicateurs de gestion essentiellement orientés « résultats ». Indépendamment de l'intérêt qu'il peut y avoir à éviter la redondance des travaux, mieux intégrer la collecte et la circulation de ces différents types d'informations est un moyen pour éveiller l'intérêt des parties prenantes à une démarche responsable*

**-Proposition 5**

**Organiser le dialogue social territorial**

*L'entreprise n'est pas un espace isolé, uniquement justifié par la recherche du profit. Il faut tenir compte de l'ensemble des « stakeholders ». L'entreprise prend à la société qui l'entoure et doit donner en retour. Mais ce principe ne peut jouer que si les « articulations » sont correctes. Or ces articulations sont actuellement faussées parce que les termes de l'échange entre l'entreprise et son ancrage sociétal sont mal valorisés. Il y a déséquilibre entre les parties prenantes. Les cadres (eux-mêmes et souvent leurs conjoints) sont des acteurs importants du territoire (engagement social, culturel). Malheureusement, la réalité juridique et économique de l'entreprise est rarement ouverte sur le territoire et propice à l'engagement que ses salariés pourraient y avoir. Un exemple parmi d'autres: la santé au travail est une préoccupation isolée par rapport aux facteurs locaux qui pourtant la concernent – pollution, transports, modes de vie, éducation, etc. On peut y adjoindre la responsabilisation des agents de la fonction publique et des services publics.*

**-Proposition 6**

**Valoriser l'échange Nord Sud par un meilleur dialogue entre cadres ou ingénieurs expatriés et réseaux associatifs en capitalisant le retour d'expériences et en adaptant les modes d'intervention à l'expression des besoins locaux**



*Seule l'expérience de terrain – réussites ou échecs – permet de constituer un savoir sur les modes d'intervention les plus efficaces au Sud, tant dans l'intérêt de ceux qui sont envoyés sur place par leur entreprise, leur école ou leur association que pour les partenaires locaux.*

**-Proposition 7**

**Adapter les réglementations de façon à permettre à ceux qui le souhaitent de créer leur propre emploi en disposant de conditions économiques et sociales de niveau équivalent à d'autres travailleurs et en limitant les entraves évitables à l'exercice de leur profession.**

*Dans tous les pays, les cadres sont des créateurs potentiels d'au moins un emploi : le leur. Ce peut être une richesse pour une société où les grandes entreprises ont souvent perdu le sens de la créativité. Si l'entrepreneur ne peut revendiquer les mêmes protections qu'un salarié en état de dépendance (« subordination »), il ne doit pas non plus courir des risques disproportionnés par rapport à son initiative (risques personnels sur les biens, etc.) Des progrès ont été constatés sur ce plan dans la législation en France. Des efforts restent à accomplir et une harmonisation entre pays à trouver. Les cadres créateurs d'emploi sont porteurs d'une culture de responsabilité. Certains obstacles à l'accès d'une profession peuvent être inappropriés (par exemple un numerus clausus non justifié par l'intérêt de la collectivité ou par la nécessité de connaissances particulières)*

**-Proposition 8**

**Harmoniser, au niveau du droit international, la protection des lanceurs d'alertes professionnelles en laissant aux partenaires sociaux le soin de négocier les principes contractuels qui en conditionnent l'application, tant pour les cadres que pour les autres salariés.**

*La protection des lanceurs d'alerte professionnelle est indispensable pour assurer la liberté d'expression dans l'intérêt du salarié, de son entreprise, de la société. Cette protection ne prend tout son sens que si elle est de même niveau dans les différents pays, même de cultures différentes. Car les risques encourus par les salariés sont à la mesure de la transnationalité de l'économie. Il faut pourtant que les organisations représentatives du personnel participent à la définition des conditions de mise en place des dispositifs adaptés sous peine de rejet. Il serait souhaitable que la protection des cadres lanceurs d'alerte fasse l'objet d'adaptations spécifiques, compte tenu de leurs responsabilités particulières.*

**-Proposition 9**

**Négocier les chartes éthiques ou autres textes de même niveau entre partenaires sociaux avec au moins consultation des autres parties prenantes et en faire des textes opposables juridiquement.**

*Certaines chartes d'entreprise (ou codes de conduite ou autres dénominations) ont été construites dans un but trop visible de communication, avec l'aide, parfois, de consultant externes sans légitimité pour parler au nom des partenaires sociaux. La portée et l'acceptation de telles chartes s'en trouvent*

*limitées, ce qui est dommage car ces textes, en général plus avancés que le minimum imposé par les réglementations existantes, sont un moyen de faire progresser les conduites responsables.*

*Ces textes doivent acquérir la force de contrats et engager l'entreprise vis-à-vis de ses salariés et des parties prenantes.*

**-Proposition 10**

**Développer les accords-cadres internationaux et, par une démarche pédagogique adaptée, permettre aux personnels d'encadrement d'en utiliser toutes les possibilités, y compris avec les parties prenantes locales de leur entreprise dès lors que les contraintes économiques et réglementaires le permettent**

*Les ACI sont un moyen de développer la mise en place des avancées sociales. Encore faut-il que ceux, principalement des cadres, qui sont chargés de leur application aient l'envie, l'intérêt et la formation nécessaires pour le faire.*

**-Proposition 11**

**Développer un socle de protection sociale minimum partout où cela est possible**

*Cette proposition qui, bien évidemment, ne concerne pas la population des cadres et ingénieurs, revêt néanmoins une importance indirecte pour eux, notamment s'ils se trouvent confrontés aux problématiques des pays pauvres (expatriation, missions temporaires). Il serait difficile pour eux d'assumer leurs responsabilités humaines si les populations locales avec lesquelles ils sont en contact étaient durablement exclues de telles protections. Dans une telle hypothèse, la base nécessaire pour adjoindre à leur action – économique, technique ou autre – une dimension sociétale risquerait de faire défaut.*

\*\*\*\*\*

## NOTES

- 1Initiative internationale pour la responsabilité sociale des cadres.
- 2FPH (Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme, Ecole de Paris du management, ISF ( Ingénieurs sans frontières) , CJDES ( Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale), CJD (Centre des jeunes dirigeants), UGICT CGT, CFDT Cadres.
- 3Le sigle « ingénieurs sans frontières » est repris – et traduit : *Engineers without borders* – par d'autres structures européennes. Les objectifs généraux sont les mêmes, autour des valeurs développées initialement par une équipe grenobloise, mais les modes d'organisation et les structures juridiques sont différents d'un pays à l'autre.
- 4Fondé par trois organisations : Internationale de l'éducation (30 millions de professionnels de l'éducation dans 173 pays), l'Association internationale de la mutualité (41 fédérations nationales dans 27 pays), la Mutuelle générale de l'éducation nationale.
- 5Union network international devenu UNI global union depuis 2000 compte 900 organisations syndicales, 20 millions d'adhérents et trois groupes transversaux : femmes, jeunes et cadres.
- 6Eurocadres rassemble plus de 6 millions de cadres européens.
- 7*European business ethics network* à Bruxelles, *Ethics compliance officers association* aux Etats-Unis, *Institute for business ethics* au Royaume Uni
- 8Par suite de difficultés pour les organiser aux dates initialement prévues, 3 colloques qui étaient censés alimenter la réflexion d'IRESCA ont été reportés. On a néanmoins utilisé le contenu d'articles qui avait déjà été rédigés par certains participants.
- 9Label CEA
- 1080% des êtres humains ne bénéficient pas d'une protection sociale suffisante ou d'un accès à des services de base : eau, etc.
- 11Document de travail Education et Solidarité
- 12Journées d'étude Paritech, Paris, décembre 2010
- 13Programme FORMIC. Parmi les partenaires : ISF France et le Centre Maurice Halbwachs
- 14Texte préparé par le secrétariat national CFDT Cadres pour répondre aux questions du programme E&R
- 151.Garantir la liberté d'expression des cadres/2.Garantir le droit à la parole/3.Garantir le droit d'intervention/4.Organiser un système d'alerte professionnelle/5.Organiser le retrait d'une situation difficile/6.Permettre le retrait de l'entreprise/7.Garantir par la loi la protection du lanceur d'alerte/8.Structurer les démarches par le dialogue social/9.Promouvoir des pratiques de management responsable/10.Assurer le respect des normes internationales.
- 16IRESCA a elle-même mené une enquête portant sur plus de 2000 cadres.
- 17Ces phrases ont été tirées d'une analyse de contenu réalisée à partir d'articles de la revue *cadres CFDT* (trimestrielle), sur une sélection d'articles qui abordaient les problèmes de responsabilité. Le

- texte en avait été exposé lors d'une réunion du secrétariat national CFDT Cadres pour recueillir les réactions et critiques.
- 18 Dans les grandes organisations, les cadres ont de moins en moins de pouvoir quant au choix de leurs collaborateurs
- 19 Bjorn Fasterling, Professeur de droit à l'EDHEC « liberté d'expression au travail et gestion de la conformité. Expériences en Allemagne, en France, au Royaume-Uni et aux Etats-Unis » contribution préparée pour un colloque IRESCA EDHEC sur la protection des lanceurs d'alerte professionnelle.
- 20 60% des fraudes fiscales révélées le sont par des dénonciations. Source : Transparency International
- 21 Les positions de FO, notamment, sont très en retrait.
- 22 Le périmètre retenu est en fait celui défini par la loi Sarbanes Oxley qui impose des règles de transparence aux sociétés cotées aux USA.
- 23 Projet de charte éthique d'Alcatel Lucent : « Tous les salariés sont incités à signaler toute infraction, observée ou supposée, à la loi ou aux directives de l'entreprise en contactant le responsable concerné ou en utilisant les « méthodes de signalement des problèmes de conformité »
- 24 Par exemple, des enquêtes menées dans les bureaux d'études après des vagues de suicides. Elles ont révélé, outre les circonstances bien particulières relatives à des drames personnels, des dysfonctionnements de toute nature.
- 25 Document de travail CFDT Cadres.
- 26 Débats lors des ateliers E&R d'ISF France et Europe avril 2011.
- 27 Des modèles comme les comités de concertation ou les conférences de consensus ont pour l'instant des champs d'application très limités.
- 28 Notion utilisée par ISF et qui remplace avantageusement la dénomination de « pays en voie de développement »
- 29 Les principaux thèmes traités sont : les discriminations, le droit d'association, le travail des enfants, le travail forcé, la santé et la sécurité au travail. Corruption et environnement sont des thèmes relativement moins privilégiés dans les accords déjà signés.
- 30 Dans le schéma classique, on constate des droits sociaux « complets » pour les expatriés, moindres pour les salariés locaux de l'entreprise, faibles chez les intérimaires, très faibles chez les sous-traitants eux-mêmes souvent encore favorisés par rapport à la population locale.
- 31 Observatoire social international. Lettre de l'OSI, 2010
- 32 Ce type de réaction a été constaté auprès du CJD, qui compte beaucoup de TPE. Mais c'est également une préoccupation mise en avant par le CEA, où on trouve beaucoup d'éthiciens issus de grands groupes.
- 33 C'est, entre autres, assez souvent le cas dans le BTP (clauses dites du « mieux disant social ») Les contraintes, les manquements et les risques sont reportés sur les sous-traitants.

- 34Résumé d'une réunion de travail avec le Secrétariat national de la CFDT Cadres au sujet du programme E&R
- 35On ne trouve toutefois que 25 administrateurs salariés dans les sociétés du CAC 40, sans compter les représentants des salariés actionnaires.
- 36Entre autres, guide de l'administrateur salarié, issu des consultations et réflexions du groupe de travail *outils de gestion* de la CFDT Cadres.
- 37Résumé d'après une réunion avec le Syndicat national des cadres de direction, médecins, dentistes et pharmaciens des établissements sanitaires et sociaux publics et privés
- 38On peut citer le référentiel développement durable destiné aux grandes écoles et aux universités qui inclut des critères relatifs à la responsabilité sociale et sociétale.
- 39L'organisation de l'enseignement supérieur n'est pas identique dans tous les pays et la transposition des analyses doit rester prudente.
- 40(*leveraged buy out* : rachat d'une entreprise par emprunt à effet de levier).
- 41Certains membres du CJD se considèrent à la fois comme chefs d'entreprise et comme cadres.
- 42Le régime de Vichy s'était montré favorable à la création d'ordres professionnels, ce qui ne contribue pas à la popularité de la formule.
- 43Il faut être prudent lorsqu'on aborde ce thème. On lit parfois que Max Weber, dans *l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* a développé la thèse que l'un découle de l'autre. D'abord, c'est Marx qui a abordé le sujet avant Weber. Ensuite celui-ci parle d'affinités électives entre protestantisme et capitalisme, pas de causalité.
- 44 Cette expression est parfois utilisée dans la littérature anglo-saxonne pour exalter le rôle du citoyen qui met son attention au service de la collectivité.
- 45False claims act, 1863. La procédure utilisée s'appelle le « Qui tam », expression juridique qui est une abréviation d'une expression latine signifiant "celui qui poursuit le roi comme pour lui-même."
- 46D'où l'intérêt des syndicalistes des pays du Sud pour les systèmes permettant de signaler la corruption, intérêt manifesté dans des réunions syndicales internationales.
- 47Les opinions exprimées sont celles de l'auteur du rapport. Il n'y a pas eu de réflexion explicite sur ce sujet avec les organisations qui ont participé à l'étude.
- 48Réponse d'Eurocadres au Livre vert sur la responsabilité sociale de l'entreprise, publié par la Commission européenne en juillet 2001.