

# L'Initiative internationale pour la responsabilité sociale des cadres

L'Initiative internationale pour la responsabilité sociale des cadres est un processus informel organisé dans la durée pour promouvoir, partout dans le monde, la volonté exprimée par les cadres, tant au niveau individuel que collectif, d'avoir les moyens d'assumer les responsabilités que leur confèrent leurs savoirs, leurs savoir faire et leur place dans les entreprises, administrations ou laboratoires de recherche. Cet exercice de la responsabilité vise à construire un monde plus solidaire, plus humain et des modes de développement plus durables.

Le point de départ de l'Initiative a été l'élaboration et la publication en 2003 du *Manifeste pour la responsabilité sociale des cadres* par les sept institutions ci dessous, qui forment le Collège des premiers signataires de l'Initiative et se portent, à ce titre, durablement garantes, de son esprit et de sa Charte constitutive : le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD) ; le Centre des jeunes dirigeants et des acteurs de l'économie sociale (CJDES) ; l'École de Paris du management ; l'Union confédérale des ingénieurs et cadres (CFDT Cadres) ; l'Union générale des ingénieurs cadres et techniciens (UGICT-CGT) ; Ingénieurs sans frontières (ISF France) ; la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'homme (FPH).

Par ce partenariat, la CFDT Cadres poursuit trois objectifs prioritaires. Susciter une prise de conscience collective de l'importance de la question par la diffusion et la mise en débat du Manifeste. Réunir un ensemble d'exemples concrets illustrant la portée pratique des réflexions sur la responsabilité, montrant la diversité des dilemmes éthiques rencontrés, pour élaborer collectivement des réponses et des apprentissages. Cette banque d'expériences et de cas servira d'outil pédagogique pour des interventions dans les écoles et les universités. Relier la réflexion sur la responsabilité des cadres à celles qui ont trait à l'exercice de la responsabilité sociale dans d'autres domaines d'exercice du pouvoir : responsabilité sociale de l'entreprise ; investissement socialement responsable, responsabilité des scientifiques ou responsabilité politique.

L'Initiative internationale pour la responsabilité sociale des cadres est définie par : sa charte constitutive ; ses dispositifs du travail ; son calendrier.

## La Charte constitutive

### *La nature de l'Initiative*

C'est une initiative informelle, internationale, pluraliste, organisée, inscrite dans la durée.

Une initiative informelle : elle réunit des syndicats, des associations, des centres de réflexion et de recherche, des institutions de formation. Elle ne se substitue pas à eux mais permet au contraire à chacun, par les liens qu'il construit avec les autres, de mieux affirmer son identité et d'être plus efficace dans la promotion de la responsabilité sociale des cadres et des employeurs.

Une initiative internationale : née en France avec la rédaction en commun du *Manifeste*, l'Initiative concerne une question mondiale tant par la généralité du problème que par le caractère transnational des acteurs principaux. L'Initiative a donc vocation à s'organiser progressivement à l'échelle internationale en espace régionaux et en types d'acteurs.

Une initiative pluraliste : ses promoteurs partagent la même conviction selon laquelle les cadres ont, par leur place dans les entreprises et les institutions et par les savoir qu'ils y mobilisent, une responsabilité de fait à l'égard de la société. Ils doivent mieux l'exercer et avoir le pouvoir de le faire. Les promoteurs partagent aussi la conviction que les différentes institutions de la société, en particulier les grandes entreprises, ont un impact très important sur leur environnement, tant local que global, tant social qu'environnemental. Leur responsabilité ne s'arrête pas à leurs obligations juridiques et doivent être mieux exercées. Au delà de ces convictions communes qui les réunissent autour du *Manifeste*, convictions qui reflètent la référence à une éthique commune de la responsabilité, les promoteurs de l'Initiative, signataires du *Manifeste*, se reconnaissent une

diversité de points de vue, d'insertion institutionnelle et économique, qu'ils revendiquent et qui contribue à la richesse de l'Initiative.

Une initiative organisée : le *Manifeste* et sa signature ne sont pas le but mais le point de départ. L'objectif commun est d'apporter des transformations majeures à la situation actuelle où, en règle générale, les cadres ne sont ni bien préparés, ni suffisamment organisés pour exercer cette responsabilité individuelle et collective, ni autorisés à le faire. Pour cela, l'Initiative se veut une démarche cohérente conduisant à des transformations multiples allant de la prise de conscience à la formation, du partage d'expériences à des changements juridiques si nécessaire. L'Initiative prétend y parvenir, sans créer pour autant une nouvelle organisation, par un travail en réseau, largement facilité par ce que ses promoteurs et signataires sont eux-mêmes au cœur des réseaux importants et structurés.

Une initiative inscrite dans la durée : l'Initiative n'est pas un événement médiatique ponctuel. Ses promoteurs et signataires ont conscience de l'importance des transformations qu'ils veulent susciter et du temps qu'elles prendront à émerger et à s'imposer à l'échelle internationale.

#### *Les objectifs de l'Initiative*

Le *Manifeste* est la traduction concrète de l'Initiative et en définit les objectifs généraux. Il part du contraste entre la responsabilité de fait des cadres et les difficultés multiples, personnelles et collectives, qui s'opposent au plein exercice de cette responsabilité. L'objectif de l'Initiative est de les

mettre en situation – et en devoir – de mieux l'exercer.

Le *Manifeste* s'inscrit dans la perspective plus large de la construction, à l'échelle mondiale, d'une éthique commune.

L'équilibre entre droits et responsabilités, tant à l'égard de ses proches qu'à l'égard de la société tout entière est le fondement de la citoyenneté. L'objectif de l'initiative est donc de faire émerger progressivement un modèle de « cadre citoyen ».

L'Initiative constate la diversité des actions nécessaires pour promouvoir, tant au plan individuel qu'au plan collectif, le contexte juridique, les attitudes et les apprentissages correspondant à ce modèle du cadre citoyen. Elle vise à mettre en place, avec tous ceux qui partagent les mêmes convictions, ces différentes actions.

L'approfondissement et l'internationalisation de l'Initiative feront découvrir progressivement de nouvelles opportunités, de nouvelles difficultés et de nouvelles modalités d'action. A l'automne 2004 les objectifs des premiers signataires de l'initiative sont de :

- . susciter une prise de conscience collective de l'importance de la question par la diffusion et la mise en débat du *Manifeste* auprès des membres des réseaux signataires ; élargissement international des signataires ; des débats publics organisés si possible collectivement par plusieurs signataires dans les écoles et universités, dans les entreprises, dans les régions ; une action en direction des médias ; un site Web commun.

- . internationaliser la démarche en faisant connaître le

*Manifeste* auprès des syndicats, des centres de formation, des associations professionnelles, des entreprises et des administrations des différents continents.

- . introduire la réflexion sur la responsabilité dans les espaces de formation initiale et continue des cadres, pour en faire non un simple supplément à la formation mais une dimension constitutive de chaque discipline.

- . créer des espaces de dialogue, à l'échelle locale ou régionale, où les cadres, trop souvent isolés pour faire face aux dilemmes éthiques auxquels ils sont confrontés dans l'exercice de leur profession, puissent se confier, réfléchir avec des collègues, élaborer de nouvelles attitudes.

- . réunir un ensemble d'exemples concrets illustrant la portée pratique des réflexions sur la responsabilité, montrant la diversité des dilemmes éthiques rencontrés, pour élaborer collectivement des réponses et des apprentissages. Cette banque d'expériences et de cas servira d'outil pédagogique.

- . promouvoir, tant au sein des institutions qu'au sein de la société, les méthodes et les réflexes susceptibles de permettre à tous les salariés et à tous les citoyens de comprendre, de débattre et si nécessaire de contester les choix techniques dont les conséquences sont toujours considérables.

- . relier la réflexion sur la responsabilité des cadres à celles qui ont trait à l'exercice de la responsabilité sociale dans d'autres domaines d'exercice du pouvoir : responsabilité sociale de l'entreprise ; investissement socialement responsable, responsabilité des

scientifiques, responsabilité politique, etc.

. développer un contexte juridique et une jurisprudence favorables à l'exercice de cette responsabilité, en examinant la portée concrète et les limites des dispositifs déjà existants, en élaborant si nécessaire de nouvelles propositions relatives tant au statut de l'entreprise elle-même qu'à l'exercice de l'autorité au sein de l'entreprise.

### *Les principes éthiques communs de l'Initiative*

Les signataires du *Manifeste* reconnaissent et font connaître, dans leur action, que l'Initiative est une démarche collective et pluraliste. En conséquence : chaque signataire a toute liberté d'utiliser au mieux le *Manifeste* et les productions de l'Initiative au sein de son propre réseau ; chaque signataire s'interdit de revendiquer la paternité de l'Initiative commune et s'oblige, dans son action, à mentionner son caractère collectif.

Les signataires s'engagent à rechercher la cohérence entre leur comportement au sein de l'Initiative, et les principes de responsabilité énoncés dans le *Manifeste* et la *Charte des responsabilités humaines*.

Les signataires s'engagent à partager leur expérience avec les autres et s'efforcent à faire de l'Initiative un espace de mutualisation des connaissances, des liens et des initiatives.

Les signataires se sentent la responsabilité de faire vivre l'Initiative en entretenant les liens avec les autres signataires, en la faisant connaître, en diffusant les travaux et les conclusions.

Les signataires reconnaissent ne devoir la qualité de participant qu'à l'Initiative qu'à leur engagement effectif dans l'œuvre commune. Ils acceptent de perdre cette qualité quand cet engagement disparaît.

Les signataires respectent la diversité des points de vue et des convictions qui s'expriment au sein de l'Initiative, mais avec la volonté de dégager des perspectives communes.

Les signataires respectent les dispositifs du travail adoptés en commun et les échéances communes.

Les signataires participent à l'effort pour élaborer des propositions et les mettre en œuvre et cherchent à traduire dans ces propositions leurs propres actions.

Les signataires s'engagent à ne se recommander de l'Initiative que dans le respect des critères éthiques ci-dessous et avec le consentement des autres.

Les signataires s'engagent à faire de l'Initiative un espace ouvert, accueillant aux autres ; à y promouvoir une culture de paix et de coopération. Les conflits au sein de l'Initiative sont gérés pacifiquement avec la volonté d'en faire une occasion de progrès collectif.

Les signataires acceptent que leur participation à l'Initiative soit rendue publique et que chacun s'engage à respecter, au-delà de cette participation, les règles de confidentialité définies en commun.

Le Collège des premiers signataires est le garant collectif de la mise en œuvre de ces principes éthiques communs et les signataires s'engagent à respecter son arbitrage en cas de conflit.

## Les dispositifs de travail

Les dispositifs de travail poursuivent quatre objectifs, reflétant la nature de l'Initiative : construire, garder et transmettre la mémoire d'une histoire plurielle ; structurer les liens, les informations, l'échange d'expérience et les débats ; définir les règles de référence à l'Initiative et de présentation des documents émanant des signataires ; proposer des échéances et des stratégies communes à tous.

Ces dispositifs n'existent que pour autant que des personnes ou des organisations ont la volonté de les financer, de les concevoir et de les mettre en œuvre. Ils n'ont de valeur que celle que leur accordent les signataires pour respecter les engagements qu'ils ont pris vis-à-vis des autres. Leur pérennité repose sur les apports effectifs des signataires à leur financement et à leur fonctionnement. Pour des raisons d'économie, ils reposent largement sur l'informatique, Internet et le Web.

*Construire, garder et transmettre la mémoire d'une histoire plurielle*

L'Initiative est une aventure humaine collective construite au fil des années. L'inscription dans la durée, la capacité à apprendre de ses réussites et de ses échecs, la mémoire des conditions d'élaboration des propositions collectives, la claire vision des initiatives des uns et des autres la distinguent de simples réseaux d'échanges ou de forums de discussion. L'Initiative n'est pas une institution mais elle n'existe que si elle s'institue et se consolide en permanence. Sa mémoire est plurielle, elle est faite

des histoires de chacune de ses entités constitutives.

De là la nécessité d'une transmission aux signataires de l'histoire commune et l'établissement des annales de l'Initiative

L'Initiative est en perpétuelle adaptation et transformation mais dans le respect de l'historique qui lui a donné naissance et qui fonde son identité collective. Il est de la responsabilité des nouveaux signataires, venant s'intégrer dans cet historique, de la connaître.

Cela passe par la diffusion régulière d'une information sur les initiatives.

La vitalité de l'Initiative repose sur les initiatives des signataires, sur la qualité et la complémentarité de ces initiatives et sur l'interactivité qu'elle fait naître entre les signataires et avec le monde extérieur. La publication sur le Web des différentes initiatives ne suffit pas à une bonne information de tous les signataires. De son côté, la diffusion de toute information à tous les signataires aboutirait à une surabondance d'informations. D'où la nécessité de diffuser trimestriellement à tous les signataires qui disposent d'un courrier électronique une information synthétique, en plusieurs langues, sur toutes les initiatives en cours ou envisagées.

*Structurer les liens, les informations, l'échange d'expériences et les débats*

Les noms des signataires figurent sur le site Web de l'Initiative dans la rubrique éponyme, ainsi que leurs coordonnées, la description de leurs activités et les raisons propres de leur signature.

La décision de signer le *Manifeste* est gratuite mais un nom disparaît automatiquement de la liste des signataires si, contrairement aux règles éthiques communes, cette signature ne se traduit, pendant deux ans, par aucune initiative ou aucune implication dans des travaux communs.

L'Annuaire des participants est un annuaire en partie public. Il est conçu pour faciliter la constitution de groupes d'affinités. Il inclut une rubrique « Mes motivations » qui permet à chaque participant de décrire son activité et de formuler offres et demandes de coopération. Dans leur usage de l'annuaire les participants se font un devoir de ne pas encombrer les autres d'informations inutiles et s'efforcent de répondre, de façon individuelle ou collective, aux questions des autres participants.

Les signataires s'associent pour alimenter une banque d'expériences et de cas concrets illustrant les différents cas de figure où la responsabilité sociale des cadres est engagée. Elle figure sur le Web avec un dispositif d'anonymat permettant de ne pas mettre en danger les fournisseurs d'information.

L'Initiative est un espace de débat public. Chaque signataire peut librement décider de susciter un débat public conforme aux objectifs de l'Initiative ou relatif à son fonctionnement.

L'Initiative développe, par un apprentissage constant, les outils techniques et les méthodes facilitant le lancement et la conduite de ces débats. Le lancement d'un débat et le bénéfice des méthodes,

du site Web et de la notoriété de l'Initiative pour le faire sont soumis à un ensemble de règles visant à ne pas détourner l'Initiative de ses buts, au profit d'intérêts individuels et à ne pas encombrer les signataires d'une masse d'informations et de sollicitations de nature à les décourager et à les détourner des outils d'information communs.

Toute initiative de lancer un débat appelle une information préalable sur le site Web. Elle définit les objectifs et les thèmes du débat, elle donne le calendrier prévisionnel, elle précise l'équipe d'animation. Il appartient aux administrateurs du site Web de vérifier la conformité du débat projeté aux principes fondateurs de l'Initiative.

Les animateurs de débats collectifs sont tenus au principe de bonne foi ; ils ne publient sur le site que les contributions ayant effectivement trait aux objectifs et aux thèmes du débat ; leur synthèse régulière et les conclusions finales rendent compte de façon équilibrée de la teneur des débats, en introduisant chaque fois que possible des éléments d'information quantitative sur la fréquence des propositions présentées et des idées émises.

Les différentes contributions étant publiques, tout signataire est en capacité de contester la nature des conclusions formulées. Dans cette hypothèse, les organisateurs sont tenus de publier ces observations critiques.

Les débats publics ouverts dans le cadre du site Web de l'Initiative peuvent être de plusieurs natures : débats entre les signataires ; débats ouverts à tout intervenant extérieur. Dans tous

les cas ces débats, étant publiés sur le web, engagent la crédibilité de l'Initiative. Dans l'hypothèse où les objectifs et l'éthique de l'Initiative ne seraient pas respectés, un débat peut être retiré du site web sur avis du collège des fondations.

Le site Web de l'Initiative est à la fois sa vitrine vis-à-vis du public et le dispositif central du travail.

Le cahier des charges du site Web implique d'en faire un site ressource – structuré – condition de l'unité – mais alimenté de façon décentralisée – condition de l'autonomie d'initiatives et du pluralisme des opinions. Chaque signataire nourrit donc le site en engageant sa propre responsabilité sur la véracité et la qualité des informations fournies.

Le téléchargement et l'édition des informations, expériences et propositions contenues sur le site de l'Initiative sont libres de droits sous réserve de ne pas publier des informations tronquées faisant disparaître la source d'information et de respecter le principe de bonne foi en ne sortant pas les informations de leur contexte.

Les signataires qui le souhaitent participent à un comité d'utilisateurs du site Web.

#### *Définir les règles références à l'Initiative*

Chaque signataire du *Manifeste*, chaque participant à l'Initiative, a sa propre activité, ses propres opinions, sa propre vision du monde, ses propres engagements militants ou professionnels. Il est naturel qu'il souhaite utiliser les moyens techniques, la visibilité et la crédibilité de l'Initiative au service de ses propres convictions.

Mais pour que l'Initiative, précisément, garde et renforce sa visibilité et sa crédibilité il est indispensable que la référence publique à l'Initiative soit subordonnée à ses objectifs et à son éthique, donc à sa Charte constitutive, que l'information présentée sur le site Web soit sélectionnée et structurée en référence à cette Charte, question cruciale et délicate en raison du caractère informel, décentralisé et pluraliste de l'Initiative qui la prive d'un pouvoir formel, hiérarchique ou statutaire de décider d'une « parole officielle de l'Initiative ». D'où l'importance des mécanismes par lesquels une initiative, un document peut être présenté sur le site Web ou, à l'inverse, par lesquels est décidée la disparition, sur le site Web et dans l'annuaire, des personnes et institutions qui ne respecteraient pas les règles du jeu.

Les différents mécanismes de référence à l'Initiative répondent à une logique commune : information préalable des signataires ; démonstration de la conformité à la Charte constitutive ; prise en compte des avis divergents selon un principe de bonne foi.

Le Collège des premiers signataires est le gardien de la Charte constitutive et arbitre lorsque le libre débat n'a pu permettre de dégager un consensus entre les signataires.

#### *La valorisation collective de l'échange d'expériences*

A tout moment et à l'initiative de tout signataire, un groupe de travail peut se former pour tirer parti de la richesse des informations, expériences, réflexions et propositions accumu-

lées sur un thème donné, dans une région donnée ou dans un milieu donné. Cette initiative est publiée sur le site Web et fait l'objet d'une invitation à participer, diffusée à tous les signataires dont l'expérience et les réflexions sont ainsi mises à contribution. Les résultats de la réflexion collective de ce groupe de travail sont publiés sur le site Web. Ils sont nominativement signés par les membres du groupe.

Les observations éventuelles de tous ceux qui ont fourni la matière première à cette réflexion sont publiées en annexe. Dans l'hypothèse où cette réflexion collective ne serait pas jugée conforme au principe de bonne foi, la référence à telle ou telle expérience qui se juge mal interprétée peut être automatiquement retirée. En cas de manquement plus grave aux principes éthiques communs, la réflexion collective elle-même pourra être retirée du site.

Tout signataire est fondé à entreprendre une action et à inviter publiquement les autres signataires à s'y associer, dès lors qu'elle respecte la Charte constitutive de l'Initiative. Une section du site web est réservée à la présentation de ces actions.

La présentation d'une action sur le site est soumise à l'accord des gestionnaires du site Web. Leur refus éventuel doit être justifié au regard des textes fondateurs de l'Initiative. En cas de contestation persistante entre les parties sur l'interprétation de ces textes il appartient au Collège des premiers signataires de trancher.

Une action peut demander le droit d'utiliser le logo de l'initiati-

ve. L'action est alors réputée menée « dans le cadre de l'Initiative ». L'utilisation du logo appelle la démonstration que par ses objectifs, ses participants et ses méthodes, l'action est conforme à la Charte constitutive et vient renforcer l'Initiative.

Un délai d'un mois court depuis la publication d'une demande d'utilisation du logo et son acceptation effective. Pendant ce délai, tout signataire peut contester la conformité de cette action à l'esprit et aux objectifs de l'Initiative. En cas de contestation persistante, il appartient au Collège des premiers signataires de trancher.

Pour recevoir le logo de l'Initiative, un texte de propositions doit avoir fait l'objet d'un débat public entre les signataires pendant une durée minimum de deux mois permettant de recueillir les commentaires des uns et des autres. Une synthèse de ces commentaires, établie selon des règles de bonne foi, est nécessairement jointe au cahier de texte.

Lorsqu'ils engagent un travail de proposition ayant vocation à recevoir le logo de l'Initiative, les initiateurs sont tenus d'informer tous les signataires qui ont manifesté publiquement leur intérêt pour les thèmes qu'il est prévu d'aborder dans le texte.

Cette obligation d'informer les signataires intéressés se limite à ceux qui disposent d'un courrier électronique dont l'adresse dans l'annuaire de l'Initiative est exacte.

Le droit de faire figurer le logo de l'Initiative à un texte est donné sous réserve que ce texte fasse apparaître clairement ses

auteurs, les modalités d'élaboration du document et la synthèse des réserves éventuelles exprimées par les signataires.

L'Initiative prend toute sa valeur si elle constitue un espace permanent d'apprentissage des méthodes et outils d'intelligence collective.

Chaque signataire considère comme étant de sa propre responsabilité d'enrichir en permanence ces méthodes au service de tous.

Au sein de l'Initiative, un groupe de signataires volontaires s'assure de la présentation sur le Web des outils et méthodes disponibles sous une forme pédagogique et illustrée par des exemples.

### *Le calendrier de l'Initiative*

L'établissement d'un calendrier commun est pour une initiative collective informelle aussi fondamental que paradoxal. Fondamental, parce qu'en absence d'autorité centrale c'est à travers le calendrier commun, les priorités qu'il propose, les échéances qu'il fixe que l'on parvient à donner de la cohérence aux initiatives des uns et des autres. Mais cette même absence d'autorité centrale rend en théorie très difficile l'établissement de ce calendrier commun avec ce qu'il suppose d'arbitrages.

Le Collège des premiers signataires propose aux signataires un calendrier de travail commun pour les années 2005 et 2006.