

LES ORGANISATIONS ET LE MANAGEMENT DANS DIFFÉRENTS CONTEXTES

La définition de l'organisation, le rôle du manager, le management des risques et les différents contextes de la gestion, sont des données indispensables à la compréhension du management. Ces axes et ces approches permettent de répondre aux questions suivantes: peut-on exercer le management de la même manière quelles que soient les organisations? En quoi l'entreprise se distingue-t-elle des autres formes d'organisation? Comment appréhender le management dans différents contextes de la gestion?

1. QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION ?

- ▶ Les organisations sont des « *ensembles humains formalisés et hiérarchisés en vue d'assurer la coopération et la coordination de leurs membres dans l'accomplissement de buts donnés.* » L'organisation est un espace où existe une certaine division du travail: il ne s'agit pas d'une foule indifférenciée; des activités sont menées, des rôles attribués, même si les formes de cette division sont diverses et plus ou moins précises. L'organisation est un espace de coordination collective. Il y a organisation parce qu'il faut aller au-delà de l'effort individuel.
- ▶ La division du travail et la coordination sont nécessaires pour mener une certaine action. Cette action est volontaire et comporte des choix, des possibilités de décision, de négociation ou d'arrangements variés. Cette action suppose la création de règles (de natures diverses) et le contrôle (formel ou non) de leur application. Au sein d'une organisation, la répartition des tâches et la coordination stabilisent l'action finalisée à un moment donné.
- ▶ La **différenciation** et l'intégration représentent l'essence même de l'organisation. En effet, pour que celle-ci fonctionne de façon satisfaisante, il doit exister entre ces deux processus un degré maximal de cohésion, le plus grand nombre possible de correspondances, de confluences; en d'autres termes, il est indispensable que les deux processus se renforcent mutuellement, à l'intérieur d'un cadre relationnel globalement harmonieux.
- ▶ La différenciation est un processus dont des économistes tels qu'Adam Smith et des sociologues comme Émile Durkheim ont fourni des analyses approfondies. L'acception courante l'associe d'ordinaire à une division du travail ou à un effet de spécialisation. La différenciation, c'est le processus par lequel les individus ne font pas tous la même chose, mais s'efforcent au contraire de s'acquitter avec une maîtrise toujours accrue d'une part bien définie d'une tâche plus vaste.
- ▶ La pertinence et le caractère essentiel **des processus d'intégration** sont aisément démontrables. Chercher à comprendre comment se réalise l'intégration nécessite d'en analyser les principaux mécanismes, tels qu'ils apparaissent dans les comportements quotidiens des organisations les plus diverses.
- ▶ La modalité la plus caractéristique, explicite et récurrente de recombinaison des efforts organisationnels réside dans la constitution d'instances dirigeantes, et plus généralement dans l'établissement d'une hiérarchie. La fonction première d'un chef est en effet de garantir que les efforts de ses subordonnés demeurent cohérents entre eux, et que l'unité fonctionnelle dont il a la charge opère en harmonie avec les autres composantes de l'organisation.

2. QU'EST-CE QUE LE MANAGEMENT ?

A Définition et enjeux du management

- ▮ Le management, c'est l'action ou la manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler. Le management s'applique à tous les domaines de l'entreprise.
- ▮ Les enjeux du management sont inhérents à des pratiques formalisées, qui concernent trois domaines au sein d'une organisation : la coordination des activités, la coopération entre les membres de cette organisation et, enfin, l'adhésion à la culture de l'entreprise.
- ▮ Le terme « manager » peut être indifféremment utilisé pour désigner le directeur général au sein d'une organisation ou un responsable d'équipe dans une unité organisationnelle. Ce qui les distingue, c'est le niveau auquel s'exerce leur management.

B Le management stratégique

- ▮ Le management stratégique est, par exemple, celui des fonctions de direction générale, exercé par un groupe de personnes comprenant le directeur général, ses adjoints éventuels et les directeurs.
- ▮ Leur mission est de définir et de faire évoluer les stratégies de l'entreprise et d'en déduire les objectifs, les moyens nécessaires et la meilleure organisation pour les atteindre.
- ▮ Ils sont attentifs à la rentabilité de l'exploitation, à sa trésorerie et à satisfaire les actionnaires ou propriétaires de l'entreprise.

C Le management opérationnel

- ▮ Le management opérationnel est assuré par les responsables d'unité organisationnelle plus modeste, les managers d'équipe. Le manager opérationnel est chargé d'atteindre les objectifs fixés à son unité par sa hiérarchie. Il consacre une grande partie de son temps et de son énergie à l'animation et à l'organisation de son équipe. On dit souvent de lui qu'il est un « meneur d'hommes ». Il se caractérise aussi par le fait d'être situé entre sa hiérarchie et son équipe.
- ▮ En tant que responsable hiérarchique, il adhère aux objectifs fixés à son unité organisationnelle et participe parfois à la fixation de ceux-ci.
- ▮ En tant que responsable de son équipe, il doit s'assurer que les objectifs fixés sont réalistes, défendre et protéger les intérêts des membres de son équipe, valoriser les réalisations et, le cas échéant, savoir justifier et assumer les échecs ou les retards dans l'atteinte des objectifs.

3. LE MANAGEMENT DES RISQUES

A Le risque d'exploitation

Les risques d'exploitation peuvent être définis à partir de cinq sources majeures :

- ▮ Certaines sont liées à **des faits accidentels**, imputables soit à des agents de l'entreprise, soit à des tiers. C'est par exemple le cas des accidents de transport, des défaillances d'installations techniques, des erreurs de manipulation.
- ▮ D'autres menaces sont liées à **des faits criminels ou frauduleux** imputables à des agents de l'entreprise ou à des tiers. Les agressions lors de transports de fonds, les détournements de fonds, la fraude informatique en fournissent quelques illustrations.
- ▮ Une troisième série de menaces correspond à **des événements naturels** d'une ampleur telle qu'ils affectent profondément la vie des entreprises. Une sécheresse grave et prolongée ou des inondations, un tremblement de terre ou des glissements de terrain illustrent des formes plus ou moins graves du risque catastrophique.

- ▮ D'autres menaces encore peuvent être portées par des **événements ou des décisions politiques, administratives, juridiques qui affectent profondément les entreprises : nationalisation, expropriation, contrôle des changes, interdiction de certaines activités** ou de certains produits...
- ▮ Enfin, un vaste ensemble de menaces trouve sa **source dans la vie économique elle-même**. La brusque modification de variables économiques décisives pour l'entreprise (chute du marché des actions, flambée des cours sur des marchés des matières premières, élévation des taux d'intérêt...), un changement brutal de l'environnement concurrentiel dû à l'apparition de nouveaux concurrents, à l'introduction de nouveaux produits par les concurrents constituent des manifestations caractéristiques de ce type de menaces.

B **Risque d'insolvabilité et risque de faillite**

- ▮ La solvabilité représente la capacité de l'entreprise à faire face à ses obligations à l'échéance, obligations générées soit par les engagements antérieurement contractés (remboursement de dettes), soit par les opérations courantes (paiement des intérêts, remboursement des découverts), soit par les prélèvements obligatoires (impôts, taxes).
- ▮ L'équilibre financier est une contrainte permanente pour chaque agent économique. Tout dysfonctionnement concernant le paiement des dettes à l'échéance implique des préjudices et demande donc une correction urgente.
- ▮ Les principaux instruments opérationnels de la méthode d'analyse financière du risque, donc du risque de faillite, sont l'analyse du fonds de roulement, le besoin en fonds de roulement et les ratios.

4. LES MODALITÉS DE LA COUVERTURE DES RISQUES

A **La prévention et la couverture des risques**

- ▮ Si la gestion des risques d'exploitation relève de chaque fonction de gestion concernée (gestion commerciale, gestion de la production, gestion des ressources humaines...), la gestion financière assume une responsabilité spécifique dans la prévention et la couverture des risques.
- ▮ En matière d'endettement par exemple, les efforts portent sur la définition du ratio d'endettement compatible avec une maîtrise des coûts de financement et avec un contrôle des risques d'insolvabilité. Une telle mission est d'autant plus importante que le recours à l'endettement aggrave l'instabilité du résultat global.

B **L'analyse coût-avantage de la gestion globale des risques**

- ▮ Le risk management exige que l'on gère le risque total de la société, car c'est son exposition globale qui lui permettra ou non d'éviter les situations financières tendues.
- ▮ Quand on agrège les risques, on favorise la compensation, totale ou partielle, entre certains risques distincts au sein de la société. Par conséquent, dès que l'on élabore des couvertures ou des assurances pour gérer les risques d'une société, il suffit d'envisager les expositions nettes sans considérer chaque risque séparément. Ce calcul des besoins nets réduit sensiblement les coûts et constitue de ce fait un avantage car cela améliore l'efficacité de la gestion des risques

5. LES DIFFÉRENTS CONTEXTES DE LA GESTION

- ▮ Le management doit tenir compte des caractéristiques des organisations pour développer au mieux les potentialités des ressources humaines et conduire les hommes vers les objectifs assignés.

- ▶ Il s'agit de mettre en œuvre des techniques de gestion des équipes dans des contextes et des organisations très diversifiées. Par exemple, **le management d'une PME** est, dans la plupart des cas, assuré par le dirigeant ou l'équipe de direction sans délimitation précise des domaines d'exercice alors qu'une grande entreprise, a fortiori internationale, structure plus précisément les activités de management et affecte plusieurs experts en la matière.
- ▶ Même si les ressources humaines sont aujourd'hui considérées comme un facteur stratégique clé, certaines organisations n'y accordent pas une grande importance et n'intègrent pas dans leur structure un service et/ou des activités spécifiquement dédiées à la gestion des ressources humaines.
- ▶ Par ailleurs, il semble tentant de penser pouvoir **diriger une organisation publique comme une entreprise**. Or, des différences fondamentales ne permettent pas toujours de transposer directement les modèles : spécificités de la comptabilité publique, les usagers sont certes des clients mais ils ne payent pas souvent le service rendu, et ils n'ont pas la possibilité de s'adresser à des concurrents ; à la place du marketing « classique », les organisations publiques doivent respecter un égalitarisme démocratique ; la gestion des ressources humaines doit tenir compte des spécificités des statuts des personnels. Enfin, les organisations publiques sont soumises au pouvoir politique dont la rationalité est parfois éloignée des exigences de la gestion.
- ▶ **Les associations, autres types d'organisations**, sont des entités qui embauchent des salariés, se procurent des fonds, communiquent, font de la logistique, etc. Ces caractéristiques semblent les rendre proches d'une entreprise. Cependant, les associations souhaitent le plus souvent se démarquer volontairement des entreprises et du monde marchand. Salariées ou bénévoles, les personnes impliquées dans une association partagent des valeurs et peuvent penser que cela suffit à son bon fonctionnement. En revanche, lorsque l'association est constituée principalement de bénévoles, la relation n'est pas contractualisée, ce qui génère un flou relationnel et pose la question des limites de l'autorité. Ces bénévoles ont généralement d'autres activités, ce qui pose le problème du temps à consacrer à l'association. L'utilisation des méthodes de gestion de l'entreprise, fondées sur des relations hiérarchiques et de pouvoir, est donc plus difficile dans le contexte associatif.

De nos jours, le management des organisations s'adapte à un contexte inhérent à divers changements. Les organisations ne peuvent plus limiter leur action au strict champ économique. En effet, l'environnement dans lequel elles évoluent se transforme et elles ont de nouveaux défis à relever du fait de leur responsabilité, notamment sociale (fiche 2) à l'égard de la société. Les modes de gestion visant à améliorer la performance doivent être adaptés à des contextes variés : l'âge et la taille de l'organisation, son statut juridique, son type : association, entreprise, organisations publiques.

Pour aller plus loin

Adolf Berle, Gardiner Means, *The Modern Corporation and Private Property*, Ed. Transaction Pub, New York, 1932.

Edward R. Freeman, *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Ed. Pitman, Boston, 1984.

Milton Friedman, « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits » *New York Times Magazine*, 13 September, 1970.

Henry Mintzberg, *Le Management. Voyage au centre des organisations*, Les Éditions de l'organisation, 1990.

Michael Porter, *L'Avantage concurrentiel*, 2^e édition Dunod, 1999.

Frederick Winslow Taylor, *Principles of Scientific Management*, Ed. Harper and Brother, New York, 1911.

La responsabilité sociale de l'entreprise, c'est l'importance accordée aux impacts environnementaux et sociaux de l'activité économique de l'entreprise. Cela signifie que l'entreprise doit être attentive aux préoccupations de ses parties prenantes (stakeholders), à savoir, les salariés, la société civile, les fournisseurs, les actionnaires et les clients. Les principaux champs de références de la responsabilité sociale de l'entreprise sont la citoyenneté, les pratiques commerciales, les ressources humaines, l'environnement et la gouvernance de l'entreprise.

1. LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

A Définition

- ▶ La gouvernance d'entreprise (*corporate governance*) c'est l'ensemble du dispositif impliquant à la fois des institutions, des relations, des règles et des comportements. Cela signifie que cet ensemble va au-delà de la structure que constitue le (seul) gouvernement d'entreprise.
- ▶ La gouvernance d'entreprise joue un rôle déterminant dans toute décision stratégique, car elle influence les dirigeants du point de vue de l'élaboration et de la conduite de tout projet stratégique de l'entreprise.

B L'importance des principaux acteurs

- ▶ Les principaux acteurs appartiennent à plusieurs catégories d'acteurs, politique, financière et sociale.
- ▶ **Les acteurs politiques** : ils déterminent les règles formelles qui régissent le fonctionnement des entreprises, par exemple à travers le droit fiscal et le droit du travail.
- ▶ **Les acteurs sociaux** : ce sont les salariés de l'entreprise ou leurs représentants syndicaux qui peuvent également exercer une influence sur le comportement des dirigeants, notamment à travers les actions syndicales.
- ▶ **Les acteurs financiers** : les acteurs de la sphère financière peuvent être représentés par le conseil d'administration, des banques, des analystes financiers et des candidats potentiels à une prise de contrôle.

2. LES MODELES NATIONAUX DE GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE

A Le modèle de gouvernance anglo-saxon

- ▶ Le modèle de gouvernance anglo-saxon est orienté vers les marchés financiers où les acteurs sont instables et recherchent la meilleure performance financière à court terme (capitalisme financier).

- Ce modèle se caractérise par l'approche « *shareholder* » selon lequel les décisions des dirigeants sont principalement influencées par les actionnaires et dont l'objectif principal consiste à créer de la valeur pour ces actionnaires. Cependant, si l'approche « *shareholder* » a traditionnellement prédominé dans le système de gouvernance anglo-saxon, elle exerce également une influence importante sur d'autres systèmes de gouvernance nationaux. Par exemple, le poids grandissant de l'**approche** « *shareholder* » est susceptible de remettre en cause la solidité des relations partenariales établies entre les différents acteurs qui caractérise le système de gouvernance germano-nippon.
- En Europe, ce modèle est présent dans des pays comme le Royaume-Uni ou les Pays-Bas, avec des caractéristiques suivantes : existence de grandes firmes multinationales, internationalisation de l'économie, importance des marchés financiers, etc. Dans les pays scandinaves, la gouvernance de l'entreprise tient compte du rôle historique des familles. Par ailleurs, ces pays bien que proches du Royaume-Uni ou des Pays-Bas, sont moins financiarisés et plus marqués par les traditions sociales-démocrates. La gouvernance de l'entreprise tient compte de ce contexte.

B Le modèle de gouvernance germano-nippon

- Le modèle de gouvernance germano-nippon est celui d'un capitalisme bancaire stable qui privilégie le long terme. Ce modèle est fondé sur une logique de coopération et de partenariat qui se manifeste à plusieurs niveaux : les relations entre les banques et les entreprises, les relations entre les secteurs public et privé, les relations entre les différents partenaires sociaux et les relations entre les entreprises.
- Ce modèle est caractérisé par l'**approche** « *stakeholder* » selon lequel, il s'agit de prendre en considération les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise qui sont susceptibles de contribuer à la formation de la stratégie : les actionnaires, les salariés, les fournisseurs, les clients, les banques, l'État, etc. **La conception traditionnelle qui privilégie les actionnaires** (*Shareholder Theory*) est intégrée dans une vision plus large : les considérations financières conservent leur prééminence mais elles ne sont plus les seules.
- L'expression « capitalisme bancaire » reflète le rôle prépondérant joué par les banques dans le système de gouvernance germano-nippon. Les banques y sont très attentives aux besoins des entreprises. Dans ce modèle, les banques participent aux stratégies de développement des entreprises, leur proposent de nombreux services et les font bénéficier de leur réseau de relations. Par ailleurs, les banques détiennent des participations minoritaires dans de nombreuses sociétés, y compris les plus grandes.
- De même, les grands groupes industriels détiennent des participations dans le capital des banques. Il paraît important de souligner que, dans le système germano-nippon, les banques demeurent des partenaires relativement stables, y compris comme actionnaires. L'interpénétration banque-industrie, bien qu'elle devienne plus faible, continue à faciliter l'élaboration de stratégies de développement à plus long terme.
- Les entreprises allemandes et japonaises bénéficient également de l'appui des pouvoirs publics, même si la politique industrielle mise en place se veut pragmatique et discrète. Dans certains domaines, de véritables réseaux de partenariat se sont établis entre secteur public et secteur privé. Dans le domaine de la formation par exemple, il existe des liens relativement étroits entre secteur public et secteur privé. En Allemagne, ces relations partenariales se manifestent notamment dans « le système dual » qui est fondé sur le principe de l'alternance et sur une liaison étroite entre l'école et l'entreprise.

- ▶ La logique coopérative touche également les relations entre les entreprises. Par exemple, les grandes entreprises ont l'habitude de collaborer avec les entreprises de taille plus modeste : elles les associent à la réalisation de contrats, participent à la formation de cadres et d'ouvriers professionnels et organisent des structures d'information et d'organisation de la profession.
- ▶ Ces relations partenariales confèrent davantage de flexibilité aux grands groupes et permettent aux entreprises de taille plus restreinte de mettre à profit leur spécialisation et de s'appuyer sur des compétences complémentaires. Dans le domaine de la sous-traitance, des participations croisées favorisent la collaboration entre fournisseurs et clients.
- ▶ L'Allemagne (on parle parfois de **modèle rhénan**) a longtemps représenté une situation très spécifique, tenant à l'histoire économique de ce pays et à ses traditions politiques et culturelles. Les relations banque-industrie y sont fortes, tant en termes de financement des investissements qu'en termes de participations et de contrôle. Corrélativement, les marchés financiers y jouaient un rôle plus modeste que dans les pays anglo-saxons. La République fédérale avait mis en place un système de cogestion avec une participation des syndicats de salariés aux conseils de surveillance des entreprises. L'État y est moins interventionniste que dans un pays comme la France, même s'il trouve des relais au niveau des « *Länder* ». Outre l'accès à l'information, le principe de cogestion permet aux salariés d'infléchir les décisions stratégiques et financières de leur entreprise.
- ▶ Si le président du conseil de surveillance est obligatoirement choisi parmi les actionnaires, la représentation des salariés au sein d'un organe de décision est néanmoins significative. Le système renforce le sentiment collectif d'appartenance et autorise une meilleure adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

C Le modèle de gouvernance méditerranéen

- ▶ Le modèle de gouvernance méditerranéen est très fortement influencé par les cultures d'entreprise méditerranéennes.
- ▶ En effet, ces cultures restent empreintes du poids que représentent les relations interpersonnelles (notamment la famille élargie) et ressortent d'une « économie de la relation » qui complète et se distingue de l'économie pure de la transaction fondée sur les seuls mécanismes du marché et sur leur intériorisation dans les organisations.
- ▶ Ce fonds commun, basé sur la relation interpersonnelle et le lien social, a pu sembler archaïque par rapport aux modèles de gouvernance de l'entreprise anglo-saxons et germano-nippon. Ce jugement a priori apparaît aujourd'hui un peu simpliste, lorsque l'on redécouvre l'importance des facteurs comme la confiance et la réputation dans le processus de gouvernance de l'entreprise.

D Le modèle français de gouvernance de l'entreprise

- ▶ Le modèle français est marqué par une plus forte influence étatique. Trois domaines d'intervention peuvent être mis en relief : le rôle de l'État dans la structuration de l'appareil productif, le poids étatique dans l'actionnariat des grandes entreprises françaises et l'importance de l'État dans la formation des dirigeants. Par ailleurs, le système de gouvernance français associe les caractéristiques des systèmes anglo-saxon et germano-nippon.
- ▶ En France, les dirigeants sont sélectionnés par un système éducatif élitiste, dominé par les « grandes écoles » administratives, scientifiques et commerciales, et de nombreux dirigeants débutent leur carrière dans l'administration publique avant de rejoindre une entreprise privée. Même si son influence a tendance à se réduire, l'État reste un interlocuteur privilégié pour de nombreux dirigeants d'entreprise. Traditionnellement, le système de production des élites est tourné vers l'État : cas de l'école d'ingénieurs la plus réputée (Polytechnique) et de l'École nationale d'administration (Ena).

3. LES RESPONSABILITÉS DE L'ENTREPRISE ENVERS SON PERSONNEL :

ÉTHIQUE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

- ▮ Le contrat psychologique qui donnait sécurité et stabilité à la relation individu-organisation a beaucoup évolué. En effet, auparavant, la promesse implicite de garantir la sécurité de l'emploi conduisait les employés à mêler leur intérêt personnel à celui de l'entreprise, en contrepartie d'une sécurité de l'emploi.
- ▮ Depuis les premières crises économiques des années 1970, la sécurité de l'emploi a disparu : le collaborateur reste dans l'entreprise tant qu'il continue d'apporter une valeur ajoutée et doit lui-même trouver de nouvelles solutions pour apporter de la valeur. En retour, le salarié dispose de plus de liberté et de ressources, perçoit un salaire qui reflète sa contribution et reçoit l'expérience ou la formation nécessaire pour préserver son employabilité.
- ▮ Dans ce contexte, l'entreprise se doit d'être un lieu dans lequel les individus peuvent se développer. Il faut trouver de nouvelles incitations pour attirer, retenir et motiver des collaborateurs de talent. L'entreprise cherche à faire converger ses besoins et valeurs avec ceux de l'individu. Ce processus d'échanges réciproques est au cœur des politiques éthiques des entreprises. La politique éthique est donc l'occasion pour les entreprises d'exposer leur politique sociale, de décrire leur idéal de management au sein des communautés humaines que sont les organisations.

4. LE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET L'ENTREPRISE CITOYENNE

A Le développement durable

- ▮ **Le développement durable** est « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ».
- ▮ Pour l'entreprise, la réussite durable passe par des arbitrages entre les objectifs relatifs à la recherche de la triple performance : économique, sociale et environnementale.
 - **L'environnement** : il s'agit de diminuer les rejets polluant l'atmosphère, lutter contre le déboisement, la désertification et la sécheresse, protéger la biodiversité, les forêts et les montagnes, promouvoir une agriculture respectueuse de l'environnement et de la santé, protéger les océans et les ressources halieutiques, promouvoir les énergies renouvelables, etc.
 - **Le social** : il s'agit de garantir l'accès à la santé, à l'éducation, lutter contre l'exploitation des enfants, renforcer les groupes sociaux à travers les syndicats, les associations et les ONG (populations locales, femmes, enfants, travailleurs...), lutter contre la pauvreté et la faim, améliorer les conditions de vie.
 - **L'économie** : mettre en place une coopération internationale avec les pays en voie de développement, lutter contre la pauvreté, modifier les modes de production et de consommation, favoriser le commerce équitable entre le Nord et le Sud, intégrer les paramètres du développement durable dans les processus de décisions.
- ▮ Pour l'entreprise, le développement durable passe donc aussi par son engagement, au travers d'actions comme par exemple : **favoriser le développement et la consommation des produits du commerce équitable** réalisés dans des conditions sociales, économiques et environnementales décentes.

- ▶ Le commerce équitable a pour objectif de contribuer à la réduction de la pauvreté dans le Sud. Il établit un système de commerce qui permet aux producteurs marginalisés du Sud d'avoir accès aux marchés du Nord. Ce commerce alternatif se base sur le savoir-faire des producteurs et permet aux communautés de jouer un rôle actif dans leur propre développement. Dans le même temps, le commerce équitable satisfait une demande du consommateur du Nord. La caractéristique fondamentale du commerce équitable est celle d'un partenariat fondé sur l'égalité et le respect - partenariat entre les producteurs du Sud et les importateurs du Nord, les magasins du commerce équitable et les consommateurs. Le commerce équitable « humanise » le processus commercial. Il raccourcit le plus possible la chaîne producteur/consommateur. Les consommateurs peuvent ainsi se rendre compte de la culture, de l'identité et des conditions de vie des producteurs.
- ▶ Dans cet esprit de partenariat, certains principes de base, ou critères, sont acceptés de part et d'autre. Au minimum, les producteurs du Sud s'engagent à un fonctionnement et à des procédures de prise de décision démocratiques au sein de leurs organisations. En retour, les organisations de commerce équitable s'engagent à :
 - fournir un accès direct au marché européen pour les produits de ces producteurs, en évitant le plus possible les intermédiaires et les spéculateurs ;
 - payer un prix équitable pour les produits, qui couvre les besoins de base des producteurs, les coûts de production et laisse une marge pour l'investissement ;
 - payer une partie du prix à l'avance (40 à 50 %) pour que les producteurs puissent éviter les dettes ;
 - établir des relations et des contrats à long terme avec les producteurs.
- ▶ En plus de ces critères de base du partenariat, d'autres conditions sont définies. L'activité des partenaires du Sud doit être durable (économiquement, environnementalement et socialement). Elle doit garantir des conditions de travail acceptables.
- ▶ Enfin, elle doit contribuer au développement de la communauté et créer de l'emploi là où c'est possible. Pour un partenariat avec les grandes plantations ou les acteurs impliqués dans une production industrielle, les règles minimales de l'OIT (Organisation internationale du travail) doivent être respectées. Le développement et l'exportation d'un produit ne doivent pas compromettre la sécurité alimentaire locale. Les producteurs doivent aussi chercher à établir un équilibre entre l'accès au marché local et le marché d'exportation. Les producteurs doivent également avoir la possibilité de transformer le plus possible le produit sur place avant de l'exporter.

B L'entreprise citoyenne

- ▶ L'entreprise citoyenne est un acteur du **développement durable**, démarche qui s'inscrit dans une vision à long terme de l'évolution de la société à l'échelle planétaire.
- ▶ **L'entreprise citoyenne** se veut être un acteur économique socialement responsable. Elle s'efforce, sans perdre de vue ses contraintes économiques, de contribuer à la bonne marche de la société.
- ▶ En créant des richesses, en procurant des emplois, en dispensant des formations, en soutenant des actions sociales, éducatives ou culturelles, l'entreprise participe à la vie de la société. Ces actions ont pour but d'améliorer la qualité de vie, l'éducation et le bien-être des collectivités locales.
- ▶ L'entreprise s'engage dans la lutte contre le chômage et l'exclusion, l'insertion des jeunes, la solidarité envers les plus démunis ; elle contribue également à l'aménagement du territoire.

- ▶ Être une entreprise citoyenne, c'est aussi concilier intérêt général et intérêt particulier, dans le sens où l'entreprise ne peut être vraiment prospère que dans un cadre économique et social convenable.
- ▶ Elles s'engagent à maintenir leur réputation d'intégrité et d'équité dans tous les pays où elles opèrent, et à participer à la réalisation des aspirations collectives des communautés où elles sont installées.
- ▶ Si elle se comporte de façon irresponsable du point de vue sociétal, cela peut avoir des conséquences économiques, jusqu'à menacer son avenir.

Très récemment, la notion d'éthique a été appliquée aux entreprises et aux organisations d'une manière générale. Elle renvoie à une réflexion sur les modes de gouvernance et une notion de responsabilité perçue au niveau d'une entité. Il s'agit de s'interroger sur le rôle de l'organisation par rapport à la société.

Cependant, une organisation en tant que telle n'a pas de principes moraux, pas plus qu'elle n'a d'objectifs. Ce sont les différents acteurs pris individuellement qui en possèdent. La question posée est donc celle de la mise en œuvre de ces principes au niveau des actes individuels. C'est une des fonctions du dirigeant de donner un sens aux actions et de prendre en compte les intérêts des parties prenantes concernées.

Pour aller plus loin

BANCEL Franck, *La Gouvernance des entreprises*, Coll. « Gestion poche », Éd. Economica, 1997.

MERCIER Samuel, *L'Éthique dans les entreprises*, Coll. « Repères », Éd. La Découverte, 2004.

PEREZ Roland, *La Gouvernance de l'entreprise*, Coll. « Repères », Éd. La Découverte, 2003.