



**HAL**  
open science

# A propos de la responsabilité sociale (RSE) des grandes entreprises publiques tunisiennes et du développement. Cas de la Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG) 1

Karim Ben Kahla

## ► To cite this version:

Karim Ben Kahla. A propos de la responsabilité sociale (RSE) des grandes entreprises publiques tunisiennes et du développement. Cas de la Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG) 1. 2015. halshs-02615939

**HAL Id: halshs-02615939**

**<https://shs.hal.science/halshs-02615939>**

Preprint submitted on 24 May 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **A propos de la responsabilité sociale (RSE) des grandes entreprises publiques tunisiennes et du développement.**

## **Cas de la Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG)<sup>1</sup>**

Karim Ben Kahla  
Professeur à l'ESCT  
Président du Cercle Kheireddine  
kbenkahla@gmail.com

### **Résumé :**

**Cette contribution présente une réflexion critique sur la RSE appliquée à l'une des plus grandes entreprises de Tunisie qui opère dans le secteur stratégique des phosphates (la Compagnie des Phosphates de Gafsa). Nous montrons que c'est une mauvaise compréhension de la responsabilité qui conduit cette grande entreprise à perpétuer et à aggraver l'irresponsabilité des populations, par des actes qui prétendent leur venir en aide.**

L'histoire de la révolution tunisienne sera marquée par la CPG (Compagnie des Phosphates de Gafsa). Trois chiffres suffisent à le dire : en cinq ans, entre 2010 et 2015, le manque à gagner cumulé de la CPGet du Groupe Chimique Tunisien (si on avait simplement maintenu le même niveau de bénéfices qu'en 2010) a été de 4119 MDT (1501 MDT pour la CPG et 2618 MDT pour la GCT). Pour comprendre l'ampleur de ce gâchis, il faut rappeler que le déficit budgétaire de la Tunisie en 2015 était de 4092 MDT (5241 MDT en 2018) alors que le principal de notre dette (pour 2018) est de 5086 MDT. Voilà des chiffres qui en disent long sur la dérive d'une grande institution nationale qui a tant donné au pays et à la région de Gafsa. L'agitation sociale n'est jamais réellement retombée et le spectre d'une faillite de l'un des fleurons de notre industrie nous interpelle quant aux responsabilités de tous les dirigeants de cette entreprise dans les évolutions passées et à venir du pays.

Rappelons que la première des responsabilités des dirigeants d'une entreprise est tout simplement de bien gérer leur firme, de veiller à sa bonne gouvernance et de créer des richesses. Une fois celles-ci créées, la deuxième de leurs responsabilités est de les partager de façon suffisamment équitable de façon à obtenir l'adhésion de l'ensemble de leurs partenaires et groupes d'intérêts.

Une logique relativement simple que l'intervention de l'Etat vient souvent troubler ou bafouer.

Nous aimerions attirer l'attention des décideurs et du grand public sur les risques d'un mauvais usage de la RSE par les grandes entreprises tunisiennes et notamment par la CPG.

---

<sup>1</sup> Publié le 13/06/2019 par Businessnews. <https://www.businessnews.com.tn/A-propos-de-la-responsabilit%c3%a9-sociale-des-entreprises-publiques-tunisiennes--cas-de-la-CPG,526,88517,3>

Notre thèse est qu'une certaine façon de faire de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) finit par produire, banaliser et institutionnaliser ce qu'il n'est pas exagéré de qualifier d'irresponsabilité sociale.

Notre démonstration se déploiera autour de 5 types de dérives potentielles : la dilution des responsabilités par la confusion des rôles entre la Compagnie des Phosphates de Gafsa (CPG) et l'Etat ; la tentation de sous-traiter sa RSE ; la focalisation sur la consommation des moyens et la dépense des budgets ; la préférence donnée aux solutions et aux effets de court terme ; la perversion de la discrimination positive et l'entretien de la dépendance.

### **La confusion entre les responsabilités de la CPG et celles de l'Etat comme source d'irresponsabilité**

En salaires, primes, subventions, etc. la CPG a énormément donné à la région de Gafsa. Elle a certes profité des richesses nationales en provoquant des dégâts incommensurables à l'environnement de la région, mais les faits sont là : énormément d'argent a été dépensé dans la région sans pour autant impulser un développement endogène et intégré. Au contraire, l'argent dépensé en salaires, primes et avantages à Gafsa a souvent été réinvesti sur la cote ou dans certains beaux quartiers de la capitale.

Demander à la CPG de donner toujours plus, sans revoir le modèle de développement de la région et de l'ensemble du pays et sans s'interroger sur les « mécanismes de l'accumulation », croire que pour résoudre les problèmes, il faudrait mettre encore plus d'argent dans une « machine » qui ne répond plus, est irresponsable et ne fera qu'accentuer le gâchis.

Ce n'est pas de plus d'argent de la CPG que Gafsa a besoin, mais d'un changement du « logiciel » du développement. Un changement qui passe obligatoirement par une case : celle d'un Etat qui assume ses responsabilités en tant que puissance publique. Capable notamment de faire respecter ses propres lois.

En matière de développement, la CPG ne sait, ne peut pas et ne doit pas se substituer à l'Etat. En matière de management, de gestion des contraintes économiques et des ressources humaines (y compris en termes de recrutement), l'Etat doit arrêter de vouloir se substituer à la CPG et de décider à sa place. La RSE, ne devrait pas devenir le nouveau couvert d'une perpétuation de la confusion entre le registre managérial et celui politique, entre les intérêts d'une grande entreprise nationale, et ceux de politiciens capables d'exploiter le flou des frontières pour instrumentaliser l'Etat en instrumentalisant la CPG.

### **L'entretien de la dépendance comme source d'irresponsabilité**

Le paradigme de la responsabilité est indissociable d'une certaine conception de l'exercice du pouvoir. En l'occurrence, si ce pouvoir est pensé comme l'art du bon dosage de la carotte et du bâton, alors sont responsables les décideurs habilités à contraindre ou à faire des promesses tout en s'exonérant de redevabilité. Ceux capables d'irresponsabilité en toute impunité. S'ensuit un pouvoir quasi absolu et une dynamique qui entretient la dépendance plutôt qu'elle n'autonomise les populations. C'est en rapport avec cet imaginaire du pouvoir que paradoxalement, les « actions sociales » et ce qui est présenté comme « RSE » de la CPG

n'ont fait que créer et perpétuer de la dépendance et de l'irresponsabilité des populations. Il ne s'agit pas seulement du classique « Green-washing » associé à l'art de l'affichage. Il s'agit, d'un besoin profond d'user de la RSE pour entretenir voire même élargir la dépendance, l'irresponsabilité et in fine, le pouvoir de la CPG et de ses décideurs. Ce type de RSE infantilise les uns et crée soit des rentiers soit des aigris/désespérés. Tout un imaginaire qui piège le « modèle de développement » et qui, au nom de la RSE crée et diffuse de l'irresponsabilité.

### **La tentation de sous-traiter sa propre RSE comme source d'irresponsabilité**

La récente adoption d'une loi sur la RSE inaugure en grandes pompes un nouveau marché : celui de l'expertise en matière de RSE.

Plusieurs cabinets habitués à vendre des promesses à ceux qui ont un budget (social) à dépenser (s') offrent aujourd'hui des opportunités renouvelées de s'enrichir sur le dos de la lutte contre la pauvreté et de l'accompagnement ou de l'aide à des populations marginalisées.

Sous-prétexte qu'il ne s'agit pas de leur métier, des responsables et des cadres de grandes entreprises tunisiennes préfèrent « sous-traiter » leur RSE à des cabinets privés.

Un mouvement en deux temps qui voit l'Etat déléguer ou plutôt se délester de ses responsabilités à des entreprises publiques et celles-ci sous-traiter les leurs à des cabinets privés.

Un mouvement qui aurait pu accompagner un surcroît de performances s'il procédait d'un choix rationnel et assumé. Mais dans le cas d'espèce, il s'agit plutôt d'un non choix, d'une confusion des genres entre un Etat incapable de tenir ses promesses et qui confond ses responsabilités politiques et sociales avec celles d'un pompier, et une entreprise vache-à-lait, satellisée et à qui on demande simplement de combler le fossé.

Les budgets sociaux de la CPG n'ont pas pu provoquer la dynamique économique escomptée et n'ont pas pu compenser l'« absence du père » ou plutôt le confinement de ses responsabilités au rôle d'Etat-surveillant, gendarme et policier. Cette grande firme hérite ainsi de la « patate chaude » de la faillite d'un modèle de développement et d'un régime de gouvernance. Elle risque alors de s'empresse de faire ce qu'elle a toujours fait : payer pour se dédouaner et avoir la paix.

Par cabinets de RSE interposés, les services de l'Etat finiront ainsi par être privatisés.

S'il est possible de sous-traiter certains de ses devoirs, nous pensons qu'il n'est pas possible de payer pour se dégager de ses responsabilités. La RSE doit devenir un métier à part entière de la CPG, ce qui implique le cas échéant, de se faire aider/accompagner par des spécialistes mais en aucun cas de « payer des tiers pour qu'ils se chargent de nos responsabilités.

### **Raisonner en termes de consommation des moyens consacrés à la RSE comme source d'irresponsabilité**

L'administration (y compris celle des entreprises publiques) a une curieuse façon de se projeter : vouloir y être performant est souvent gênant et peut facilement être soupçonné voire condamné pour zèle en excès.

Le devoir accompli n'y est qu'une question de budgets consommés et de procédures scrupuleusement respectées. Cette norme bureaucratique est particulièrement bienvenue lorsqu'il s'agit de questions sociales confondues avec une charité où il est de bon ton de dépenser sans (trop) compter.

D'une part, la difficulté de « mesurer » l'impact et la « performance » sociale devient un alibi qui consolide la « logique des moyens » et le recours à des indicateurs qui occultent la question des fins. D'autre part, l'urgence de dépenser les budgets conjuguée à la difficulté de bien mesurer, conduit au gaspillage et au saupoudrage des moyens sur les mêmes acteurs et associations proches.

Tout comme un bon père de famille qui, pour éduquer ses enfants, ne se contente pas de bien les habiller, être responsable ne se limite pas à dépenser de l'argent pour satisfaire des citoyens. Cela ne consiste pas non plus à infantiliser ces citoyens en les prenant pour d'éternels dépendants.

Si la RSE vise la durabilité et s'attache au développement humain, il convient d'accepter que sa rentabilité soit différée. Mesurer sa performance par la consommation des budgets sociaux alloués relève de l'irresponsabilité et il est donc indispensable d'avoir des objectifs de court terme et des buts mesurables qui expriment une vision de plus long terme.

### **La préférence donnée aux solutions et aux effets de court terme comme source d'irresponsabilité**

L'économie de rente est assise sur des acquis et s'accommode parfaitement d'une (a)planification qui extrapole les tendances et devient un alibi pour ne pas (se) changer.

Fondamentalement, c'est un passé qu'il s'agirait de reproduire, plutôt qu'un avenir qu'on aurait la responsabilité de créer. S'en suit une posture de pompier et une domination de solutions de court terme qui ne font que différer (et aggraver) les problèmes.

Gérer les impatiences des populations à qui on a périodiquement promis que leur vécu allait tout de suite être changé, conduit à de nombreux dilemmes. Cela se traduit par l'obstination de calmer les esprits au lieu d'essayer de changer les mentalités. Faut-il, par exemple, investir dans l'élément humain à « rentabilité » très différée (exemple: construire des écoles), investir dans la création d'emplois/ richesses à court terme (exemple: financer la création de projets) ou financer un éclat sportif dont la médiatisation aidera ceux qui ont du temps à gaspiller à mieux supporter leur oisiveté ? Les carriéristes pressés feront vite le choix.

La fréquente confusion entre une stratégie et un ensemble d'actions sans vision commune, ainsi que l'instabilité politique qui impacte celle des équipes de direction, rendent l'arbitrage entre le court et le long terme encore plus difficile. Personnalisée, tronquée ou marginalisée,

la RSE n'a jamais été réellement institutionnalisée. Définitivement, même l'épineuse question de la durabilité deviendra un sous-produit de la gestion de l'immédiateté.

Cette RSE qui sacrifie le long terme pour le court terme, contribue à la crise économique et sociale et à l'instabilité politique qui réduit la responsabilité de chacun à un horizon unique : sauver ses privilèges et sauver sa peau.

Si cela est dans la nature même du néolibéralisme, il n'en demeure pas moins important de s'interroger sur la capacité de la CPG à se projeter sur le long terme au travers d'une RSE maîtrisée.

### **La perversion de la discrimination positive et l'institutionnalisation de l'assistanat comme sources d'irresponsabilité.**

Mariné dans un mélange nauséabond de régionalisme et de populisme, le ressentiment de certains politiciens, les conduit à s'affranchir des analyses fines des inégalités sociales et à défigurer le principe de discrimination positive pour en faire une sorte de revanche d'une certaine partie de la Tunisie sur une autre. Au passage, ces politiciens sacrifient l'idée même d'unité de la nation et de solidarité républicaine à l'autel d'un égoïsme généralisé et banalisé.

La Tunisie ne serait qu'un assemblage fragile de populations, de régions et d'identités locales qu'il faudrait non seulement reconnaître et récompenser mais séparer et isoler.

S'en suit une gestion clientéliste, régionaliste et bassement populiste de ce que nous sommes supposés avoir en commun et des choix de facilité qui, tout en noyant les questions sociales dans des fixations identitaires, sous-estiment la complexité technique des solutions proposées.

Si la RSE doit permettre aux entreprises de répondre aux besoins de leur environnement immédiat, elle ne peut, au nom des solidarités locales, mettre en danger le principe d'unité nationale. Or, c'est justement à cette dérive que l'on assiste lorsqu'on laisse croire que la CPG appartient à une région et non à l'ensemble de la nation.

Il y a une différence qui n'est pas que symbolique entre décider qu'un certain pourcentage des bénéfices d'une entreprise sera dédié à la RSE et décider que ce pourcentage sera consacré à une région particulière et pas au reste de la nation. Entre définir et mettre en œuvre un principe rigoureux de « pollueur-payeur », et tenir un discours tout aussi moralisateur qu'imprécis sur la gravité de la pollution. Entre décider qu'une entreprise recrute des tunisiens en fonction de leurs compétences, et décider de servir des salaires au vu d'un bulletin de naissance, d'un certificat de résidence ou de critères d'appartenance.

Dans les premiers cas, nous restons dans les limites de la responsabilité sociale ; dans le second nous sommes dans un délire régionaliste tout aussi irresponsable qu'inefficace.

Consacrer un pourcentage fixe du chiffre d'affaires ou des bénéfices de la CPG à la région de Gafsa conduit à institutionnaliser le régionalisme économique et ouvre une véritable boîte de pandore. Cela récompense la mentalité d'assisté et la posture de rentier et risque tout simplement de remettre en cause l'unité du pays et le principe de solidarité nationale. Jadis

qualifiée moins pompeusement d'action sociale, cette nouvelle RSE continuerait ainsi à nourrir l'irresponsabilité et le populisme politique.

Pratiquement, cette solution se révélera vite pour ce qu'elle est : un véritable cadeau empoisonné qu'on fait à la région. En effet, plusieurs problèmes ne manqueront pas de se poser :

- Alors que les résultats de la CPG se dégradent rapidement et que l'entreprise a d'énormes besoins d'investissement, quel serait le taux « suffisant » à allouer à la région? Au lieu d'engager l'entreprise sur le long terme, ne serait-il pas plus judicieux (par exemple) de réserver une partie importante des bénéfices sur une période limitée dans le temps de façon à répondre le plus rapidement possible aux attentes des populations et d'éviter d'institutionnaliser cette atteinte au principe d'unité et de solidarité nationale ?
- L'argent obligatoirement alloué par la CPG à la région pourrait servir à alimenter un fond de la RSE. Mais ce fond serait géré par qui ? Par des structures de l'Etat ? Par la région ? Quelle légitimité pour ces structures quelque peu hybrides qui n'auront ni la matérialité de l'entreprise ni la consistance de l'Etat ?
- Comment partager la « cagnotte » en « interne », entre les quatre grandes villes phosphatières, et plus particulièrement entre la ville de Gafsa et le reste des villes et des localités du gouvernorat ? Comment éviter de nourrir les demandes et les rivalités locales, qui peuvent se greffer sur des considérations familiales ou tribales ?
- La région et les pouvoirs locaux ont-ils les capacités nécessaires pour bien gérer ces fonds ? à chaque fois que l'argent coule à flot et que les institutions sont faibles pour le canaliser, on assiste au fameux syndrome hollandais, qui se résout par un déclin de l'industrie locale et un surcroît de corruption. Comment éviter ce qui pourrait devenir une nouvelle poussée de népotisme et de corruption locale ?
- Comment éviter que d'autres régions de la Tunisie et d'autres « populations locales » n'exigent elles aussi leur part du « gâteau » ? N'émettent leur veto sur une exploitation nationale de ressources locales ? Quelles conséquences et risques pour la paix sociale et l'unité nationale ?

Autant de questions qui nous invitent à éviter le populisme et le « cadeau empoisonné » d'une exploitation des ressources naturelles non pas dans une perspective de solidarité et de responsabilité nationale, mais d'achat d'une paix sociale très locale.

La première des responsabilités de l'Etat est d'assumer ses missions régaliennes, de définir un modèle de développement qui permette de faire face aux déséquilibres régionaux et de veiller au respect de ses propres lois. L'Etat se doit également de « libérer » la CPG du fardeau de son désengagement ; de l'aider à se restructurer et à revoir sa gouvernance et d'éviter le gaspillage des ressources nationales. Bref, il faudrait commencer par appliquer des solutions plus simples et plus évidentes et réformer l'Etat plutôt que prendre le risque (fatal) de le démanteler au nom de la responsabilité sociale des entreprises.

