



Édito : *Qu'est-ce que l'entreprise ?* par Marie-Noëlle Auberge  
*Une gouvernance atypique, entretien avec Jean-Paul Kovalevsky*  
*La responsabilité des entreprises relève-t-elle des seules entreprises ?*  
par Michel Capron  
*Notation et distinction, par MNA*

## Édito : Qu'est-ce que l'entreprise ?

« Entreprise » : au sens premier, c'est « l'action d'entreprendre, de commencer une action », « ce que l'on met à exécution » ; mais c'est au sens économique une « entité économique de production », « la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes.<sup>1</sup> ». Notons que pour l'INSEE, un groupe industriel ou financier n'est pas une entreprise alors qu'un autoentrepreneur en est une. Mais quand on parle de RSE, l'entreprise en question est d'abord le groupe privé multinational.

Deux définitions quelque peu péremptoires résument assez bien ce qu'on peut entendre ici et là, la société française ne faisant pas toujours dans la nuance. « *Seul point commun [des entreprises] être un lieu d'exploitation où s'achète et se vend la force de travail.* » (Gérard Filoche, candidat à une primaire pour l'élection présidentielle, « *Un domaine où les hommes et les femmes peuvent s'épanouir. Une aventure humaine avant tout.* » (Pierre-Marie Hanquiez, Président du Medef Haute-Garonne). Il faudra que l'un m'explique si les entreprises de l'économie sociale et les établissements publics sont des entreprises et que l'autre me prouve que les patrons dévoyés, les salariés exaspérés et d'une façon générale les êtres abusifs n'existent pas.

Les dirigeants, les actionnaires, les patrons propriétaires, d'une part, les salariés de l'autre, ont-ils des intérêts par définition irréductibles ? Les élus du personnel sont-ils par nature nuisibles, au mieux inoffensifs, pour la marche des affaires ? Vibratec, une PME intellectuelle nous montre qu'il peut exister des communautés de travail où le respect des uns par les autres permet à l'ensemble d'avancer.

Quelles relations entre l'État, les entreprises et la Société civile ? La puissance publique – à l'échelle nationale ou communautaire - dit le Droit, règles civiles, commerciales, du travail, etc. Il intervient aussi en matière de RSE, en fixant un cadre. L'Europe a bien évolué à ce propos, passant d'une « RSE 2001 » à la discrétion des entreprises se livrant comme bon leur semble au mécénat et à la philanthropie (caritatif) à une « RSE 2011 » surveillant les dites puissances économiques en leur

---

<sup>1</sup> INSEE



## **Une gouvernance atypique**

*Jean-Paul Kovalevsky est le dirigeant de Vibratec, une société d'ingénierie en région lyonnaise, totalement indépendante, prestataire de services dans les domaines de la dynamique des structures, de l'acoustique et des vibrations. Ancien salarié directeur d'usine, il n'hésite pas à employer le terme « patron » pour se définir. La société a plus de cinquante salariés, ce qui implique l'existence d'un comité d'entreprise, celui-ci est considéré comme un atout par ce dirigeant atypique.*

*Vous êtes le dirigeant et principal actionnaire de Vibratec mais vous avez été longtemps cadre salarié ; votre société est implantée en région lyonnaise mais travaille aussi à l'export ; vos clients sont des industriels, généralement des grandes entreprises, mais vous êtes une PME. Comment voyez-vous les rapports entre les grandes entreprises, les dirigeants de PME et les salariés ?*

Les PME sont extrêmement diverses et mal représentées. Localement, les syndicats patronaux qui sont affiliés au Medef sont souvent animés par des cadres mis à disposition par des grands groupes. C'est moins le cas de ceux qui adhèrent à la CGPME, où les dirigeants-actionnaires sont plus nombreux mais ils ne peuvent physiquement pas avoir connaissance de la diversité de ceux qu'ils représentent. Dans les grands groupes, les dirigeants sont assez indifférents à la pérennité de telle ou telle unité, dans la PME indépendante, le patron est impliqué personnellement et cherche la durée : le socle des relations sociales est tout à fait différent.

Les uns comme les autres sont dans leur grande majorité viscéralement opposés à l'existence des institutions représentatives du personnel et des organisations syndicales. Et ce que dit le patron des représentants du personnel est autoréalisatif : quand le dirigeant est convaincu que les élus ne servent à rien d'autre qu'organiser l'arbre de Noël, ceux-ci vont avoir tendance à ne s'intéresser qu'à l'arbre de Noël... Dans les faits, les élus s'adaptent à ce que le patron attend d'eux.

Quand on part du principe inverse - faire fonctionner plusieurs cerveaux, c'est mieux que s'en remettre à un seul, quelles que soient les qualités de celui-ci - on arrive au résultat inverse : les élus s'intéressent à tous les domaines.

*Vous considérez donc que les élus du personnel peuvent apporter à la gouvernance de l'entreprise ?*

Vibratec est une SAS, elle n'a donc pas de conseil d'administration, les décisions sont prises en assemblée générale des actionnaires. Il y a 62 actionnaires, tous parmi les 110 salariés, et j'ai la majorité des actions. Le comité de direction rassemble les sept chefs d'équipe. Le CE comporte quatre titulaires et autant de suppléants et ce ne sont pas toujours les mêmes quatre personnes qui viennent aux réunions.

Quinze pour cent du chiffre d'affaires actuel viennent des idées nouvelles apportées par les élus du personnel ces dernières années. **De fait, le comité d'entreprise ressemble à un conseil d'administration, il a du recul, de la réflexion globale, il pense à l'intérêt général de l'entreprise.** C'est le lieu où le directeur général présente son action. Cela marche parce que j'y crois.

Des représentants qui s'intéressent à la vie de l'entreprise obligent le patron à dire ce qu'il fait, pourquoi et comment, à d'autres que ses collaborateurs directs.

Dans une PME, le patron et son comité de direction ont de la difficulté à prendre du recul, ils ont le « le nez dans le guidon ». D'où l'intérêt d'avoir des élus qui s'intéressent à la vie de l'entreprise : ils peuvent pointer les écarts entre ce qu'ils entendent et ce qu'ils voient. Ils sont aussi soucieux que le patron de la survie à dix ans de l'entreprise. Les élus et ceux qu'ils représentent ont une proximité avec le client ou le fournisseur différente de la direction : Ce sont les salariés qui ont le contact avec le client final, qui lui envoient les produits et qui reçoivent ses remarques « informelles », qui voient son organisation et des besoins non satisfaits invisibles depuis une salle de réunion.

Pour ma part, je n'ai jamais regardé l'usage des heures de délégation, alors même qu'en tant que bureau d'expertise, nous facturons nos heures. Je pars du principe que l' élu fait des choses utiles ; sinon il gaspille l'argent de l'entreprise, le fait d'être dans le cadre légal n'y change rien.

### *Autre institution représentative du personnel, le CHSCT. Quel est son rôle ?*

Le rôle du CHSCT est très important dans toute entreprise car, d'une manière générale, la suppression des accidents est le seul principe idéologiquement acceptable par tout le monde. Le CHSCT est basé sur l'objectif partagé qu'il ne faut pas qu'il y ait d'accident, et donc pour remplir cet objectif il faut maîtriser le travail. J'ajoute que si le coût de l'accident était plus clairement affiché, ce serait mieux. La Sécurité sociale enverrait la facture, chacun saurait ce que coûte un accident du travail. La mutualisation du risque pour les PME conduit à ce que leur cotisation est peu affectée par ses propres accidents.

Au CHSCT de Vibratec, nous parlons donc du travail, des modes opératoires, de l'outillage, des conditions physiques, intellectuelles et mentales du travail. En analysant le travail, en le maîtrisant afin qu'il n'y ait pas d'accident, on maîtrise ses processus, c'est-à-dire tous ses résultats, sa qualité et ses coûts... et la sécurité des personnes.

### *Le Code du travail est-il adapté aux entreprises comme la vôtre ?*

Vu du côté patronal, le code du travail est délirant : il explique pourquoi le patron va aller en prison. Les quatre cinquièmes des textes sont inutiles et même contre-productifs. De plus, il est impossible pour une PME de connaître et respecter les deux mille cinq cents pages du code du travail, pour une fois, je suis d'accord avec Pierre Gattaz ! On pourrait imaginer un produit informatique qui simplifie la vie : la PME décrirait sa taille, son activité, le logiciel ressortirait seulement les articles qui la concernent, soit peut être deux cents pages, comme le code suisse.

D'une façon plus générale, le code devrait être revu, il faudrait le penser dans la logique de l'utilisateur et non dans celle du tribunal. Il y a des fossiles que l'on n'ose pas enlever, comme tout ce qui concerne les mines de charbon. Et des absurdités : le travail en hauteur implique des systèmes importants de protection. Et la définition du travail en hauteur, c'est quand les pieds ne touchent pas le sol ! Le code du travail aujourd'hui, c'est un marteau pour enfoncer une vis !

Pour ma part, je souhaiterais que toute mesure nouvelle soit testée un ou deux ans sur les cinq millions de fonctionnaires et salariés du parapublic et que son coût soit immédiatement injecté dans les budgets publics...Une école maternelle à dix classes aurait des élus du personnel, les lycées un comité d'entreprise en sus du conseil d'administration... Et on pourrait utiliser un tabouret pour chercher un livre dans la bibliothèque.

Le code du travail est une contrainte, il ne parle que des droits des salariés et des devoirs de l'employeur. Pourquoi ne pas prendre la question dans l'autre sens : quels sont les règles et conseils pour améliorer la vie de l'entreprise dans son ensemble, sur une durée longue, pour les salariés comme pour les actionnaires et les autres parties prenantes ?



## **La responsabilité des entreprises relève-t-elle des seules entreprises ?**

*Professeur des Universités émérite en sciences de gestion, Michel Capron travaille sur la RSE depuis plus de quinze ans. Auteur de nombreux ouvrages, parmi lesquels, avec F. Quairel-Lanoizelée, « La responsabilité sociale d'entreprise »<sup>2</sup>, 3ème édition, La Découverte, 2016 et « L'entreprise dans la société. Une question politique », La Découverte, 2015.*

*Il revient ici sur la question des rapports entre l'entreprise – entendue ici comme la grande entreprise internationale – la société civile et la puissance publique.*

La période que nous vivons actuellement est tout à fait singulière dans l'histoire de la place et du rôle des entreprises dans la société. Alors que depuis les débuts de l'ère manufacturière en Angleterre et en France, aussi bien sous les régimes monarchistes que durant les périodes républicaines, les activités des entreprises ont été soumises à un encadrement strict, voire à des autorisations préalables des autorités publiques, des voix s'élèvent aujourd'hui pour réclamer une autonomie quasi-totale par rapport à la société et aux instances publiques, en arguant du fait que les entreprises seraient porteuses de l'intérêt général et donc, dispensées de faire preuve de légitimité et même autorisées à jouer un rôle politique prépondérant.

### **La somme des intérêts particuliers ne fait pas l'intérêt général**

Est-il nécessaire de rappeler que les entreprises sont, pour la plupart, le support d'intérêts particuliers qui sont ceux des apporteurs de capitaux et qui se traduisent notamment par une sorte de démocratie censitaire dans les prises de décision. Cette « démocratie » est limitée aux personnes physiques et morales détenant des titres de participation dans *chacune* des entités juridiques (sociétés commerciales) qui constituent le cadre légal d'exercice de ce qu'on appelle communément « entreprises » ? Le seul fait que les décisions économiques et financières soient fragmentées dans une multitude d'entités juridiques ne permet pas de dire que leur somme forme spontanément un intérêt général. Cela a fort bien été démontré par Condorcet et son fameux paradoxe ou, en économie, par le théorème d'impossibilité de Kenneth Arrow. Des problèmes globaux tels la lutte contre les dérèglements climatiques ou les atteintes à la biodiversité ne peuvent pas être résolus par de seules initiatives individuelles.

Si les pouvoirs publics, quels qu'ils soient, ont considéré jusqu'à maintenant qu'il leur appartenait de veiller sur les activités des entreprises et de les réglementer, c'est parce qu'ils considéraient que celles-ci étaient de nature à troubler l'ordre public, voire de constituer une menace pour l'autorité publique elle-même. Toute activité économique reposant sur une transformation matérielle ou immatérielle de biens génère des effets sur les espaces naturels et les communautés humaines. Ceux-ci pouvant être bénéfiques mais aussi destructeurs, il appartenait aux pouvoirs publics d'en limiter les conséquences les plus préjudiciables afin de protéger les populations et leur cadre de vie.

Pendant plus d'un siècle, les comportements des entreprises ont été scrutés, discutés dans les pays industrialisés, notamment aux Etats-Unis, et souvent violemment stigmatisés. De manière implicite ou explicite, la question de leur responsabilité vis-à-vis des tiers et de la société en général a été posée et a donné lieu à une grande diversité de réponses et de modes de régulation ayant cependant toutes pour raison d'être une restriction du droit d'usage des ressources dont elles bénéficiaient.

---

<sup>2</sup> Voir la recension sur <http://www.gestion-attentive.com/?q=node/852>

## La responsabilité est une chose trop sérieuse pour être confiée aux seules entreprises

Les défis sociaux et environnementaux, conjugués à la globalisation économique, ont fait émerger au niveau mondial, au cours des vingt dernières années, un mouvement de la RSE (responsabilité sociale d'entreprise) constitué d'un ensemble disparate de discours, de pratiques managériales, de normes et de textes nationaux et internationaux d'incitations et de recommandations, à travers lesquels s'expriment différentes visions des relations entre les entreprises et la société. Dans ces vastes débats qui touchent à toutes les questions relatives aux activités humaines, un fort courant issu du monde des affaires, imprégné du néo-libéralisme ambiant, se nourrissant de la désaffection à l'égard du politique, revendique, pour les entreprises, de définir et d'exercer leurs responsabilités sans la moindre intervention des pouvoirs publics... En d'autres termes, les entreprises accepteraient de prendre en compte des préoccupations sociales et environnementales à condition d'en fixer elles-mêmes les règles, la façon de les mettre en œuvre et d'en évaluer l'effectivité et l'efficacité.

Cette capture managériale de la manière dont les problématiques sociétales doivent être abordées et traitées constitue un fait tout à fait nouveau qui n'est pas sans interroger l'avenir de nos démocraties ; car à quoi bon consulter les citoyens sur des choix de société et de politiques si un ordre économique tout puissant a déjà décidé ce qui est censé être le bien pour la planète et l'humanité et ne tolère pas d'intrusion dans ses affaires.

La RSE qui est au cœur de cette problématique ne serait donc l'objet que d'initiatives volontaires de la part des directions d'entreprises, considérées *a priori* comme des « bonnes pratiques », l'Etat n'ayant pas à s'en mêler. Pire, toute intervention de sa part ne pourrait que contrecarrer la dynamique favorable impulsée par des entreprises conscientes du bien commun de l'humanité.

Mais la réalité est malheureusement toute autre et il ne se passe guère de journées sans que les médias nous informent des turpitudes de nombre d'entreprises à travers le monde, même lorsque l'on croyait certaines d'entre elles au dessus de tout soupçon. Même si des démarches volontaires vont dans le bon sens, on ne peut faire globalement confiance à la seule autorégulation des entreprises. C'est d'ailleurs ce qu'a fini par comprendre la Commission de l'Union européenne, en énonçant dans une communication du 25 octobre 2011 que pour assumer leur responsabilité, il fallait « *au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collective conclues entre partenaires sociaux* » et que « *les pouvoirs publics devraient avoir un rôle de soutien en combinant intelligemment des mesures politiques facultatives et, le cas échéant, des dispositions réglementaires complémentaires* ».

On est donc loin de l'idée d'écarter les pouvoirs publics de toute possibilité d'intervention législative lorsque ceux-ci estiment que l'activité des entreprises et leurs conséquences sont susceptibles de mettre en danger des populations, comme dans le cas des atteintes à l'environnement et aux droits humains fondamentaux.

Michel CAPRON



## Notation et distinction

Début octobre, deux annonces ont eu lieu concernant la RSE ou un de ses aspects, à savoir les Trophées de l'entreprise responsable et le baromètre « Politique achat papier ».

### Trophées de l'entreprise responsable

Le magazine L'Expansion et l'assureur AXA organisent depuis 2014 Les « Trophées de l'entreprise responsable », destinés aux entreprises responsables qui ont envie de le faire savoir et de se valoriser ainsi.

Sous la présidence d'un académicien (Éric Orsenna), le jury est composé d'« experts du monde de l'entreprise », à savoir des dirigeants ou directeurs, un journaliste de la presse économique, la fondatrice d'un cabinet de conseil, bref des personnes très au fait de la RSE entrepreneuriale, mais ne compte ni universitaire, ni membre d'association de ce qu'il est convenu d'appeler la « société civile », ni même de secrétaire de comité d'entreprise impliqué dans la RSE. Parce que l'entreprise, ce n'est pas seulement la direction, c'est aussi les salariés et leurs représentants. Rappelons l'article 5 du préambule de la Constitution de 1946, qui fait partie du bloc constitutionnel, « *Tout travailleur participe, par l'intermédiaire de ses délégués, à la détermination collective des conditions de travail ainsi qu'à la gestion des entreprises.* » Á la gestion et donc à la RSE, peut-on penser en 2016, maintenant que les entreprises qui se réclament ce concept disent l'avoir intégré dans leur stratégie.

Cette année, les entreprises distinguées sont pour chacun des catégories: Trophée global Paprec (traitement des déchets) ; Coup de cœur du jury Patismatique (distributeurs automatiques) ; Environnement Armor (production de films photovoltaïques) ; Initiative pour la Cité Barjane (investisseur immobilier) ; Prévention des risques routiers Smef Azur (climatisation) ; Ressources humaines Posson Packaging (impression) : TPE et Start-up Infotrafic (information).

### Entreprises papivores

Le WWF France et Riposte Verte, sous mécénat de Paprec, (que l'on retrouve...) ont évalué la politique achat papier de 53 grandes entreprises françaises, sous le nom de Baromètre PAP50. Seules 22 d'entre elles ont répondu de façon complète et certaines d'entre elles « *présentent de performances à la hauteur* », à savoir La Française des Jeux, Yves Rocher, Engie, Carrefour, La Poste. D'autres, mal notées en 2010, ont progressé depuis. Mais certaines entreprises présentant de forts impacts sur les écosystèmes, notamment par leurs approvisionnements en papier et pâte à papier, sont « *suspicieusement silencieuses sur leurs performances* », il s'agit de Casino, Leclercq, Système U, Danone, Lactalis, Sodiaal, Savencia.

### La différence entre les modes

Le champ d'investigation n'est pas le même, six des sept trophées portent sur un point particulier, il en est de même du baromètre.

Les deux **modes de désignation** sont assez différents : dans un cas, l'entreprise est distinguée par ses pairs, dans l'autre, elle est évaluée par une association et un cabinet conseil coopératif, dans les deux, c'est une entreprise qui finance (Axa d'une part, Paprec de l'autre).

Mais surtout la différence réside dans le **mode de sélection** : des entreprises de taille diverse concourent aux Trophées, déposent leur dossier, communiquent ensuite ; des grands groupes sont interrogés par le Baromètre PAP50, ils répondent complètement, brièvement ou pas du tout, et les auteurs de l'étude distribuent bons et mauvais points.

Deux sentiers dans le monde touffu, compliqué et déchiré de la RSE.

MNA



**Les sites de ceux qu'on cite**

**Vibratec** : <http://www.vibratecgroup.com/>

Intervention de Jean-Paul Kovalevsky et du secrétaire du comité d'entreprise de Vibratec au colloque Réalités du Dialogue Social le 24 mars 2014 : [https://www.youtube.com/watch?v=hOxR5r\\_6AXI](https://www.youtube.com/watch?v=hOxR5r_6AXI)

**Michel Capron** : <http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/archives/Pr%C3%A9sentation-M-Capron-plateformeRSE.pdf>

Bibliographie Michel Capron : <https://cv.archives-ouvertes.fr/michel-capron>

La Responsabilité sociale d'entreprise à La Découverte : <http://www.gestion-attentive.com/?q=node/852>

**Les trophées de l'entreprise responsable** : <http://lexpansion.lexpress.fr/axa-trophee-responsable/>

Paprec : <https://www.paprec.com/fr>

Patismatique : <http://www.distributeurs-automatiques.fr/> ;

Armor : <http://www.armor-group.com/fr/> ;

Barjane : <http://www.barjane.com/> ;

Smef Azur : <http://smefazur.fr> ;

Posson Packaging : <http://www.posson.fr/>

Infotraffic : <http://www.infotraffic.com/>

**Baromètre PAP50** : <http://www.riposteverte.com/barometre-pap50> et <http://www.wwf.fr/?10260/le-WWF-evalue-les-politiques-papiers-des-entreprises-francaises>

WWF France : <http://www.wwf.fr/>

Riposte Verte : <http://www.riposteverte.com/>

La Missive est éditée par l'association Gestion Attentive, [www.gestion-attentive.com](http://www.gestion-attentive.com)  
 Directrice de publication : Marie-Noëlle Auberger-  
 L'abonnement est gratuit sur simple demande à [mna@gestion-attentive.com](mailto:mna@gestion-attentive.com) mais comme les services de nos fournisseurs ne le sont pas, nous acceptons volontiers une participation financière de nos lecteurs. Donc, vous pouvez mettre un chèque (abonné social : 20 euros; abonné solidaire : 60 euros pour les personnes physiques, 500 les personnes morales (dix adresses abonnées); abonné responsable : à votre convenance) libellé au nom de *Association Gestion Attentive* dans une enveloppe adressée à notre trésorière madame Françoise Quairiel, 43, boulevard Victor - 75015 Paris. Et n'oubliez pas de préciser votre adresse électronique afin de recevoir les numéros du service « Premium », réservés aux abonnés payants.

**PUBLICATIONS RECENTES**

**La Missive** : n°68 A propos du travail et de son code - n°67 Quelques notes de management - n°66 COP21 et acceptabilité sociale des hydrocarbures + cahier spécial Hydrocarbures de schiste - n°65 : VW : entre-soi et peinture verte -

**La Missive Premium** : n°XXX La loi, l'entreprise et l'intérêt général- n°XXIX RSE et compétitivité - XXVIII Les Zèbres chez Tedis - XXVII De la RSE des PME-TPE en Pays de la Loire

