



ÉTUDES
D'ÉCONOMIE
POLITIQUE

RESPONSABILITÉ sociale D'ENTREPRISE et finance responsable QUELS ENJEUX ?

Sous la direction de
Diane-Gabrielle Tremblay
et David Rolland



Presses de l'Université du Québec

RESPONSABILITÉ
sociale
D'ENTREPRISE
et finance responsable
QUELS ENJEUX ?

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450

Sainte-Foy (Québec) G1V 2M2

Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096

Courriel : puq@puq.quebec.ca • Internet : www.puq.ca

Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE

DISTRIBUTION DU NOUVEAU MONDE

30, rue Gay-Lussac, 75005 Paris, France

Téléphone : 33 1 43 54 49 02

Télécopieur : 33 1 43 54 39 15

SUISSE

SERVIDIS SA

5, rue des Chaudronniers, CH-1211 Genève 3, Suisse

Téléphone : 022 960 95 25

Télécopieur : 022 776 35 27



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels.

L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

RESPONSABILITÉ
sociale
D'ENTREPRISE
et finance responsable
QUELS ENJEUX?

Sous la direction de
Diane-Gabrielle Tremblay
et **David Rolland**

2004



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Sainte-Foy (Québec) Canada G1V 2M2

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Vedette principale au titre :

Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable : quels enjeux ?

(Études d'économie politique ; 19)

Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1324-6

1. Entreprises – Responsabilité sociale – Québec (Province). 2. Morale des affaires – Québec (Province). 3. Investissements – Aspect moral – Québec (Province). 4. Économie sociale – Québec (Province). 5. Entreprises – Responsabilité sociale. I. Tremblay, Diane-Gabrielle. II. Rolland, David. III. Collection: Études d'économie politique (Presses de l'Université du Québec) ; 19.

HD60.5.C22Q8 2004

658.4'08'09714

C2004-941586-7

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

Mise en pages : INTERSCRIPT

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2004 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2004 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 4^e trimestre 2004

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

*Les actes de ce colloque
sont dédiés à Irène Le Bot, décédée en juillet 2004.
Personne engagée, elle a contribué
au développement de l'Association d'économie politique,
comme à celui de plusieurs organismes communautaires.
Nous regrettons son départ prématuré.*

Introduction

Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland

La responsabilité sociale des entreprises, malgré qu'elle date beaucoup, est un thème résolument actuel de l'économie politique. Le social et l'économique se rencontrent ici sous une forme originale, non encore entièrement explorée ou intégrée par les théories usuelles. C'est que ce mouvement émerge d'événements relativement récents. Une nouvelle conjoncture appelle ainsi un changement qui, peut-être, aura des répercussions sur la structure des affaires et des entreprises. Il nous a donc semblé pertinent d'examiner de plus près les causes et les conséquences de ce mouvement. Les contributions à cet ouvrage, rassemblées par l'Association d'économie politique, éclaireront un débat où les jeux ne sont pas faits.

Mode ou conjoncture, le concept de la responsabilité sociale des entreprises connaît, selon la Commission des finances publiques du Québec (2002), « une popularité importante et croissante ». Dans ce contexte, poursuit-elle, « les fonds alternatifs et les groupes de pression ont développé un pouvoir de plus en plus important, et une visibilité accrue sur diverses décisions d'entreprises susceptibles d'avoir un impact social. Dans certains cas, ils arrivent à infléchir les décisions des chefs d'entreprises et gestionnaires, alors que dans d'autres cas, les changements se font attendre ».

Tous ne s'entendent certes pas sur la façon d'aborder le sujet. La possibilité de responsabiliser les entreprises et l'impact des fonds « socialement responsables » sont perçus avec un regard critique. La responsabilité sociale des entreprises peut-elle s'inscrire dans le paradigme libéral actuel? Difficile à dire. Toutefois, tous s'entendent sur le fait que la responsabilité sociale des entreprises n'est pas une solution de rechange au désengagement de l'État. L'importance du rôle de l'État et des instances internationales est primordiale afin d'encadrer ce mouvement qui a le potentiel de changer les règles du jeu. Mais quel rôle pour l'État au juste?

Les analyses divergent ou convergent, selon la prise en compte des multiples définitions et facteurs, concernant le rôle, d'un côté, de la règle morale et, de l'autre, de l'influence des parties prenantes.

La première partie de cet ouvrage nous invite donc à nous interroger sur le sens des divers concepts de responsabilité sociale, de performance sociale, d'éthique et de finance responsable.

Le texte d'**Audebrand**, de **Rolland** et de **Tremblay** présente une rapide introduction au débat. Les auteurs abordent la thématique de la performance sociale de l'entreprise, en la liant à la question de la responsabilité sociale. À partir de diverses typologies, les auteurs présentent diverses visions et conceptions de la responsabilité sociale de l'entreprise, pour conclure sur la question de l'utilité et de la pertinence d'un modèle et d'une vision multidimensionnelle de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Toutefois, peut-on construire à priori une théorie de la responsabilité sociale? Selon un document de discussion de la Banque mondiale (2003, p. 1), la recherche d'un modèle quelconque n'est pas ce qui apparaît des plus pertinents.

La responsabilité sociale est une démarche orientée vers l'obligation de rendre des comptes et qui repose sur l'engagement civique : ce sont les citoyens ordinaires ou les organisations de la société civile (ou les deux à la fois) qui veillent directement ou indirectement à la responsabilité des détenteurs du pouvoir. Les mécanismes de responsabilité sociale sont donc régis par une demande et fonctionnent selon un processus ascendant, en partant de la base. On les associe parfois à des mécanismes « externes » ou « verticaux » de responsabilité, par opposition aux mécanismes « horizontaux » et plus conventionnels qui font intégralement partie de l'État.

Cependant, la question se pose : peut-on et qui peut obliger les entreprises à être responsables? L'équilibre entre légifération et laisser-faire est délicat, selon **Marchildon**. Une responsabilité encadrée devient une obligation que l'on peut contourner et la liberté de déterminer ses responsabilités peut conduire à un effort minimal. Les entreprises qui conduisent leurs affaires de façon « éthique » restent marginales.

Pour sa part, **Pasquero** montre que la gestion et l'éthique ont de tout temps été liées et que c'est précisément ce qui fonde la légitimité du système économique. La notion moderne de la responsabilité sociale des entreprises doit se comprendre en tenant compte de la sédimentation des idéologies économiques sur ce sujet. La société actuelle constitue, par ailleurs, un ensemble différencié, et cela contribue à rendre la notion de responsabilité multiforme. La responsabilité sociale des entreprises apparaît alors comme un concept évolutif.

Et si tout ce débat autour d'une pratique de la finance responsable n'était qu'un faux-fuyant. La performance sociale des entreprises est, pour **Wood**, une « grande idée ». Et au-delà de la définition d'un concept fuyant et difficilement mesurable, cette « idée » devrait être solidement campée sur une position morale, soutient-elle. Elle ajoute que cela n'est pas antinomique avec la philosophie des penseurs classiques en économie et présente une analyse fort intéressante en ce sens.

Quelques auteurs se sont aussi interrogés sur la question de la finance responsable en deuxième partie de cet ouvrage.

Pour sa part, **Gendron** propose une typologie des formes de la finance responsable afin de dégager les apports et les limites de chacune d'elles au regard de la responsabilité sociale des entreprises. C'est que l'on peut nourrir des ambitions démesurées pour ces « outils » menant à une responsabilisation de la finance envers le social. Dans le contexte de la mondialisation et du retrait de l'État et de sa régulation, l'action dans le cadre de la finance responsable est-elle une panacée, une solution de remplacement ou plutôt un coup d'épée dans l'eau? Aucune de ces réponses soutient Gendron, qui présente une approche réaliste. L'État garde certainement un rôle de facilitateur pour amener plus de transparence dans le secteur financier et favoriser plus de compréhension des enjeux de la part du public.

Les acteurs de la finance responsable sont pour le moins diversifiés, notent **Turcotte** et **M'Zali**. L'un des principaux outils à leur disposition est le filtrage, positif ou négatif, de leur investissement. Il existerait donc un segment de marché financier pour chacune des causes sociales, d'où l'aspect *tutti frutti* de l'investissement socialement responsable. Mais le filtrage est-il à toute épreuve? Les auteurs notent un important problème de déficit et d'asymétrie d'information qui rend plutôt fragiles les choix qu'un investisseur soucieux de l'éthique pourrait faire. Il n'y aurait pas ainsi de vision unifiée de ce qui constitue un investissement socialement responsable. Selon les auteurs, il faut donc des règles. Le marché peut-il les produire? Peut-être, mais seul l'État semble avoir le pouvoir de forcer la divulgation de l'information. Le problème sera-t-il alors réglé? Les auteurs proposent une forme novatrice d'intervention pour améliorer la validité des choix : le « multilogue ».

La finance est-elle, par définition, irresponsable et les actionnaires, insensibles et indifférents aux agissements des entreprises? **De Serres** propose l'idée selon laquelle la conjoncture récente des scandales financiers a remis l'éthique à l'ordre du jour des investisseurs. De fait, une réconciliation est en cours entre le marché et la responsabilité sociale des entreprises et l'antinomie classique ne suggère pas un changement de paradigme mais une adaptation. C'est que le nouveau « capitalisme fiduciaire » est amendable aux pressions du mouvement pour une finance responsable. Toutefois, certains défis restent à relever. Les outils d'évaluation de la performance sociale, éthique et environnementale des entreprises, dont l'efficacité se mesure sur le long terme, nécessitent encore des recherches.

La responsabilité sociale des entreprises a-t-elle un prix? Dans le cas de la firme comptable Arthur Andersen, les auteurs **Beaulieu** et **Pasquero** montrent comment le prix de la délégitimation est élevé. Andersen a été entraîné dans sa chute totale par le scandale entourant Enron. Davantage qu'une crise de confiance, l'enjeu de la légitimité pour les firmes de services professionnels est un capital inestimable qui doit être continuellement renouvelé auprès des multiples « parties prenantes ». Le cas Andersen dépeint ici montre bien que la réputation ancestrale d'une firme ne la protège pas contre la perte de légitimité.

Par ailleurs, peut-on évaluer les sommes investies dans le secteur de la finance responsable? **Plant** en dresse un portrait pour les États-Unis et le Canada concernant trois catégories d'actions, soit le tamisage, le développement

communautaire et l'engagement actionnarial. Si le Canada semble traîner de la patte vis-à-vis de ces actions possibles pour favoriser la finance responsable, Plant est d'avis que le scandale d'Enron et les nouvelles mesures réglementaires, en raison de la transparence accrue qu'elles impliquent, favoriseront une croissance des sommes « socialement responsables » investies.

Dans les textes qui suivent, les auteurs s'interrogent sur le rôle de divers acteurs en regard de la responsabilité sociale des entreprises et de la finance responsable. Les acteurs syndicaux, en particulier, sont interpellés.

Quel est le rôle des organisations syndicales dans ce débat? **Bourque** en présente un exemple en retraçant les actions de la Confédération des syndicats nationaux (CSN). Si l'outil principal de la CSN pour le tamisage des investissements est connu sous le nom de Fondation, les partenariats de la centrale syndicale avec une multitude de « parties prenantes » sont nombreux, multi-formes, mais moins connus. Le contrôle sur l'investissement n'est pas une activité traditionnelle pour l'acteur syndical, et cela comporte certains risques, en théorie du moins. Toutefois il semble bien que la spécialisation des fonds permette de contourner les écueils d'une telle pratique.

Lorsque l'on pense à la finance responsable, l'acteur syndical est incontournable. Toutefois, selon **Lizée**, cette tradition d'intervention a longtemps échappé aux syndicats en ce qui concerne les fonds de pension des membres. Ce n'est que depuis le début des années 1990 que se mettent en place les outils qui permettront aux membres dans chaque entreprise de participer aux décisions en ce qui concerne leurs fonds. Chaque fonds étant indépendant, le rêve d'une coordination syndicale pour orienter les investissements des fonds vers un investissement socialement responsable n'est pas pour demain toutefois. Une gigantesque opération de formation apparaît bien essentielle et préalable à l'influence que pourraient éventuellement exercer les syndicats. Ils auront en effet à mesurer leurs actions à l'aune d'un conflit potentiel entre la fructification des épargnes pour leur retraite et une action en vue de favoriser des dimensions éthiques, sociales et environnementales. Cela est-il réconciliable? **Lizée** répond par l'affirmative.

Même si le débat autour de la notion de responsabilité sociale des entreprises n'est pas à proprement parler nouveau, le contexte de la mondialisation en fait, selon **Parent**, un thème de préoccupation récent. C'est qu'est mise à jour l'impuissance des gouvernements nationaux à promouvoir une règle quelconque. Si, par ailleurs, une règle venait à émerger, ne se retrouverait-on pas avec le problème des « resquilleurs »? Seule la société civile pourrait avoir le pouvoir de définir l'équilibre précaire entre autorégulation et réglementation. Le rôle de la société civile est donc mis en exergue dans ce texte.

Enfin, on peut aussi se demander si le discours économique néolibéral n'est pas en train de contaminer les porteurs de l'économie sociale, les acteurs de l'action communautaire; c'est ce que se demandent **Fontan, Klein et Crevier-Lajeunesse**, et ils répondent par l'affirmative. C'est que « l'idée d'entreprendre est à présent généralisée ». Les mouvements sociaux « investissent » le champ de

l'économique et, peut-être par un effet de pollinisation croisée, les entrepreneurs du privé « abaissent le muret de leur mission économique » pour intégrer des préoccupations de l'économie sociale. Va-t-on vers un modèle de société métissée où une partie des dirigeants d'entreprises et des organisations sociales peuvent être considérés comme des développeurs ?

Voilà donc un aperçu du contenu de cet ouvrage sur la responsabilité sociale des entreprises et la finance responsable, un ouvrage qui vise à faire l'état de la question actuellement au Québec, et à soulever les débats qui émergent autour de ces thèmes. Les textes de la première partie poseront davantage de questions et permettront d'éclairer la problématique générale abordée, alors que les deux autres parties nous entraîneront sur des terrains plus empiriques, traitant de la finance responsable et du rôle des acteurs.

BIBLIOGRAPHIE

- BANQUE MONDIALE (2003). *La responsabilité sociale : Une note conceptuelle fondée sur la pratique naissante*, Version préliminaire pour un débat, (9 juillet 2003), <[http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/66ByDocName/Laresponsabilit%C3%A9socialeUnenoteconceptuellefond%C3%A9esurlapratiquenaisante-Versionpr%C3%A9liminairepourund%C3%A9bat9juillet2003/\\$FILE/SA+Concept+Note+\(fr\).pdf](http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/sdvext.nsf/66ByDocName/Laresponsabilit%C3%A9socialeUnenoteconceptuellefond%C3%A9esurlapratiquenaisante-Versionpr%C3%A9liminairepourund%C3%A9bat9juillet2003/$FILE/SA+Concept+Note+(fr).pdf)>, 11 p.
- COMMISSION DES FINANCES PUBLIQUES (2002) Responsabilité sociale des entreprises et investissement responsable, Assemblée nationale du Québec, Secrétariat des commissions, <<http://www.assnat.qc.ca/fra/Publications/rapports/concfp1.htm>>, 14 p.

Partie I

Responsabilité et performance sociales

La responsabilité et la performance sociale d'entreprise

Luc Audebrand, David Rolland et Diane-Gabrielle Tremblay

Dans le présent texte, nous ferons une revue de certains auteurs qui ont traité des concepts de performance sociale d'entreprise et de responsabilité sociale afin de tenter de baliser le terrain dont il sera question dans cet ouvrage.

Soulignons d'abord que pour plusieurs, Bowen (1953) est le premier à remettre en question l'exclusivité de la mission économique des entreprises. Celui-ci part du constat que les entreprises sont des centres vitaux de décision et de pouvoir. Leurs actions touchent la vie des citoyens dans de nombreux domaines. Il en conclut que les entreprises sont responsables de leurs actions dans une sphère plus large que la simple sphère économique. Ces entreprises auraient intérêt à tenir compte de différentes pressions sociales, mais au-delà de cet aspect stratégique, Bowen défend l'idée que les entreprises auraient de véritables obligations, y compris morales, envers différentes parties prenantes autres que les actionnaires et au-delà des prescriptions légales ou contractuelles (Grand et Grill, 2003, p. 10).

Pour Bowen, l'entreprise doit agir comme un agent moral dans la société. Les organisations ont la possibilité d'utiliser des règles morales dans leur processus de décision. Mais à la base du concept de responsabilité sociale des entreprises, il émet l'hypothèse, reprise par Angelidis et Ibrahim (1993), que l'entreprise existe pour combler les besoins de la société. Les actions et les méthodes de fonctionnement des organisations doivent suivre celles que souhaite la société.

Selon cette hypothèse, une entreprise est une institution sociale qui émane de la société au même titre qu'un gouvernement, qu'une organisation non gouvernementale (ONG) et qu'une congrégation religieuse. La société accorde un certain pouvoir à cette institution afin qu'elle puisse manœuvrer. En retour, l'entreprise a des obligations. De ce fait, la conduite d'une organisation doit se conformer aux valeurs et aux objectifs de la société (Wartick et Cochran, 1985). Ainsi, c'est à l'aune des valeurs et des objectifs d'une société donnée qu'il est possible de mesurer la performance d'une entreprise.

FIGURE 1
Niveaux de responsabilité éthique de l'entreprise,
selon Enderle et Tavis, 1998

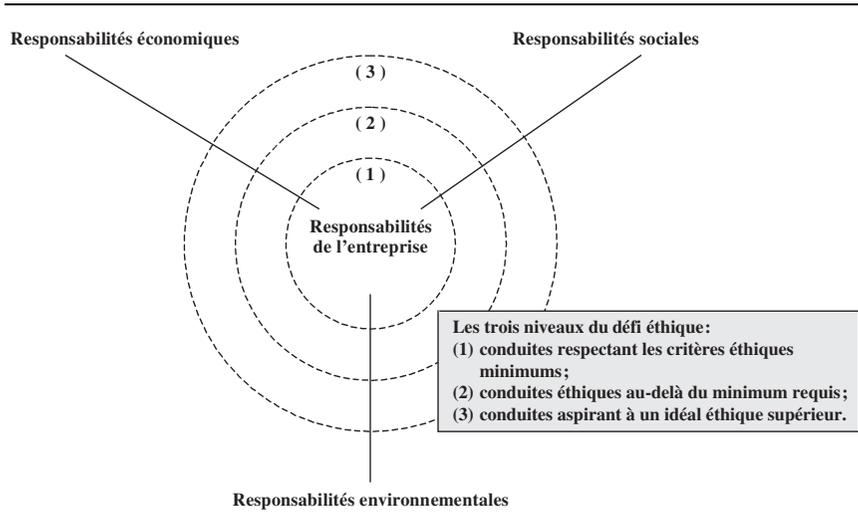


TABLEAU 1
Dimensions de la responsabilité sociale des entreprises,
selon Enderle et Tavis, 1998

Dimension économique	Dimension sociale	Dimension environnementale
<ul style="list-style-type: none"> • Maximiser les profits (court terme et long terme). • Accroître la productivité. • Accroître la prospérité des investisseurs. • Respecter les fournisseurs. • Faire preuve de concurrence loyale envers les autres entreprises. • Préserver et créer des emplois. • Offrir des salaires intéressants. • Servir les clients. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respecter l'esprit et la lettre des lois et des règlements de la société dans laquelle l'entreprise évolue. • Respecter les coutumes et l'héritage culturel de la société dans laquelle l'entreprise s'insère. • S'engager de façon sélective dans la vie politique et sociale (philanthropie, éducation, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • S'engager dans la voie du développement durable (en diminuant la consommation des ressources naturelles et en diminuant la pollution).

Selon Enderle et Tavis (1998), une organisation est un acteur moral auquel incombent des responsabilités économiques, sociales et environnementales. Ces auteurs définissent trois niveaux (figure 1) d'engagement éthique des entreprises où « les politiques et les pratiques sociales de l'entreprise dépassent les obligations légales pour le bénéfice de la société en général ».

Ils déterminent quatre dimensions pour lesquelles il existe des responsabilités organisationnelles : économique, politique, socioculturelle et environnementale. Chacune de ces dimensions ne possède qu'une autonomie relative par rapport aux autres. Dans le tableau 1, ils combinent les dimensions socioculturelles et politiques pour former le concept de « responsabilité sociale ».

Les concepts de performance et de responsabilité sociale sont à cheval entre logique économique et philosophie morale. Nous présenterons ici quelques modèles visant à clarifier cette relation très complexe (Grand et Grill, 2003, p. 3). L'exposé n'a d'autres ambitions que de favoriser le débat, puisqu'il s'agit ici d'une étude exploratoire des concepts et non d'une recherche approfondie sur le sujet.

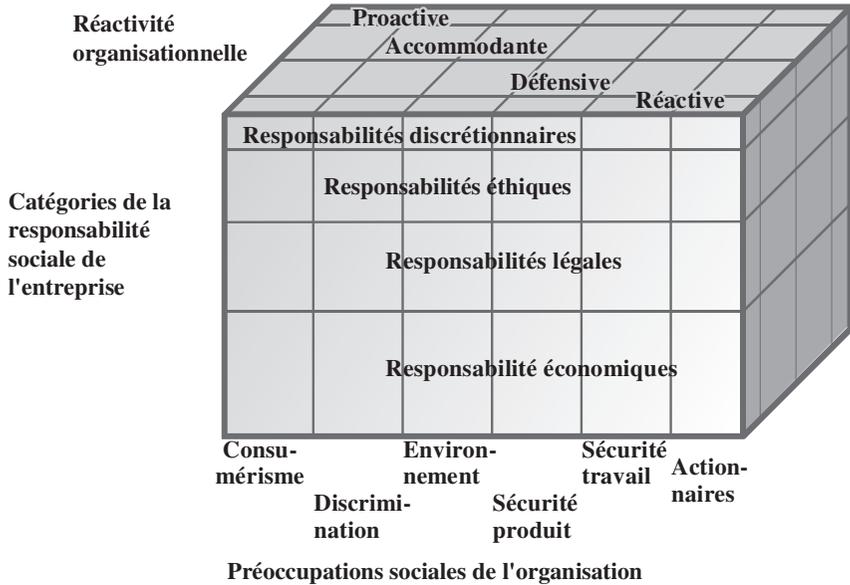
DÉFINITION DE RESPONSABILITÉ SOCIALE ET DE PERFORMANCE SOCIALE

Les concepts de performance et de responsabilité sociale évoluent depuis des décennies, mais il n'y a jusqu'à maintenant aucune définition de la responsabilité ou de la performance sociale qui crée l'unanimité. L'un des efforts conceptuels les plus importants réalisés dans le domaine de la performance sociale des entreprises est celui de Carroll (1979).

Depuis la fin des années 1970, l'évolution conceptuelle du modèle de la performance sociale prend assise sur la formulation initiale du modèle tridimensionnel de la performance sociale développé par Carroll. Sa contribution majeure consiste à être parvenu à intégrer les différentes définitions souvent incompatibles du concept de la responsabilité sociale des entreprises. Carroll présente un modèle tridimensionnel où l'on cherche à intégrer trois dimensions interactives en un concept de « performance sociale des organisations » : 1) les catégories de la responsabilité sociale de l'organisation, 2) les préoccupations sociales de l'organisation et 3) le processus de réponse de l'organisation face à ces mêmes causes sociales (figure 2).

La première dimension à laquelle Carroll fait référence concerne les différentes catégories ou composantes de la responsabilité sociale de l'organisation (tableau 2). Il s'agit donc en premier lieu de définir la gamme des multiples responsabilités de l'organisation envers la société. Ces composantes font ainsi référence aux responsabilités économiques, légales, éthiques et discrétionnaires de l'organisation. Il importe de souligner que l'importance relative de chacune de ces catégories est variable. Ainsi, Jenkins et Hines (2003, p. 6) sont d'avis que la dimension discrétionnaire ou philanthropique de ce modèle peut ne pas être

FIGURE 2
Modèle tridimensionnel de Carroll (1979)



considérée comme une réelle obligation morale des entreprises. Bien que cette action soit volontaire et dépasse ce qui est requis par les obligations légales, elle ne correspond qu'aux valeurs individuelles d'un dirigeant d'entreprise en particulier. Par ailleurs, cette dimension est trop souvent associée à un effort afin de modifier l'image publique d'une entreprise en s'identifiant à une cause, efforts par ailleurs qui ne sont pas souvent couronnés de succès (Brønn et Vrioni, 2001).

La deuxième dimension du modèle a trait aux causes, aux sujets et aux questions d'ordre social auxquels l'organisation doit faire face. Carroll souligne d'entrée de jeu que ces « enjeux sociaux » ne peuvent être identifiés à l'avance et qu'ils varient constamment non seulement en fonction du temps, mais également d'une industrie à l'autre. L'essentiel consiste ainsi à comprendre que ces questions sociales (environnement naturel, exploitation des enfants au travail, questions liées au caractère éthique des décisions, etc.) doivent être prises en compte afin d'évaluer le degré de performance sociale d'une organisation, bien qu'elles varient et qu'il peut difficilement exister un consensus à leur définition.

La troisième dimension de ce modèle est liée à la nature de la réactivité organisationnelle, soit le processus de réponse de l'entreprise face aux responsabilités sociales et aux différents « enjeux sociaux ». Cette dimension ne comporte aucune connotation éthique ou morale, mais demeure essentiellement préoccupée

TABLEAU 2
Modèle tridimensionnel de Carroll (1979)

Le modèle de performance sociale de Carroll	
Les catégories de la responsabilité sociale	Responsabilités discrétionnaires
	Responsabilités éthiques
	Responsabilités légales
	Responsabilités économiques
Les préoccupations sociales de l'organisation	Consumérisme
	Discrimination
	Environnement
	Sécurité du produit
	Sécurité au travail
La réactivité organisationnelle face à ces mêmes causes sociales	Actionnaires
	Proactive
	Accommodante
	Défensive
	Réactive

par la nature et les modes de réponses de l'organisation face aux questions d'ordre social. Cette dimension est en quelque sorte l'opérationnalisation de la responsabilité sociale des entreprises.

Carroll insiste sur le fait qu'il faut considérer l'ensemble des dimensions de son modèle et non pas hiérarchiser leur importance. En ce sens, la dimension économique fait partie intégrante de son modèle et il ne faudrait pas penser que la notion de responsabilité sociale s'oppose à la notion de performance économique ou financière de l'organisation. Ce dernier aspect demeure essentiel à la survie d'une organisation et doit faire partie d'un modèle intégré de mesure de la performance sociale de l'organisation.

Les travaux de Carroll portant sur le développement d'un modèle conceptuel permettent d'élargir la définition du concept de responsabilité sociale. Ce modèle sert de base de discussion aux recherches subséquentes et demeure un point tournant en ce qui a trait à la conceptualisation de la notion de responsabilité.

DIFFÉRENTES VISIONS THÉORIQUES ET PRATIQUES

Dans ce qui suit nous présentons certains modèles théoriques selon qu'ils adoptent une approche économique, systémique, psychosociale ou écologique.

La conception économique : l'efficacité économique

Pour les tenants d'une conception strictement économique de l'organisation, la principale responsabilité d'une entreprise consiste à rationaliser les ressources, à améliorer la productivité et la rentabilité générale. Sous une telle optique, des investissements dans des activités qui n'ont pas une incidence directe sur la maximisation des profits seront perçus comme un frein à cette recherche de profitabilité. Le protagoniste le plus connu de cette école de pensée est certainement Milton Friedman qui, dans son article célèbre du *New York Times* de 1970, affirme que la seule « responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter ses profits ».

De façon pragmatique la question principale que se posent les tenants de la théorie de la firme est bien de savoir « combien d'argent précisément une entreprise doit-elle dépenser pour ses responsabilités sociales » (McWilliams et Siegel, 2001, p. 125). En effet, lorsque la théorie de la firme s'intéresse à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), celle-ci se concentre autour de ce qui concerne le retour sur l'investissement et l'amélioration de la rentabilité. Sous cette optique, les activités soutenant la RSE sont une forme d'investissement qu'utilise l'organisation afin d'augmenter sa profitabilité.

Cette théorie soutient qu'il est possible, en utilisant la théorie de l'offre et de la demande, de déterminer le niveau d'investissement dans les RSE qui maximise les profits de l'organisation tout en satisfaisant les attentes des diverses parties prenantes (McWilliams et Siegel, 2001). L'hypothèse à la base de cette théorie est qu'il existe une relation neutre entre les activités sociales et la performance financière de la firme.

La vision que la responsabilité sociale ne soit qu'un autre moyen de faire du profit est critiquée par Enderle et Tavis (1998, p. 1132). Pour eux, un concept strictement hiérarchique, reléguant toutes les activités non économiques comme étant un moyen comme un autre d'atteindre les objectifs économiques ignore le fait que la société est une réalité avec des fins multiples et que ceci a de l'importance pour la responsabilité de l'entreprise.

La conception systémique

Pour les tenants de cette conception, ce qui compte c'est « le degré auquel la stabilité et la croissance de l'organisation sont assurées [...] Et pour assurer cette pérennité, des préoccupations actives et proactives doivent être présentes à l'esprit des membres de l'organisation : amélioration constante de la qualité des produits et services, maintien de la compétitivité » (Savoie et Morin, 2001). Pour arriver à ses résultats, une entreprise doit tenir compte de la satisfaction de ses « partenaires d'affaires ». Cette conception systémique est souvent prise en compte dans la théorie des parties prenantes.

Une partie prenante (*stakeholder*) est un particulier ou un groupe directement touché par une ou plusieurs incidences d'une entreprise. Dans cette optique, la performance sociale renvoie à l'aptitude d'une entreprise à répondre aux attentes de ses parties prenantes (Husted, 2000).

Davenport (2000) a élaboré, à l'aide de la méthode Delphi, une série de principes que doit suivre une entreprise afin de devenir ou de demeurer un citoyen responsable au sein de la société. Cette liste de principes (tableau 3) s'inscrit dans une conception systémique de la responsabilité organisationnelle.

TABLEAU 3

**Principes de la performance sociale de l'entreprise (*corporate citizenship*),
selon Davenport (2000)**

A. Conduites éthiques de l'entreprise

- 1) S'investir dans des pratiques commerciales honnêtes envers les parties prenantes.
- 2) Promouvoir des normes de conduite élevées pour l'ensemble des employés.
- 3) Jeter un regard éthique sur les conduites de la haute direction et le conseil d'administration.

B. Engagement envers les parties prenantes

- 4) L'entreprise est administrée en fonction du bien-être de l'ensemble des parties prenantes.
 - 5) L'entreprise démarre et poursuit un dialogue authentique avec les parties prenantes.
 - 6) L'entreprise valorise et implante une politique de transparence.
 - *Engagement envers la communauté*
 - 7) Promouvoir une relation de réciprocité entre la communauté et l'entreprise.
 - 8) Investir dans la communauté dans laquelle l'entreprise évolue.
 - *Engagement envers la clientèle*
 - 9) L'entreprise respecte les droits des consommateurs.
 - 10) L'entreprise offre des produits et des services de qualité.
 - 11) L'entreprise fournit à la clientèle de l'information véridique et utile.
 - *Engagement envers les employés*
 - 12) L'entreprise met en place un environnement qui respecte les valeurs familiales.
 - 13) L'entreprise agit de façon responsable dans sa gestion des ressources humaines.
 - 14) L'entreprise met en place un système de récompense équitable pour tous les employés.
 - 15) L'entreprise encourage une communication ouverte et flexible avec les employés.
 - 16) L'entreprise investit dans la formation et le développement des employés.
 - *Engagement envers les investisseurs*
 - 17) L'entreprise s'engage à offrir aux investisseurs un retour sur l'investissement concurrentiel.
 - *Engagement envers les fournisseurs*
 - 18) L'entreprise s'engage à maintenir des pratiques justes et équitables envers les fournisseurs.
 - *Engagement envers l'environnement*
 - 19) L'entreprise démontre un engagement envers la sauvegarde de l'environnement.
 - 20) L'entreprise démontre un engagement envers le développement durable.
-

La conception psychosociale

Pour les tenants de cette conception, « l'organisation existe à travers les activités et les relations entre des personnes qui apportent, chacune selon ses moyens, des contributions à l'accomplissement de sa raison d'être et à l'atteinte de ses objectifs » (Savoie et Morin, 2001). La principale responsabilité de l'entreprise consiste alors à s'occuper convenablement de son « capital social ».

Par exemple, la norme SA 8000 développée par SAI (*Social Accountability International*) spécifie une série d'exigences et de responsabilités sociales qu'une organisation doit respecter (tableau 4). Ces critères sont reliés au traitement général des employés au sein des organisations.

TABLEAU 4
Critères de la norme SA 8000

1. Pas de main-d'œuvre infantile
2. Pas de main-d'œuvre forcée
3. Santé et sécurité
4. Liberté syndicale et droit de négociation collective
5. Pas de discrimination
6. Pratiques disciplinaires convenables
7. Heures de travail convenables
8. Rémunération convenable
9. Système de management convenable

Cette norme, quoique très importante, présente une vision plutôt fragmentaire et malgré tout relativement limitée de la réalité de la responsabilité sociale.

La conception écologique

Cette conception postule que « toute organisation tire ses ressources de l'environnement et retourne à l'environnement les produits de cette transformation de sorte que la qualité des échanges avec l'environnement est primordiale, autant pour l'organisation que pour l'environnement » (Savoie et Morin, 2001). Williams (1999), par exemple, présente plusieurs indices utilisés par les investisseurs britanniques, dont le *Dark Green Ecological Index*, qui s'intéresse aux impacts environnementaux des activités économiques et industrielles. D'autres chercheurs dont la *Coalition of Environmentally Responsible Economics* (tableau 5) ont aussi formulé des critères servant à évaluer le degré de responsabilité environnementale d'une organisation (Karrh, 1990).

TABLEAU 5

Critères de la *Coalition of Environmentally Responsible Economics*

-
1. Protection de la biosphère
 2. Emploi durable des ressources naturelles
 3. Réduction et élimination des déchets
 4. Emploi intelligent de l'énergie
 5. Réduction des risques
 6. Marketing des produits et des services sécuritaires
 7. Compensation des dommages causés
 8. Transparence concernant les dangers potentiels et les incidents
 9. Nombre d'accidents ou de crises industrielles ou environnementales
 10. Efficacité des mesures préventives mises en place
-

Un modèle multidimensionnel de performance sociale des entreprises

Rowley et Berman (2000) mentionnent que plusieurs recherches proposent une opérationnalisation de la notion de performance sociale sous la forme d'un construit unidimensionnel. Ainsi, pour certains chercheurs, la performance sociale telle qu'ils l'utilisent dans leurs travaux se limite au taux de pollution de l'air, à la quantité d'activités illégales ou au nombre de produits rappelés. Le concept de responsabilité sociale et de finance responsable est toutefois plus complexe et une approche multidimensionnelle semble mieux convenir à son étude.

Du côté de la finance responsable, l'indice *Domini 400 Social Index* (DSI), élaboré en 1989 par la firme Kinder, Lynderberg, Domini & Co., est considéré par plusieurs, dont Wood (1995) et Szwajkowski et Figlewicz (1995), comme l'un des index les plus inclusifs pouvant utilement servir au tamisage des investissements (tableau 6), bien que la difficulté d'obtenir des données crédibles sur ces indicateurs demeure le talon d'Achille de ces approches.

Le modèle de mesure multicritères de la performance de Morin (1989) est un modèle général de la performance et l'importance accordée à chacun des critères est « un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle ». Le concept de performance est donc en ce sens socialement déterminé. Ce modèle regroupe les quatre grandes conceptions de l'entreprise que nous avons présentées plus haut : systémique, psychosociale, économique et écologique (figure 3). Ce modèle propose des dimensions, des critères et, surtout, des indicateurs précis de la performance d'une entreprise. L'aspect pragmatique de celui-ci a permis à l'Ordre des comptables généraux licenciés du Québec (CGA) de s'en inspirer pour mettre au point des indicateurs de performance permettant de collecter des données tangibles pour chacune des dimensions de l'efficacité organisationnelle (Morin, Guindon et Boulianne, 1996).

TABLEAU 6
DSI 400

Catégorie	Note positive	Note négative / exclusion
Relation avec la communauté	<ul style="list-style-type: none"> • Dons généreux offerts à la communauté • Relation avec les autochtones • Pertinence des dons • Aide à l'éducation • Aide aux logements sociaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Investissements controversés • Impact économique négatif sur la communauté
Diversité culturelle	<ul style="list-style-type: none"> • Proportion de femmes et de membres de minorités culturelles dans le conseil d'administration • Proportion de femmes et de membres de minorités culturelles dans la haute direction • Proportion de personnes handicapées à l'emploi de l'entreprise • Avantages sociaux profitables à la famille • Politique face aux gays et aux lesbiennes • Contrats offerts à des femmes ou à des membres de minorités visibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Controverses reliées aux femmes ou aux minorités culturelles • Faible représentation des femmes et des minorités à différents niveaux de l'organisation
Relation avec les employés	<ul style="list-style-type: none"> • Implication des employés • Participation aux profits • Pension de retraite généreuse • Bonne relation avec les syndicats 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensions de retraite inadéquates • Controverses reliées à la sécurité des employés • Réduction de la main-d'œuvre
Environnement	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation de sources d'énergie alternatives • Prévention de la pollution • Présentation de rapports publics sur l'environnement • Recyclage 	<ul style="list-style-type: none"> • Agriculture à l'aide de produits chimiques • Déversement de déchets dangereux • Produits nuisant à la couche d'ozone • Actions légales reliées à l'environnement • Émission de produits toxiques
Opération hors USA	<ul style="list-style-type: none"> • Dons dans les pays étrangers 	<ul style="list-style-type: none"> • Controverses reliées à la main-d'œuvre dans les pays étrangers
Produit	<ul style="list-style-type: none"> • Avantageux pour les personnes à faible revenu • Innovation • Qualité du produit 	
Secteur d'activité / Nature du produit		<ul style="list-style-type: none"> • Loterie / jeux de hasard • Alcool • Tabac • Armes • Nucléaire

FIGURE 3
Modèle de Morin et Savoie

PÉRENNITÉ DE L'ORGANISATION

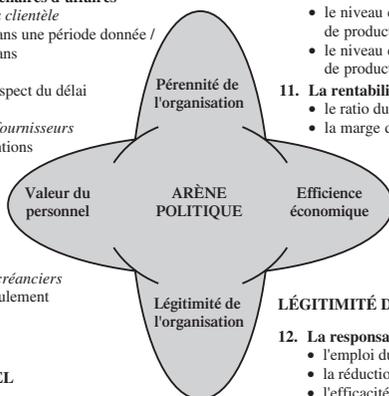
1. **La qualité des produits et des services**
 - le nombre de retours faits par la clientèle
 - le nombre de plaintes faites par la clientèle
2. **La compétitivité**
 - le niveau des revenus par secteur d'activité
 - le niveau d'exportation des services
 - la part de marché
3. **La satisfaction des partenaires d'affaires**
 - 3.1. *La satisfaction de la clientèle*
 - le nombre de clients dans une période donnée / le nombre de clients dans la période précédente
 - la fréquence du non-respect du délai de livraison
 - 3.2. *La satisfaction des fournisseurs*
 - les qualités des conventions ou des contrats liant entreprise-fournisseur
 - 3.3. *La satisfaction des actionnaires*
 - le bénéfice par action
 - l'équilibre budgétaire
 - 3.4. *La satisfaction des créanciers*
 - le ratio du fonds de roulement
 - le ratio d'endettement

VALEUR DU PERSONNEL

4. **L'engagement des employés**
 - la ponctualité et l'assiduité
 - le taux de participation à des situations d'urgence
5. **Le climat de travail**
 - le taux d'absentéisme
 - le taux de rotation des employés
 - le nombre de griefs
 - le nombre de comportements antisociaux au travail
6. **Le rendement des employés**
 - la quantité d'extrants (produits, activités, services)
 - la qualité (nombre de reprises, nombre de pertes ou de retours) des extrants
7. **La compétence des employés**
 - la mobilité interne des employés
 - le taux de transfert des apprentissages vers le milieu de travail
 - le taux de promotions ou de mutations internes par rapport au taux d'affichage total
8. **La santé et la sécurité des employés**
 - le taux de consultation médicale et psychologique
 - le taux d'accidents et leur gravité
 - les coûts directs d'arrêts

EFFICIENCE ÉCONOMIQUE

9. **L'économie des ressources**
 - la rotation des stocks
 - la rotation des comptes-clients
 - le taux de rebuts et le pourcentage de réduction du gaspillage
10. **La productivité**
 - la rotation de l'actif immobilisé
 - la rotation de l'actif total
 - le niveau d'activités par rapport aux coûts de production
 - le niveau d'activités par rapport au temps de production
11. **La rentabilité générale**
 - le ratio du rendement sur le capital investi
 - la marge de bénéfice net



LÉGITIMITÉ DE L'ORGANISATION

12. **La responsabilité environnementale**
 - l'emploi durable des ressources naturelles
 - la réduction et l'élimination des déchets
 - l'efficacité des mesures préventives
 - la réduction des risques
 - la protection de la biosphère
 - l'emploi intelligent de l'énergie
 - la compensation des dommages causés
 - le marketing des produits/services sécuritaires
 - le nombre d'accidents industriels ou environnementaux
 - la transparence concernant les dangers potentiels et les incidents
13. **Le respect de la réglementation**
 - le nombre de pénalité pour infraction
 - le montant des pénalités versées pour infraction
14. **La responsabilité sociale**
 - le montant des dons de charité
 - le nombre de membres de minorités visibles dans les postes de direction
 - le degré d'implication dans la production d'armes offensives
 - l'expérimentation des produits sur des animaux
 - le degré d'implication dans l'industrie du nucléaire
 - la transparence de l'entreprise concernant ses politiques et ses programmes sociaux
 - la contribution à la réalisation de services et d'activités communautaires
 - le degré des activités commerciales avec des pays au ban de l'ONU
 - les avantages sociaux concernant la famille (congés de maternité, garderie)
 - les retombées économiques sur la communauté (salaire, emplois directs ou indirects)

CONCLUSION : À LA RECHERCHE D'UN MODÈLE MULTIDIMENSIONNEL DE LA RSE

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) peut être considérée sous plusieurs angles selon la perspective théorique que l'on adopte. En ce sens, Leduc (2001) expose cinq positions concernant l'orientation sociale de l'entreprise en posant trois questions fondamentales (tableau 7). Il faut d'abord que l'entreprise soit considérée comme un acteur social. Par ailleurs, le type de responsabilité dévolue à l'entreprise est ainsi plus ou moins exclusif. D'une approche à l'autre, les raisons pour lesquelles l'entreprise a intérêt ou non à adopter une conduite sociale varient également. Cette façon de concevoir la responsabilité sociale des entreprises selon l'orientation mène, selon Black et Härtel (2002), à une analyse beaucoup plus universelle. Les difficultés de mesure de la performance sociale des entreprises rendent l'opérationnalisation du concept aléatoire, aussi serait-il plus utile de s'attarder aux motivations et aux types de transactions qu'à une mesure précise des efforts ou des impacts. Pour Black et Härtel (2002), c'est une façon de sortir du dilemme « profit ou principe ».

TABLEAU 7
Différentes approches de la RSE, selon Leduc (2001)

	Est-ce que l'entreprise est un acteur social?	Qu'est-ce que la responsabilité sociale de l'entreprise?	Quelles sont les motivations concernant la RSE?
Fondamentalisme	Non	N'existe pas.	Aucune, l'objectif de l'entreprise est de faire du profit.
Intérêt personnel de l'entreprise	Non	Responsabilités légales ou contractuelles. Autres types d'activités : intégrées seulement si elles génèrent des profits.	Ces activités pourraient contribuer à la rentabilité de l'entreprise.
Théorie du contrat social	Oui	Entreprise ajustant son comportement afin de répondre aux valeurs et aux règles de la société.	L'entreprise doit répondre aux demandes des parties prenantes.
Théorie des parties prenantes (stakeholder)	Oui	Gestion des relations avec les différentes parties prenantes.	L'entreprise doit répondre aux demandes des parties prenantes.
Responsabilité de gérance (stewardship)	Oui	Contribution de l'organisation afin de « construire un monde meilleur ».	L'entreprise doit répondre aux demandes des parties prenantes.

Orientation sociale de l'entreprise

Nous ne prétendons pas ici avoir fait le tour de la question, mais simplement avoir présenté une introduction au sujet pour lancer le débat. Les quatre conceptions énoncées restent ainsi fragmentaires, et les chercheurs et les intervenants dans le domaine cherchent donc des modèles plus complets pour refléter la complexité du sujet. Il semble alors y avoir consensus pour dire qu'un modèle de la responsabilité sociale des entreprises doit être multidimensionnel (Entine, 2003).

Par ailleurs, certains s'interrogent à savoir pourquoi la performance sociale serait encore sous-évaluée dans les entreprises. À cette question, certains, comme Davenport (2000, p. 210), répondent que : « la raison principale de la sous-utilisation de l'évaluation sociale des entreprises est le maigre consensus sur les indices de mesure et la méthodologie de collecte de données ». Certains considèrent plus fondamentalement qu'il manque une théorie de la responsabilité sociale des entreprises (Griffin, 2000 ; Rowley et Berman, 2000 ; Ullmann, 1985) et que ceci est un préalable à toute tentative de mesure de la performance.

BIBLIOGRAPHIE

- ANGELIDIS, J.P. et N.A. IBRAHIM (1993). « Social Demand and Corporate Strategy : A Corporate Social Responsibility Model », *Review of Business*, 15 (1), été/automne, p. 7-10.
- BENDHEIM, C.L., S.A. WADDOCK et S.B. GRAVES (1998). « Determining Best Practice in Corporate-Stakeholder Relations Using Data Envelopment Analysis », *Business and Society*, 37, p. 306-338.
- BLACK, Leeora D. et Charmine E.J. HÄRTEL (2002). Corporate Social Responsibility Orientation : An Alternative Construct and its Application, IFSAM 2002 Conference, Gold Coast, Queensland, Australia, < http://www.ifsam.org/2002/strategic-management/black_hartel%20PUB.htm>.
- BOWEN, Howard Rothmann (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper.
- BRØNN, Peggy Simic et Albana Belliu VRIONI (2001). « Corporate Social Responsibility and Cause Related Marketing : An Overview », *International Journal of Advertising*, <http://home.bi.no/fgl96053/csrandcrm.htm>.
- CARROLL, Archie B. (1979). « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 4 (4), p. 497-505.
- CLARKSON, M.B. (1995). « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 20 (1), p. 91-117.
- DAVENPORT, K. (2000). « Corporate Citizenship : A Stakeholder Approach for Defining Corporate Social Performance and Identifying Measure for Assessing it », *Business and Society*, 39 (2), p. 210-219.
- DAVIS, K. (1973). « The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities », *Academy of Management Journal*, 16 (2), p. 312-322.
- ENDERLE, G. et A.L. TAVIS (1998). « A Balanced Concept of the Firm and the Measurement of its Long-Term Planning and Performance », *Journal of Business Ethics*, 17 (11), p. 1129-1144.

- ENTINE, Jon (2003). « The Myth of Social Investing. A Critique of its Practice and Consequences for Corporate Social Performance Research », American Enterprise Institute for Public Policy Research, <http://www.aei.org/news/newsID.19533.filter.social/news_detail.asp>.
- FRIEDMAN, M. (1970). « The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits », *New York Times Magazine*, 13 septembre, p. 32-33, 122-126.
- GRAND, Bernard et Philippe GRILL (2003). « Éthique, développement durable et entreprise », AIMS, Angers, <http://www.strategie-aims.com/dd/comdd/grand_grill.pdf>, 48 p.
- GRIFFIN, J.J. (2000). « Corporate Social Performance: Research Directions for the 21st Century », *Business and Society*, 39 (4), p. 479-491.
- HUSTED, B. W. (2000). « A Contingency Theory of Corporate Performance », *Business and Society*, 39 (1), p. 24-48.
- JENKINS, Heledd et Frances HINES (2003). « Shouldering the Burden of Corporate Social Responsibility: What Makes Business Get Committed? », Cardiff, The Centre for Business Relationships, Accountability, Sustainability and Society, <<http://www.brass.cf.ac.uk/wpshoulderingburdensrHJFH0403.pdf>>, 44 p.
- JONES, T.M. (1995). « Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics », *Academy of Management Review*, 20, p. 404-437.
- KARRH, B.W. (1990). « Du Pont and Corporate Environmentalism », dans W.M. Hoffman, R. Frederick, E.S. Jr. Petry (dir.), *The Corporation, Ethics and the Environment*, New York, Quorum Books, p. 69-76.
- LEDUC, L. (2001). « Measuring Social Responsibility », *CA Magazine*, 134 (6), p. 33-34, 39, <http://www.camagazine.com/index.cfm/ci_id/6569/la_id/1.htm>.
- MCWILLIAMS, A. et D. SIEGEL (2001). « Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective », *Academy of Management Review*, 26 (1), p. 117-127.
- MORIN, E.M. (1989). *Vers une mesure de l'efficacité organisationnelle: exploration conceptuelle et empirique des représentations*. Thèse de doctorat présentée à la Faculté d'études supérieures de l'Université de Montréal.
- MORIN, E.M., A. SAVOIE et G. BEAUDIN (1994). *L'efficacité de l'organisation. Théories, représentations et mesures*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur.
- MORIN, E.M., M. GUINDON et É. BOULIANNE (1996). *Les indicateurs de performance*, Montréal, Ordre des comptables généraux licenciés du Québec et Guérin.
- REED, L., K. GETZ, D. COLLINS, W. OBERMAN et R. TOY (1990). « Theoretical Models and Empirical Results: A Review and Synthesis of JAI Volumes 1-10 », dans L.E. Preston (dir.), *Corporation and Society Research: Studies in Theory and Measurement*, Greenwich, JAI Press, p. 27-62.
- ROWLEY, T. et S. BERMAN (2000). « A Brand New Brand of Corporate Social Performance », *Business and Society*, 39 (4), p. 397-418.
- SAVOIE, André et Estelle M. MORIN (2001). « L'erreur managériale: confondre les causes, les problèmes et les solutions en matière d'efficacité organisationnelle », *Gestion*, 26 (1), p. 10-11.
- STANWICK, P.A. et S.D. STANWICK (1998). « The Determinants of Corporate Social Performance: An Empirical Examination », *American Business Review*, 16 (1), p. 86-93.

- SZWAJKOWSKI, E. et R.E. FIGLEWICZ (1995) *Reputation, Shareholder Valuation, and Performance: An Empirical Examination of Corporate Effectiveness*, Academy of Management Meeting, Vancouver, Canada.
- ULLMANN, A.H. (1985). « Data in Search of A Theory : A Critical Examination of the Relationship Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms », *Academy of Management Review*, 10 (3), p. 540-557.
- WARTICK, Steven L. et Philip L. COCHRAN (1985). « The Evolution of the Corporate Social Performance Model », *Academy of Management Review*, 10 (4), p. 758-769.
- WILLIAMS, S. (1999). « U.K. Ethical Investment : A Coming of Age », *Journal of Investing*, (été), p. 58-75.
- WOOD, Donna J. (1995). « The *Fortune* Database as a CSP Measure », *Business and Society*, 34 (2), (août), p. 197-198.

La responsabilité sociale des entreprises

Entre obligation et volontarisme¹

Allison Marchildon

L'objectif de cet article n'est pas de participer au débat à savoir si les entreprises ont des responsabilités sociales ou non. Nous partirons plutôt du consensus de plus en plus grand qui découle de ce débat autour du fait que l'entreprise est une institution sociale, qui agit tant dans la sphère économique que dans la sphère sociale ou politique, et qui par conséquent se doit d'assumer des responsabilités sociales. Sur la base de cette prémisse, nous nous intéresserons à la signification de la notion de responsabilité sociale. S'agit-il d'encadrer davantage les activités des entreprises en matière sociale? Ou s'agit-il au contraire de leur laisser une plus grande marge de manœuvre afin qu'elles assument volontairement leurs responsabilités à caractère social? Les interprétations sont nombreuses, cette notion étant entourée d'un flou conceptuel et pragmatique évident. Bien sûr, nous ne sommes pas les premiers à chercher à comprendre ce concept. Nous tenterons cependant d'y apporter un éclairage supplémentaire, en l'abordant à partir d'un cadre conceptuel original qui s'inspire de nos constants allers-retours entre la recherche théorique et les interventions sur le terrain. Nous cherchons donc à contribuer à une meilleure compréhension du phénomène relativement récent de la responsabilité sociale des entreprises pour ainsi permettre qu'elle donne lieu à des pratiques aux retombées concrètes et positives.

1. Ce texte a pu être écrit grâce aux recherches réalisées dans le cadre d'un projet sur la responsabilité sociale des entreprises dans le secteur de la bio-ingénierie, dont la chercheuse principale est Lyne Létourneau, professeure à l'Université Laval. Nous présentons ici ce qui constitue en quelque sorte une synthèse d'un document de recherche issu de ce projet intitulé *Bio-ingénierie, éthique et société: vers un modèle de responsabilité sociale – première partie: cadre théorique de la responsabilité*, par Yves Boisvert, Louise Campeau, Magalie Jutras et Allison Marchildon (2003).

DEUX FAÇONS D'ÊTRE RESPONSABLE

Pour mieux comprendre le concept de responsabilité sociale, une réflexion autour de la notion de responsabilité elle-même s'impose afin de mieux saisir sa signification. Pour ce faire, nous ne sommes évidemment pas en reste, puisque de Aristote à Sartre en passant par Kant, la plupart des grands penseurs se sont penchés sur cette contrepartie inévitable de la liberté humaine. Sans entrer dans les détails de leurs pensées sur le sujet, nous pouvons toutefois dégager de l'étude des classiques et des contemporains une constatation fort pertinente pour les fins qui nous intéressent, soit le fait que la responsabilité peut essentiellement s'exercer de deux façons.

En effet, on peut d'abord exercer une responsabilité que nous qualifierons, à la suite de Patry (1992), d'objective. Dans cette perspective, être responsable consiste à remplir des obligations qui nous sont imposées soit par une personne en autorité, soit par des normes ou des règles. On désigne souvent cette forme de responsabilité par la notion d'imputabilité. Il est aussi possible d'exercer une responsabilité qui peut être qualifiée, toujours selon Patry, de subjective. Dans ce cas, la responsabilité est volontaire et elle consiste à vouloir respecter ce qui est bon pour soi et pour autrui. La responsabilité subjective relève par conséquent beaucoup plus de la conscience individuelle que du respect d'obligations imposées de l'extérieur.

Cette distinction entre les façons de concevoir la responsabilité est loin d'être banale. Elle permet de mettre en lumière de façon particulièrement claire et simple les différentes logiques qui animent les actions individuelles : celle d'obéissance ou de conformité d'une part, et celle de la volonté individuelle d'autre part. Dans les deux cas, le raisonnement qui mène à l'action est lui aussi fort différent. Pour déterminer un comportement conforme à une obligation, une personne a recours à un raisonnement normatif, qui consiste à identifier la règle qui s'applique ou la commande qui lui a été faite dans le but de l'appliquer de façon conforme à ce qui y est exigé. Dans le cas d'une action volontaire, le raisonnement de la personne est plutôt de nature éthique, en ce sens qu'il consiste à déterminer les valeurs qui doivent, selon elle, être mises de l'avant dans la situation et à trouver l'action qui permettra de les actualiser le mieux possible.

DEUX FAÇONS D'ÊTRE SOCIALEMENT RESPONSABLE

Ces constatations nous amènent à penser que la responsabilité des entreprises peut, elle aussi, être envisagée dans une perspective objective ou dans une perspective subjective. On voit alors se dessiner un lien évident entre la responsabilité des entreprises et les différentes façons de réguler leurs conduites. En effet, la régulation sociale peut elle aussi être envisagée à partir de deux approches dont la logique est fondamentalement différente, soit par l'hétérorégulation, une régulation imposée de l'externe, soit par l'autorégulation, une régulation assurée par la

personne qui agit². Par conséquent, la responsabilité objective s'inscrit sans crédit dans une logique d'hétérorégulation, alors que la responsabilité subjective relève plutôt de l'autorégulation.

Sans nous étendre davantage sur les distinctions théoriques entre ces deux approches de régulation sociale, nous croyons néanmoins que ce parallèle est intéressant puisqu'il nous permet d'approfondir la notion de responsabilité des entreprises. En effet, il nous permet de penser qu'un encadrement des conduites des entreprises axé principalement sur le droit (les lois) ou la déontologie (les codes de conduite) est susceptible de résulter en l'exercice d'une responsabilité objective de leur part. À l'inverse, il nous amène à croire qu'une autorégulation par l'éthique est susceptible de faire en sorte que les entreprises assumeront une responsabilité qui aura plutôt tendance à être subjective.

Le fait que cette notion de responsabilité des entreprises soit précisée par le qualificatif « social » ne change pas à notre avis ces présomptions, puisque sa fonction n'est pas d'indiquer de quelle façon sera exercée la responsabilité. Le qualificatif « social » a plutôt pour but de préciser qu'il s'agit de responsabilités qui se rattachent à son rôle d'acteur évoluant dans la sphère sociale, afin d'éviter qu'elle ne soit réduite à désigner les seules responsabilités de nature économique de l'entreprise. Précisons aussi que le fait de parler de responsabilité *sociale* met en évidence le fait qu'il y a intervention d'une forme de régulation sociale des conduites de l'entreprise, sous-entendant par conséquent qu'elles ne sont pas purement individualistes. Enfin, le qualificatif « social » y est souvent pris au sens large, incluant les responsabilités de nature environnementale.

On peut donc envisager cette responsabilité sociale des entreprises principalement de deux façons, soit comme une conduite corporative qui respecte des obligations en matière sociale, soit comme une conduite corporative qui assume volontairement ses impacts sociaux. Nécessairement, de nombreuses nuances sont à faire à cette approche, pour le moins simplifiée, de voir la responsabilité sociale des entreprises. Elle a néanmoins le mérite de bien camper les distinctions entre les principales façons que les entreprises ont d'exercer leur responsabilité sociale dans la pratique et de nous permettre ainsi de mieux comprendre les implications concrètes fort différentes qui en découlent. Nous verrons par ailleurs en conclusion quelles nuances s'imposent et quels ajouts doivent être faits à cette approche théorique duale afin qu'elle puisse servir, sur le terrain, à enrichir les pratiques de responsabilité sociale des entreprises.

2. Ce cadre théorique est explicité dans le *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, par Boisvert *et al.* (2003).

RESPONSABILITÉ SOCIALE OBJECTIVE OU RESPECT D'OBLIGATIONS EN MATIÈRE SOCIALE

Comme toute institution sociale, l'entreprise est soumise à une panoplie d'obligations visant à encadrer ses relations avec les autres, que l'on désigne ses parties prenantes. Il peut s'agir d'obligations morales, comme en témoignait le paternalisme des entreprises d'avant l'État-providence. Celles-ci se voyaient à l'époque dans l'obligation de jouer un rôle social important dans les collectivités afin de maintenir leur main-d'œuvre qualifiée et en santé. Ces obligations peuvent aussi être d'ordre culturel, puisque les mœurs sont souvent une force très puissante pour baliser les pratiques acceptables et inacceptables d'une entreprise. L'exemple de Nike est en ce sens probant : sous la pression des consommateurs dénonçant ses pratiques de soustraction à l'international qu'ils considéraient comme inacceptables, l'entreprise s'est vue dans l'obligation d'adopter des pratiques plus socialement responsables. Aujourd'hui, Nike figure même parmi les employeurs dont les conditions de travail à l'étranger sont considérées comme étant les plus acceptables.

De plus, comme tout citoyen, les entreprises ont aussi l'obligation de se soumettre aux lois des pays dans lesquels elles sont actives. Au Canada, elles sont ainsi soumises notamment à des lois régissant les contrats, l'emploi et le travail, les faillites, la responsabilité délictuelle, la publicité et les obligations fiduciaires des administrateurs. La Loi sur les corporations stipule par ailleurs que leur responsabilité première est de maximiser l'avoir des actionnaires (Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, 2002).

Plusieurs entreprises considèrent qu'elles assument leurs responsabilités sociales lorsqu'elles respectent ce cadre légal. Certaines d'entre elles vont même jusqu'à inclure le respect de la loi parmi les principes fondamentaux de leur code de déontologie. Nombre d'observateurs, au contraire, vont arguer qu'une conduite qui respecte la loi constitue un seuil minimal que l'on est en droit d'exiger d'une entreprise, et que pour parler de responsabilité sociale, celle-ci doit avoir des pratiques qui vont au-delà de ces exigences minimales. Or, force est de constater que certaines entreprises ne respectent même pas ces règles de base, comme le démontre l'exemple bien connu d'Enron, mais aussi des nombreuses autres entreprises dont les hauts dirigeants ont été inculpés, ou sont présentement sous enquête, pour fraude. Notre objectif n'est cependant pas ici de débattre de la suffisance de ces exigences légales, mais plutôt de comprendre comment celles-ci peuvent contribuer à favoriser la prise en charge de responsabilités qui dépassent le strict cadre de la maximisation de leurs profits.

En ce sens, les lois viennent établir un plancher minimal essentiel et applicable à tous en matière de régulation sociale des entreprises. Comme elles jouissent de plus d'une légitimité sociale importante, puisqu'elles sont généralement le reflet de valeurs autour desquelles il y a consensus social, cela leur confère en effet une portée concrète non négligeable. De plus, pour plusieurs revendicateurs d'une plus grande responsabilisation des entreprises, parce qu'elle a des « dents », l'approche légale en matière sociale est essentielle afin d'assurer que des pratiques socialement

acceptables se concrétisent réellement. Certains souhaitent même la création d'un ordre juridique international afin d'encadrer les comportements des entreprises, soutenant qu'il est « difficile d'assurer l'exécution et le contrôle des engagements concrets qui peuvent être pris en matière sociale avec un système qui n'a pas force obligatoire du point de vue juridique » (Diller, 1999, p. 135).

Or, certains observateurs soulèvent que dans nos sociétés complexes et individualistes, le droit constitue un mode de régulation qui se heurte parfois à des limites. Cela amène par conséquent à se questionner à savoir si cela n'est pas susceptible d'éroder le pouvoir de coercition qui en fait sa force. Cela soulève aussi comme interrogation sa capacité de promouvoir adéquatement des pratiques corporatives socialement responsables. De plus, bien que les lois reflètent des valeurs sociales, elles sont plus souvent qu'autrement à la remorque de ces dernières, créant un décalage parfois important entre ce qu'elles défendent et les considérations sociales qu'une société souhaite aujourd'hui voir portées par ses entreprises. La preuve est que nos gouvernements sont encore peu enclins à légiférer au-delà de certaines considérations minimales en matière sociale, préférant une approche volontaire en la matière, et ce, même si les citoyens demandent cet encadrement légal, comme en témoigne le rapport de la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises (2002) déposé depuis quelques années déjà. En fait, à ce jour, seule la France a intégré dans son cadre législatif les « Nouvelles réglementations économiques » qui visent à obliger les entreprises cotées en Bourse à produire un rapport annuel faisant état non seulement de leur performance financière, mais aussi de leur performance sociale et environnementale.

Plusieurs autres limites inhérentes à une approche légale de la responsabilité sociale pourraient être abordées ici, notamment le problème des exigences légales qui varient selon les pays où une entreprise tient des activités, ouvrant ainsi la possibilité à l'application d'une politique de deux poids, deux mesures (« double standard ») en matière de responsabilité sociale. Notre objectif n'est cependant pas ici de dresser une liste exhaustive de ces limites, mais plutôt de démontrer qu'une infrastructure légale en matière de responsabilité sociale, bien qu'essentielle, ne peut à elle seule susciter la responsabilisation des entreprises sur le plan social.

Pour pallier cette carence légale – vertement dénoncée par des groupes de pression et des consommateurs – en matière de responsabilité sociale des entreprises, des obligations de nature déontologique ont été élaborées et ont pris, au cours de la dernière décennie, une importance grandissante. Prenant souvent la forme de codes de conduite, de standards ou de certifications en matière de responsabilité sociale, ces normes déontologiques sont en général adoptées par des organismes non gouvernementaux (ONG), des associations d'entreprises, ou même par des gouvernements. Comme leur raison d'être est de hausser les exigences en matière de responsabilité sociale des entreprises, elles couvrent en général les aspects qui en sont les plus négligés, comme les conditions de travail dans les sites de production outre-mer. De plus, comme elles ne visent pas à

encadrer les conduites de l'ensemble des entreprises situées à l'intérieur d'un cadre géographique donné pour plutôt s'adresser à une communauté d'intérêts, à un secteur d'activité ou à un groupe d'entreprises en particulier, elles sont par conséquent beaucoup plus spécifiques que les lois. Elles permettent notamment de prendre en considération le contexte propre aux entreprises qui sont susceptibles d'y adhérer ainsi que les enjeux inhérents à leurs activités.

Ainsi, parce qu'elles nécessitent en général une adhésion volontaire et qu'elles interpellent de façon beaucoup plus directe les entreprises, les approches déontologiques de la responsabilité sociale se distinguent de l'exercice d'une responsabilité imposée de l'externe au sens où on l'entend dans l'obligation légale. Or, le fait que celles-ci ne sont en général pas imposées aux entreprises ne garantit pas un niveau d'engagement plus élevé. En effet, ces approches sont souvent adoptées par les entreprises pour des raisons cosmétiques, c'est-à-dire pour améliorer ou ne pas perdre leur réputation, ce qui fait qu'elles s'intègrent rarement dans la culture organisationnelle et que leur adhésion réelle reste mitigée. Le cas de Talisman, une entreprise canadienne qui a été fortement invitée à adopter un code de conduite pour encadrer ses activités controversées au Soudan, mais dont les pratiques après l'adoption du code n'ont pas changé, en est une démonstration éclatante.

Si le contenu de ces normes déontologiques n'est pas discuté avec les principaux intéressés, elles demeurent édictées par l'externe et susceptibles d'être mal adaptées au contexte spécifique de l'entreprise, donc difficilement applicables. Comme ces normes doivent être facilement observables et mesurables, elles sont souvent reliées à des indicateurs quantitatifs, ou encore à des indicateurs qui ne traduisent pas avec justesse la situation réelle. Cette rigidité rend difficiles l'interprétation et la prise en compte d'aspects intangibles, pourtant nécessaires à l'évaluation de pratiques socialement responsables. Ainsi, une fois adoptées, les normes déontologiques deviennent plus souvent qu'autrement des obligations imposées de l'externe assorties de sanctions, et donc correspondent clairement à une responsabilité de type objectif. Qui plus est, plusieurs observateurs déplorent le fait que les mécanismes de contrôle et de sanction adéquats sont rarement mis en place ou du moins appliqués afin de s'assurer du respect de ces codes de conduite ou de ces certifications, réduisant en conséquence grandement leur efficacité. Cela ne fait au contraire que renforcer leur rôle de façade et entraîne un manque d'uniformité flagrant dans l'application des normes de responsabilité sociale par les entreprises qui se réclament de ces standards.

Les lois ont un rôle important à jouer dans la dynamique de responsabilité sociale des entreprises pour assurer le respect de normes minimales. Les normes déontologiques ont de leur côté pour fonction d'être plus précises que ces lois, tout en haussant la barre des exigences envers les entreprises au plan des considérations sociales et en suscitant plus d'engagement de celles-ci. En contrepartie, il faut reconnaître les importantes limites inhérentes à l'exercice d'une responsabilité objective sur le développement de pratiques corporatives socialement responsables. Ces limites découlent principalement du fait que ces lois ou normes

sont élaborées, imposées et contrôlées par une autorité extérieure à l'entreprise. Il en résulte des actions qui sont souvent motivées beaucoup plus par la peur de la sanction, que par une volonté réelle à agir de façon socialement responsable. Certains pourront toutefois soutenir que dans ce domaine, les retombées concrètes importent plus que les intentions qui les sous-tendent et que, par conséquent, l'important est de s'assurer que les normes sociales sont respectées. Mais il n'en demeure pas moins qu'il faut être conscient qu'une approche de la responsabilité sociale qui procède à partir d'obligations est susceptible de contribuer en quelque sorte à « substituer le principe de responsabilité par celui d'obéissance » (Galavielle, 2003, p. 13).

UNE APPROCHE VOLONTAIRE ET SUR MESURE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Si l'adoption d'un code de conduite proposé par des organismes externes est à l'heure actuelle la voie la plus prisée par les entreprises soucieuses ou contraintes d'avoir des pratiques socialement acceptables, d'autres choisissent plutôt de créer leur propre approche de responsabilité sociale. Cela n'exclut pas l'adoption d'un code de conduite ou le respect des lois en matière sociale, qu'elles viennent souvent compléter. Mais, contrairement à celles-ci, ces approches volontaires et originales relèvent de l'exercice d'une responsabilité subjective. Elles sont de nature éthique, dans la mesure où c'est l'entreprise elle-même qui reconnaît que sa conduite a un impact réel ou potentiel sur certaines personnes ou groupes (ses parties prenantes) tout en acceptant d'en assumer la responsabilité, et où c'est elle qui, de concert avec ses parties prenantes, détermine la teneur et l'étendue de ces responsabilités de même que la façon dont elle les assumera. Ainsi, une telle approche de la responsabilité sociale ne vise pas la conformité avec des normes préétablies, comme c'est le cas pour la responsabilité qui est exercée dans une perspective légale ou déontologique, mais l'actualisation des valeurs construites entre l'entreprise et ses parties prenantes, ce qui fait en sorte qu'il est beaucoup plus difficile d'en tracer les contours. Il faut donc s'inspirer d'exemples concrets de pratiques socialement responsables qui ont été entamées et construites par différentes entreprises pour pouvoir en dresser un aperçu.

D'abord, la relation de l'entreprise avec ses employés fait évidemment l'objet de plusieurs initiatives qui relèvent de l'éthique. On s'y réfère souvent en parlant d'éthique organisationnelle ou d'éthique dans la gestion des ressources humaines. Ces initiatives peuvent consister à offrir des conditions de travail équitables et intéressantes, à assurer un environnement de travail sain et agréable, à faire participer les employés aux profits, à impliquer les membres de l'organisation dans les décisions qui les concernent, à leur fournir des outils pour développer leurs compétences (notamment le développement du jugement éthique), et à mettre en place des instances d'aide à la décision ou des mécanismes alternatifs de résolution de conflits.

La relation avec le client est elle aussi très ciblée par ce genre d'initiative, étant donné l'importance vitale qu'elle a sur l'entreprise. Certains parleront d'une approche client, ou d'une éthique de vente. On retrouve ici les initiatives qui entourent une approche personnalisée du client, qu'il s'agisse de courtoisie ou d'écoute de ses besoins, ou de lui offrir des conseils professionnels. Mais cela va aussi jusqu'à offrir des lignes téléphoniques d'information ou de plaintes et à sonder ou à rencontrer les clients afin de connaître leurs valeurs et leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise.

Des initiatives éthiques sont en outre mises sur pied pour entretenir de bonnes relations avec les partenaires et les fournisseurs, notamment par la création d'une instance pour recevoir leurs demandes, plaintes et commentaires, ou pour favoriser de bonnes relations avec les actionnaires, par exemple en divulguant toute l'information dont ils pourraient avoir besoin dans leurs décisions d'investissement, incluant des informations sur la performance sociale et environnementale de l'entreprise. Enfin, certaines entreprises mettent en place des initiatives visant à maintenir ou à construire des relations harmonieuses avec les gouvernements et les organismes non gouvernementaux (ONG), de même qu'à préserver l'environnement, initiatives qui se font souvent par l'entremise d'association avec des groupes environnementaux.

Il ne s'agit bien sûr pas d'une liste exhaustive des initiatives éthiques qui peuvent être élaborées par les entreprises. D'ailleurs, comme celles-ci font appel à la créativité des entreprises, les possibilités en la matière sont quasi illimitées. Cependant, ces quelques exemples démontrent bien que la force des initiatives de responsabilité sociale de ce type réside dans le niveau d'engagement qu'elles sont susceptibles d'engendrer de même que dans la place importante qu'elles accordent à l'imagination, à l'initiative et à la relation humaine. Elles permettent ainsi de défendre des considérations sociales allant au-delà d'un seuil d'acceptabilité minimal, devenant ainsi une énergie motrice dans la dynamique de responsabilité sociale des entreprises.

Toutefois, elles comportent aussi des limites à la hauteur de leurs possibilités. En effet, une approche éthique de la responsabilité sociale est exigeante. Elle nécessite une grande maturité et un engagement considérable, et il serait illusoire de penser que l'on peut en attendre autant de la part d'une masse critique d'entreprises. Ainsi, bien que loin d'être inexistante, cette approche est vouée à rester l'œuvre d'entreprises particulièrement dynamiques et conscientes de leur rôle social, mais marginales dans une culture des affaires axée sur la performance financière.

Pour celles qui s'engagent sur ce chemin, ne serait-ce que partiellement, d'autres limites importantes se posent. Nous l'avons déjà souligné pour les initiatives déontologiques d'ailleurs, la récupération d'une telle approche à des fins stratégiques s'avère très tentante pour les entreprises qui voient là une niche de marché intéressante. Encore une fois, il importe peut-être plus de s'attarder aux retombées concrètes que ces initiatives peuvent avoir plutôt qu'aux intentions qui les motivent. Mais il n'en reste pas moins que la ligne est parfois bien mince entre une action à la fois

stratégique et socialement bénéfique et une action socialement bénéfique en apparence et socialement néfaste dans les faits. Il faut donc être vigilant pour éviter les effets pervers qui viendraient miner toute la crédibilité des initiatives qui permettent véritablement d'élargir les considérations sociales des entreprises.

ENTRE OBLIGATION ET VOLONTARIAT : UNE RESPONSABILITÉ SOCIALE PARTAGÉE

Dans son essai intitulé « Métamorphoses de la culture libérale », Lipovetsky (2002, p. 84-85) propose, pour les entreprises, une « éthique à géométrie variable, à plusieurs vitesses, inflexible et catégorique ici, mais souple là. On peut qualifier cette problématique d'éthique de la responsabilité ». Cette approche de la responsabilité sociale des entreprises nous apparaît particulièrement pertinente et réaliste, dans la mesure où elle est faite d'un équilibre entre obligations et initiatives volontaires. En effet, bien qu'imparfaites lorsque considérées une à une, ces deux façons d'approcher la responsabilité sociale des entreprises nous apparaissent, à la lumière de nos expériences sur le terrain, porteuses de possibilités intéressantes lorsqu'elles sont envisagées de façon complémentaire.

À l'heure actuelle, ces approches coexistent, mais elles sont plus souvent en compétition qu'utilisées de façon complémentaire. Or, donner priorité à l'une ou l'autre mène nécessairement à un déséquilibre des responsabilités. On risque soit de donner trop d'importance à l'État, qui s'immiscera exagérément dans les conduites des entreprises, et entraînera une déresponsabilisation des autres acteurs sociaux ; soit de donner une trop grande marge de manœuvre aux entreprises, leur laissant le pouvoir de se substituer presque entièrement à la régulation publique et d'occuper une place démesurément grande dans nos sociétés et dans nos vies, phénomène que Dion (2001, p. 158) appelle le « corporacentrisme ». Par le fait même, on court le risque non négligeable qu'elles faillent à leurs responsabilités, risque dont les conséquences sur l'intérêt public pourraient être irréparables.

Il importe donc que la responsabilité ne soit pas monopolisée par un ou par un groupe restreint d'acteurs sociaux. Nous privilégions plutôt une approche qui permet de réhabiliter plusieurs acteurs sociaux dans la gouvernance de nos activités à caractère économique, puisqu'elles ont des implications sociales, politiques et culturelles importantes. Le développement d'initiatives à caractère déontologique pour encadrer la responsabilité sociale des entreprises constitue en ce sens une avancée importante, puisqu'il a permis notamment à des groupes de la société civile de jouer un rôle de leadership en la matière. D'autre part, les individus, en tant que consommateurs, actionnaires et citoyens, ont aussi d'importantes responsabilités à assumer pour s'assurer que les conduites des entreprises respectent les valeurs sociales, notamment dans leurs habitudes de consommation, dans leurs choix d'investissements et dans leur participation aux débats publics.

Nous croyons par conséquent que pour favoriser la responsabilité sociale des entreprises, il faut aborder la question dans un cadre beaucoup plus large que la simple opposition entre approches contraignantes-approches volontaires, et l'envisager comme la recherche d'un juste équilibre des responsabilités au sein de nos sociétés. On pourra aussi travailler à bâtir des approches plurales et pragmatiques, où chacun aura un rôle à jouer et des responsabilités à assumer. Par conséquent, une réflexion et des débats publics autour de la question du partage des responsabilités sont nécessaires, tout particulièrement dans un contexte où les partenariats publics-privés sont nombreux à l'horizon, pour réussir à mettre sur pied des approches qui reflètent les valeurs sociales, qui sont cohérentes entre elles et parfois obligent ou parfois inspirent.

BIBLIOGRAPHIE

- BOISVERT, Yves, Magalie JUTRAS, Georges A. LEGAULT et Allison MARCHILDON avec la collaboration de Louis Côté (2003). *Petit manuel d'éthique appliquée à la gestion publique*, Montréal, Liber, coll. «Éthique publique», hors série, 144 p.
- BOISVERT, Yves, Magalie JUTRAS, Louise CAMPEAU et Allison MARCHILDON (2003). *Bio-ingénierie, éthique et société : vers un modèle de responsabilité sociale – première partie : cadre théorique de la responsabilité*, rapport de recherche du Laboratoire d'éthique publique.
- COMMISSION SUR LA DÉMOCRATIE CANADIENNE ET LA RESPONSABILISATION DES ENTREPRISES (2002). *Une nouvelle équation. Les profits et les responsabilités des entreprises à l'aube du 21^e siècle*, Rapport final, janvier.
- DILLER, Janelle (1999). «Responsabilité sociale et mondialisation : qu'attendre des codes de conduite, des labels sociaux et des pratiques d'investissement?», *Revue internationale du travail*, 138 (2), p. 107-139.
- DION, Michel (2001). «La responsabilité sociale de l'entreprise : entre les murailles de Chine et la boîte de Pandore», dans Guy Giroux, *L'État, la société civile et l'économie. Turbulences et transformations*, Sainte-Foy et Paris, Presses de l'Université Laval et L'Harmattan, p. 145-173.
- GALAVIELLE, Jean-Pierre (2003). «De l'éthique économique à l'éthique des affaires», *Problèmes économiques*, (2.739), 28 mai, p. 6-15.
- LIPOVETSKY, Gilles (2002). *Métamorphoses de la culture libérale : éthique, média, entreprise*, Montréal, Liber, 113 p.
- MARCHILDON, Allison (2002). «Éthique et responsabilité envers les fournisseurs : le cas de Mountain Equipment Co-op», *Entreprise Éthique*, automne, p. 91-99.
- MARCHILDON, Allison (2002). *Vers le développement d'une culture de l'éthique en organisation : étude de deux cas*, mémoire de maîtrise, HEC-Montréal, 212 p.
- PATRY, Maurice (1992). «L'imputabilité des administrateurs publics», dans Roland Parenteau et Gérard Éthier (dir.), *Management public : comprendre et gérer les institutions de l'État*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, p. 301-326.

De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité

Les nouvelles formes de responsabilité sociale de l'entreprise

Jean Pasquero

Nous voulons dans cet article brosser à grands traits l'évolution du concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans l'histoire du capitalisme, pour déterminer en quoi ses traits actuels sont originaux¹. Notre thèse est que chaque époque secrète ses propres exigences de responsabilité sociale, mais que toutes s'appuient sur les acquis des périodes qui les ont précédées. Au départ simple initiative individuelle en marge du marché, la responsabilité sociale s'est « socialisée », en ce sens qu'elle a progressivement évolué vers une prise en compte des exigences sociales puis des exigences morales qui se développaient parallèlement dans la société.

La RSE se caractérise aujourd'hui par des exigences accrues de professionnalisme. La société attend en effet du gestionnaire qu'il se conduise comme un « professionnel », c'est-à-dire comme un spécialiste exerçant consciemment ses responsabilités tant dans son domaine d'expertise privilégié, la gestion, que dans la qualité des processus qu'il utilise et dans les conséquences que ses décisions peuvent avoir sur autrui et leur environnement. Éthique et gestion arrivent à se confondre en une seule pratique. C'est sur les différentes dimensions de cette pratique que le gestionnaire moderne est évalué par les parties prenantes avec lesquelles il est en contact.

Plusieurs approches sont disponibles pour mettre en valeur les différentes facettes du concept de RSE. Nous avons choisi de replacer ce concept dans le contexte plus général de l'économie politique. Comme ce concept est né aux États-Unis, et que c'est là qu'il s'y est développé, ce texte portera surtout sur l'expérience nord-américaine. Depuis quelques années cependant, l'Europe s'intéresse elle aussi à la RSE. En peu de temps, combinant son propre héritage aux acquis du modèle

1. Cet essai prolonge quelques thèmes partiellement explorés dans des publications antérieures. Pour alléger le texte et éviter les citations à répétition dans le corps de l'article, les références les plus utiles sont regroupées dans la bibliographie présentée à la fin de ce texte.

américain, elle a réussi à rattraper le retard considérable qu'elle avait en ce domaine. On peut soutenir qu'aujourd'hui, les conceptions américaine et européenne convergent sur de nombreux points, d'autant plus que la RSE, sous la pression de plusieurs organismes internationaux, est en train de se mondialiser.

Cet exposé s'articule en trois parties. Nous commençons par situer la responsabilité sociale dans le cadre d'une conception institutionnaliste du rôle de l'entreprise. Nous montrons ensuite qu'il faut retracer les sources du concept de RSE dans les grands débats sur la relation entre efficacité économique et morale qui ont cours depuis les débuts du capitalisme. Nous continuons avec une analyse des composantes de la responsabilité sociale contemporaine, que nous plaçons au cœur d'une nouvelle éthique de la responsabilité, et que nous opposons à l'éthique de marché traditionnelle. Une courte conclusion examine les implications de cette conception pour la gestion moderne, et en particulier pour les défis nouveaux qu'elle pose aux gestionnaires.

LA RSE COMME CONCEPTION INSTITUTIONNALISTE DU RÔLE DE L'ENTREPRISE

Dans cette section, nous montrons comment le concept de RSE procède naturellement d'une conception institutionnaliste du rôle de l'entreprise.

Appelons « demande sociale » l'ensemble des besoins exprimés par une société. Ces besoins sont de deux ordres : matériels et symboliques. Les besoins matériels sont satisfaits par des biens et des services. Les besoins symboliques sont liés aux conceptions de la vie commune en vigueur à un moment donné. Leur variété, leur ordre de priorité, seront différents d'une époque à l'autre, d'un territoire à l'autre. En tant qu'acteur social, l'entreprise est amenée à satisfaire différents éléments de cette demande sociale.

Il existe toutefois une tension permanente entre ce que l'entreprise peut ou ce qu'elle veut bien offrir, et ce que la société attend d'elle. Le marché ne pouvant satisfaire l'ensemble de la demande sociale, la société impose ses exigences sociopolitiques à travers diverses formes de gouvernance. En s'y pliant, l'entreprise maintient la légitimité dont elle a besoin pour préserver son autonomie. Comme il existe plusieurs conceptions de la légitimité, il existera plusieurs conceptions de la responsabilité sociale de l'entreprise. Nous constaterons dans les sections suivantes que c'est cette variété qui alimente le débat permanent sur le contenu de la RSE.

Rôle de l'entreprise et contexte institutionnel

Faire preuve de responsabilité sociale, c'est prendre en compte les idéaux sociopolitiques et éthiques de la société dans les décisions d'affaires. Ces idéaux varient dans l'espace et dans le temps. Ils sont fortement reliés aux contextes institutionnels nationaux et internationaux dans lesquels les entreprises sont actives.

De toute évidence, les valeurs d'une société industrielle ne seront pas les mêmes que celle d'une société théocratique par exemple. De même, les valeurs essentielles de deux sociétés considérées comme culturellement proches pourront paraître similaires en surface, alors que le poids relatif accordé à chaque valeur ou la façon dont cette valeur est vécue et mise en pratique pourront différer sensiblement. Ainsi, tous les pays membres de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) font officiellement de la liberté individuelle une des pierres angulaires de leur organisation sociale. Cette liberté s'exprime en partie par la reconnaissance du marché comme institution fondamentale de l'organisation économique. En pratique toutefois, la place accordée au marché pour réguler la demande sociale pourra varier considérablement d'un pays à l'autre comparativement à celle laissée à d'autres forces sociales comme l'État, les syndicats ou la société civile.

Il en va de même pour le rôle dévolu à l'entreprise comme instrument de création de valeur collective. Telle société, suivant les traditions libérales de type « anglo-saxon », se donnera des institutions où les entreprises sont naturellement amenées à favoriser les actionnaires et les consommateurs (garantir rentabilité du capital, liberté de choix et prix concurrentiels). Telle autre au contraire, plus orientée vers la fonction production que vers la fonction consommation de l'économie, privilégiera plutôt les travailleurs et le dialogue syndical (garantir des emplois et de bonnes conditions de travail). C'est le cas de certaines social-démocraties européennes de type « rhénan ». Telle autre encore, plaçant par exemple la famille au centre des relations sociales, favorisera le développement de valeurs et de pratiques conformes à cet idéal de vie (Taiwan, Italie nord-centrale). Telle autre enfin, façonnée par le respect de principes religieux, se dotera de modèles originaux d'entreprises ainsi que de pratiques appropriées de gestion (« banques islamiques »).

Chaque entreprise se trouve donc plongée dans un contexte sociopolitique particulier. Elle doit adapter son comportement aux exigences les plus saillantes de ce milieu, ne serait-ce que pour préserver sa légitimité.

Le marché comme institution

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise s'est principalement développé en réaction aux insuffisances du modèle du marché néoclassique. Pour bien saisir la pertinence de ce concept dans l'économie moderne, il faut partir du point de vue que le marché est plus qu'un instrument technique axiologiquement neutre au service du bien-être des populations. C'est aussi une institution, c'est-à-dire un ensemble de pratiques chargé de valeurs et donc d'idéologies. Pour les théoriciens de la RSE, depuis deux cents ans la science économique a naïvement idéalisé le marché, au point de sombrer dans des paradoxes sans issue.

Il en va ainsi du concept central de « libre marché ». Pour l'économie néo-classique, un marché libre est une entité « naturelle ». Il se définit par la libre interaction entre opérateurs participant librement – c'est-à-dire sans contraintes autres que la poursuite égoïste de leur intérêt personnel – à la formation de contrats individuels dont l'exécution de bonne foi est la règle. Ce marché est par définition libre de toute entrave sociale ou politique.

Pour les théoriciens de la RSE, le marché n'est pas un élément naturel, c'est une construction sociale. Il n'est « libre » que lorsque des lois, des normes et des contraintes suffisamment fortes peuvent en prévenir les abus. Un marché sans contraintes sociopolitiques n'est en effet qu'une forme d'anarchie, où l'intérêt sans entraves des plus rusés ou des plus violents finit par l'emporter sur toute considération de bien commun.

L'une des justifications de cette position consiste à s'appuyer sur une branche critique de l'économie classique, la théorie du bien-être collectif (*Welfare Economics*). La critique que cette dernière fait du marché est un bon point de départ. Elle est toutefois incomplète, car elle est conduite dans une logique traditionnelle d'efficacité économique. Il convient donc de la dépasser en faisant ressortir ses implications éthiques. Pour clarifier cette position, nous proposons ci-dessous une réinterprétation sociopolitique des analyses de l'économie du bien-être.

L'économie classique postule que le libre marché conduit inéluctablement à l'affectation optimale des ressources disponibles lorsque trois conditions sont réunies : concurrence parfaite, information parfaite, absence d'externalités. L'économie du bien-être montre que dans ce cas, les décisions individuelles des acteurs conduisent collectivement à une situation économique idéale, connue sous le nom d'optimum de Pareto. Cet optimum fixe la voie à suivre pour toute société sérieusement intéressée à l'enrichissement matériel le plus rapide possible.

Ce modèle mécaniste – le marché comme simple agglomération d'échanges contractuels – se bute toutefois sur une incontournable réalité. En l'absence de contraintes, les acteurs tenteront de déjouer à leur profit les trois conditions fondamentales de l'efficacité du système, sans se préoccuper des conséquences que leurs actions peuvent avoir sur le bien-être des autres acteurs.

La même théorie nous enseigne donc que ces conditions sont rarement remplies. Le marché souffre ainsi de « défaillances » intrinsèques (*market failures*).

Tout d'abord, la concurrence parfaite n'existe jamais longtemps, car les opérateurs ont intérêt à éliminer leurs concurrents. Une industrie concentrée est en effet plus rentable qu'une industrie concurrentielle. En l'absence de contraintes externes, la concurrence finit ainsi par dégénérer vers le monopole, et donc le mépris du consommateur. Le marché se dresse alors contre les intérêts de la société.

La condition d'une information parfaite, abondante, vraie et pertinente pour tous, fondement de la rationalité des choix individuels des opérateurs, est aussi une chimère. Les producteurs, et dans certains cas les consommateurs, ont intérêt à dissimuler de l'information pour tirer avantage de leurs relations d'échange aux dépens de leurs partenaires.

Enfin, on sait aussi que la condition d'absence d'externalités de production est irréalisable, ne serait-ce que par l'impossibilité d'éliminer les effets secondaires que génère inévitablement toute action humaine sur le système qui l'entoure. Certains de ces effets peuvent être pervers, car ils créent des coûts qui sont supportés non pas par les parties contractantes responsables de ces coûts, mais par des tiers extérieurs qui sont victimes sans compensation de transactions dans lesquelles ils n'ont aucun avantage. Dans la mesure où rien n'oblige les opérateurs à assumer tous les coûts qu'ils génèrent, il est de leur intérêt de laisser payer leurs victimes. Cette situation est inefficace en termes parétiens. Elle est aussi injuste, donc inacceptable sur le plan éthique.

Quant aux biens auxquels il est impossible, trop complexe ou trop coûteux d'affecter des droits de propriété (air, eau, bancs de poisson), ils ont tendance à être surconsommés, dilapidés ou endommagés sans contrepartie. La plupart du temps, les effets pervers causés par ces abus ne se résorbent pas, ils s'aggravent. Non seulement le marché libre devient-il inefficace, mais il peut aussi faire disparaître totalement des ressources de grande valeur sociale, créant alors des situations profondément injustes pour les victimes (par exemple, les pêcheurs à la morue dans les provinces maritimes du Canada).

Dans tous ces cas, abondamment étudiés par l'économie du bien-être, le marché dit « libre » est un mauvais guide comme organisateur de la satisfaction collective. Il n'est pas seulement créateur de richesses, il peut aussi être destructeur. Dans ces conditions, les entreprises ne sauraient naïvement prétendre qu'elles n'ont aucune responsabilité dans les effets pervers de leurs activités sur le reste de la société. S'abriter derrière l'argument que leur seule « responsabilité sociale » est de contribuer au mieux-être de la collectivité par leur enrichissement individuel, en limitant leurs obligations au respect des lois du marché, est fallacieux.

À ces observations s'ajoute la critique politique classique adressée au modèle de Pareto. L'optimum de Pareto n'est qu'un état idéal d'efficacité de production. Il ne concerne que la façon dont sont utilisées les ressources disponibles par une collectivité donnée pour accumuler de la richesse. Traditionnellement, les économistes considèrent qu'un optimum est atteint quand il n'est plus possible d'améliorer la situation économique d'un agent (par exemple par une meilleure affectation des ressources disponibles) sans que soit détériorée la situation d'un ou de plusieurs autres agents.

Ce critère n'est toutefois d'aucune aide pour juger de l'équité de la répartition des revenus générés par l'effort collectif de production. Il existe en effet une infinité d'optimums de Pareto, des plus égalitaires aux plus inégalitaires. Seule une autorité morale ou politique, s'appuyant sur des valeurs non économiques, peut définir dans quelle mesure la répartition obtenue est socialement juste ou pas. L'économie du bien-être reconnaît pleinement cette nécessité. Elle en conclut qu'une « intervention de l'État » est alors justifiée. Cette conclusion ne tire toutefois pas toutes les conséquences sociopolitiques appropriées.

L'arbitrage entre efficacité et équité n'est en effet pas sans risque. Trop d'égalité mine la poursuite de l'efficacité. Trop d'inégalité conduit au chaos. Des choix éthiques doivent donc être faits. Dans les sociétés ouvertes, ces choix incombent au processus sociopolitique, c'est-à-dire au débat démocratique. Pour les économistes du bien-être, ce processus n'est au mieux qu'un remède pour suppléer aux inefficacités du marché. Pour les théoriciens de la RSE, le débat démocratique n'est pas qu'un outil, c'est une valeur en soi.

Au total, le modèle du marché concurrentiel libre est donc enfermé dans un véritable paradoxe. Pour fonctionner de façon idéale, le marché doit réunir trois conditions qui ne peuvent jamais être remplies. Il doit être libre de toute intervention de l'État, mais à condition que ce même État le protège contre ses propres tendances autodestructrices. Il atteindra d'autant plus rapidement l'idéal de l'optimum de Pareto que ses opérateurs feront fi de considérations sociopolitiques « non rentables », comme l'éthique des affaires ou la responsabilité sociale, mais à condition d'être encadré par de fortes valeurs, comme la bonne foi des contrats, le respect des règles collectives de fonctionnement et ce qu'il faut de justice sociale pour empêcher le système de sombrer dans le chaos.

Pour toutes ces raisons, le marché comme mécanique unique d'appropriation économique ne saurait à lui seul satisfaire l'ensemble de la demande sociale. Il doit être complété par d'autres forces que celles de l'intérêt individuel des acteurs économiques. Les économistes du bien-être y trouvent la justification d'un certain rôle pour l'État dans le fonctionnement naturel du marché. Les théoriciens de la RSE sont du même avis, mais ils estiment que cette prescription ne saurait être pleinement efficace tant qu'elle n'est pas complétée par une responsabilisation directe des acteurs eux-mêmes.

Entreprise et gouvernance

C'est pour exprimer cette réalité que le concept de gouvernance prend toute son utilité. Par « gouvernance », nous entendons l'ensemble des mécanismes par lesquels une société tente d'obtenir de ses entreprises qu'elles satisfassent au mieux les différents éléments de la demande sociale qui est la sienne.

Trois mécanismes assurent la coordination entre cette demande sociale et l'entreprise : le marché, le contrôle social, les valeurs (tableau 1). Chaque mécanisme se spécialise dans la satisfaction de segments différents de la demande sociale. Leur efficacité est variable.

Le premier mécanisme est le marché. Nous venons d'en analyser certaines insuffisances. Il n'en reste pas moins que le marché, malgré ses imperfections, assure une part essentielle de la demande sociale : la satisfaction des besoins matériels des populations par la production et la distribution des biens et des services que l'entreprise est en mesure de produire.

TABLEAU I
Mécanismes de gouvernance société-entreprise

Mécanisme	Principe actif	Critère de choix sociétaux	Limites sociétales	Conditions d'efficacité sociétale
Marché	Calcul	Rentabilité	Défaillances du marché	Rentabilité ou coercition
Contrôle social	Pouvoir	Sanction	Laxisme	Volonté politique ou mobilisation
Valeurs	Convictions	Adéquation	Instrumentalisation	Intégrité personnelle ou forte normativité sociale

Deux contraintes pèsent toutefois sur cette capacité : la technologie et la rentabilité. Un bien ou un service ne sont disponibles sur le marché que s'ils sont technologiquement réalisables et si, de surcroît, ils sont rentables. Ces deux contraintes sont passablement limitatives. Malgré les apparences, cet argument « objectif » n'est toutefois pas toujours recevable socialement. Un cas flagrant est celui des maladies infectieuses en Afrique, qui affectent pourtant des dizaines de millions d'individus. Les besoins existent, la capacité scientifique aussi, mais les produits sont indisponibles, faute d'un marché solvable. La récente partie de bras de fer entre l'ONU et les multinationales de la pharmacie dans le cas de la mise à disposition du traitement contre le sida dans les pays pauvres est à placer dans ce contexte.

D'un point de vue sociopolitique, la capacité dont disposent les entreprises de limiter leur offre aux produits et aux services qui sont rentables pour elles est un privilège exceptionnel. Contrairement à de nombreux autres acteurs essentiels de la vie sociale, comme la famille, la profession médicale ou l'État dans tout ce qui concerne les droits fondamentaux, l'entreprise peut choisir qui sont les bénéficiaires de ses bienfaits ; elle peut les rationner indépendamment de leurs besoins réels, et en écarter tous ceux qui ne satisfont pas les conditions de rentabilité qu'elle a fixées.

Le deuxième mécanisme de coordination entre entreprise et demande sociale est le contrôle social. Les forces sociales, dans la mesure où elles sont insatisfaites de la performance des entreprises, vont tenter de contraindre ces dernières à adopter des comportements plus conformes à leurs désirs. Le principe moteur en est le pouvoir, le critère de choix pour l'entreprise est la peur de la sanction.

Les deux forces principales du contrôle social sont l'État et les groupes de pression. Il existe une forte interaction entre les deux. Leur action s'exerce dans deux domaines où le marché est insuffisant. Le premier est économique, c'est celui des défaillances du marché. Le deuxième domaine est celui de la promotion et du respect des valeurs collectives.

L'État dispose d'un vaste éventail d'outils pour amener les entreprises à incorporer des objectifs socioéconomiques dans leurs décisions. Ses tactiques peuvent être négatives ou positives. Les tactiques négatives reposent sur le pouvoir coercitif de la loi. On sait que lois et règlements se comptent par milliers. Les tactiques positives tentent d'orienter le comportement des entreprises en pesant sur leurs choix économiques, soit par des subventions incitatives (investissement en région éloignée), soit par des coûts dissuasifs (privation de contrats publics).

Les groupes de pression sont l'autre grande force de contrôle social. Cette dimension échappe à l'économie du bien-être, et les théoriciens de la RSE doivent faire appel à la sociologie politique pour l'intégrer dans leurs analyses. Les groupes de pression détectent et publicisent les zones d'insatisfaction des populations face aux effets négatifs des activités des entreprises. Ils peuvent tout d'abord exercer des pressions directement sur elles. Les tactiques négatives consistent à s'attaquer à leur image en dramatisant les problèmes dans les médias (tactiques d'« action directe »), ou à tenter de retentissants procès dans des causes types qui feront jurisprudence. Les tactiques positives reviennent à collaborer avec les entreprises en négociant avec elles des solutions qui ensuite se diffuseront à d'autres entreprises. Les groupes de pression peuvent aussi faire pression indirectement sur les entreprises au moyen de la législation. Il s'agit alors pour eux de parvenir à convaincre les élus et le pouvoir exécutif de passer des lois ou d'adopter des règlements qui contraignent les entreprises à modifier leurs pratiques ou leurs activités. Il n'est pas rare qu'un même groupe de pression utilise toutes ces tactiques simultanément.

L'efficacité de l'action de l'État se bute toutefois souvent à de fortes limites. Pour de nombreuses raisons (expédients politiques, inapplicabilité de textes confus, sauvegarde de l'emploi), l'État peut en effet être laxiste dans l'application de ses propres lois. De nombreuses lois sont ainsi ignorées, voire détournées, parfois avec la complicité de l'État (on sait par exemple que les États publient régulièrement des statistiques sur le nombre d'entreprises qui n'appliquent pas les règlements de protection de l'environnement). La société ne saurait donc aveuglément compter sur l'État pour satisfaire l'ensemble de ses exigences.

Quant aux groupes de pression, leur efficacité dépend avant tout de leur capacité de mobilisation et de la popularité des causes qu'ils défendent. Ces conditions sont nécessaires, mais pas suffisantes. Dans l'ensemble cependant, les groupes de pression ont largement démontré leur influence sur le comportement des entreprises.

Il existe un troisième et dernier mécanisme pour assurer la coordination entre la demande sociale et l'entreprise, ce sont les valeurs partagées par l'entreprise et la société environnante. Une entreprise ne peut très longtemps conserver des valeurs contraires aux valeurs fortes de son environnement. Par exemple, dans les pays où la corruption est considérée comme un fléau par la population et rarement pratiquée en dehors des entreprises, les valeurs internes des entreprises seront elles aussi hostiles à la corruption. *A contrario*, les entreprises opérant dans

des cultures où la corruption est considérée comme allant de soi peuvent éprouver des difficultés à imposer un code de valeurs interne très strict sur ces questions, sauf si elles se trouvent dans une position de force vis-à-vis de leurs clients ou de leurs fournisseurs, voire de l'État.

Malgré l'importance des facteurs contextuels, le niveau d'éthique présent dans une entreprise repose toutefois largement sur la force des convictions propres à chacun de ses membres. Que les opérateurs en soient conscients ou non, une décision implique des jugements de valeur. C'est donc par nature un exercice éthique. Pour chaque acteur, toute décision pose donc le problème de son adéquation – son acceptabilité – par rapport au système de valeurs qui est le sien. Si ce système est défaillant, les comportements de l'individu le seront aussi.

C'est pourquoi la gouvernance par les valeurs est un mécanisme d'une efficacité variable. Il est fort chez les opérateurs imprégnés de profondes convictions éthiques. Il est faible chez ceux qui se prétendent amoraux en affaires (c'est-à-dire non guidés par un système de valeurs), chez ceux qui se contentent de suivre les règles du milieu ambiant, chez ceux dont l'utilitarisme ne s'encombre pas de principes moraux, ou chez ceux qui manipulent les principes éthiques pour en tirer des avantages (instrumentalisation).

Notons toutefois qu'il n'est pas nécessaire d'avoir convaincu tous les opérateurs d'une société pour que s'installe une dynamique d'ajustement des comportements vers une plus grande rigueur éthique. Les phénomènes de conscientisation (prendre conscience de la gravité des enjeux) ou de socialisation (se conformer aux attentes de l'environnement) semblent favoriser de proche en proche l'internalisation (s'approprier individuellement de nouvelles normes de comportement) par un nombre croissant d'individus de principes de conduite considérés comme désirables. Ce mouvement a pu s'observer dans des professions aussi différentes que celles de la vente de voitures d'occasion ou du conseil en placements financiers. Il est donc possible d'utiliser la responsabilisation individuelle comme moteur de moralité collective.

À ce phénomène, on peut associer un mouvement émergent, celui de l'autoréglementation. Certes, il existe depuis longtemps des situations où des opérateurs économiques s'appliquent à eux-mêmes des règles sociopolitiques de comportement au nom de la défense de certaines valeurs. Plusieurs industries ont ainsi volontairement pris l'initiative de se doter de codes de conduite (chimie, publicité). D'autres s'autoréglementent à la demande de l'État. C'est le cas des « ordres professionnels » du Québec (avocats, médecins, comptables, ingénieurs, etc.). Leur code de déontologie doit être légitimé par l'Office des professions, un organisme étatique, et son respect est obligatoire. Il a pour objectif premier de « protéger le public ». Chaque ordre dispose même de pouvoirs de sanction exécutoires délégués par l'État.

Plus récemment cependant, s'est développée une nouvelle forme d'autoréglementation, la certification volontaire. Dans certains secteurs (produits agricoles, foresterie, alimentation, etc.), les producteurs sont invités à adhérer de leur plein gré à des normes (« standards ») en général élevées, dont l'objet est de protéger à la fois le public et leur industrie (étiquetage, normes ISO, appellation

d'origine contrôlée, etc.). Ce processus constitue une forme hybride de contrôle social et de responsabilisation collective, où sont associés divers secteurs de la société civile tels qu'organismes professionnels (associations de producteurs), groupes de pression (associations de consommateurs), administrations publiques (ministères de tutelle), et organismes de normalisation (privés ou publics). Ces nouvelles initiatives sont souvent difficiles à classer parmi les mécanismes de gouvernance traditionnels, car les mobiles de leurs auteurs sont complexes et fortement enchevêtrés : intérêts économiques, mimétisme social, affirmation d'identité, défense du patrimoine, ou quête de moralisation.

En fin de compte, ces trois mécanismes de gouvernance – marché, contrôle social, valeurs – sont d'une efficacité inégale pour assurer la coordination entre l'entreprise et les besoins de son milieu. Chacun complète les deux autres. Nous avons vu que le marché seul est insuffisant, et qu'il doit être suppléé par le contrôle social. Ce dernier toutefois à lui seul ne suffit pas non plus pour remédier à toutes les défaillances du marché. Les grands scandales financiers des dernières années sont là pour nous prouver que, malgré les contraintes du marché et des réglementations très strictes, rien ne peut s'opposer au manque d'éthique de certains gestionnaires. C'est ce qui a amené depuis quelques années les écoles de commerce à s'interroger sur la qualité de leur formation en ce domaine. Après des années d'oubli, l'éthique des affaires redevient un enjeu social d'importance.

Ce n'est pas en traitant ces trois mécanismes de gouvernance de façon séparée que l'on pourra les rendre plus efficaces. Il faut au contraire les envisager comme un système intégré de normes de comportement. Leur efficacité dépendra donc d'une combinaison complexe entre les exigences utilitaristes du marché, les contraintes institutionnelles désirées par les acteurs sociaux, et les convictions morales des opérateurs. Quand les deux derniers mécanismes sont défaillants, comme c'est le cas dans certains pays dits en transition, la coordination entre l'entreprise et la société est mal assurée, et l'une comme l'autre peut dériver vers l'inefficacité ou le chaos. Les deux mécanismes « hors marché » sont nécessaires, mais aucun n'est en soi suffisant.

La RSE consiste donc pour l'entreprise à intégrer ces trois mécanismes au sein de son système décisionnel, et à accorder son comportement en conséquence pour assurer sa légitimité à long terme.

Entreprise et légitimité

Comme toute institution, l'entreprise – et en particulier l'entreprise privée – ne peut survivre en tant que telle que si elle est légitimée. Par « légitimité », nous entendons la capacité pour l'entreprise d'exercer ses activités d'une manière acceptable par son milieu environnant. Un débat permanent entoure cette question. Chaque conception de la légitimité de l'entreprise conduit à une définition différente de ses responsabilités sociales. Trois conceptions de la légitimité de l'entreprise coexistent : l'entreprise-octroi, l'entreprise-contrat et l'entreprise-partenariat (tableau 2).

TABLEAU 2
Trois conceptions de la légitimité de l'entreprise

Type	Sources	Nature de l'entreprise	Fondement	Acquisition de légitimité
Entreprise-octroi	Tradition médiévale	Privilège	Intérêt public	Octroyée
Entreprise-contrat	Tradition des « lumières »	Droit	Droits de l'Homme	Naturelle
Entreprise-partenariat	Société « post-moderne »	Construction	Confiance	Méritée

Pour certains théoriciens, la liberté d'entreprise est un privilège octroyé par les autorités. Suivant une tradition qui remonte aux chartes du Moyen-Âge, cette conception fut longtemps celle de l'Europe précapitaliste, en particulier dans sa version « mercantiliste » (« avec privilège du Roi »). Ce fut aussi celle des pays communistes. Après avoir supprimé l'entreprise privée par la collectivisation des moyens de production, ces pays n'hésitèrent pas à tolérer la présence exceptionnelle de cette forme d'organisation quand cela leur semblait conforme au bien public. La Chine postmaoïste en fournit un exemple caricatural. Plus près de nous, cette tradition survit au Canada : entreprises créées par lettres patentes, voire par une loi du Parlement (les dix-neuf banques privées dites « à charte » existent en vertu d'une charte fédérale sous l'empire de la *Loi sur les banques*). Encore aujourd'hui, les allers-retours entre nationalisations et privatisations des sociétés d'État dans de nombreux pays montrent bien que le statut d'entreprise privée dépend largement de la volonté du législateur, c'est-à-dire de la nation par l'intermédiaire de ses représentants. En fin de compte, c'est au nom de l'intérêt public que se décide dans quelle mesure l'entreprise privée est légitime. C'est la conception de l'*entreprise-octroi* qui prévaut alors.

Pour d'autres théoriciens, qui se réclament en cela de la tradition inaugurée par les « Droits de l'Homme » et le libéralisme du XVIII^e siècle, la légitimité de l'entreprise privée est « naturelle ». C'est un droit, pas un privilège. La liberté individuelle, la liberté d'association, la liberté d'entreprendre font partie des droits fondamentaux reconnus depuis plus de deux siècles, et aujourd'hui enchâssés dans des textes internationaux. Ces droits n'ont pas à être justifiés par une quelconque définition de l'intérêt commun, et encore moins à être déterminés par la volonté de la majorité ou de ses représentants. Ils ne peuvent faire l'objet de remises en question, sauf pour les étendre. Le rôle de l'État n'est pas de les manipuler à sa guise, il est de les garantir. Selon cette perspective, une entreprise n'est que le résultat d'un contrat entre personnes libres, rien de plus, et c'est dans ce principe intouchable qu'elle puise sa légitimité. C'est ici la conception de l'*entreprise-contrat* qui prévaut.

Une troisième conception commence à prendre forme, celle de l'*entreprise-partenariat*. Ni privilège ni droit absolu, la légitimité de l'entreprise y est conçue comme une construction sociale à laquelle participent à la fois l'entreprise elle-même et les différentes parties prenantes de son environnement.

Dans ce nouveau modèle, la légitimité de l'entreprise n'est jamais assurée. Elle dépend avant tout de la capacité de l'entreprise de s'intégrer dans des réseaux de partenaires divers où le respect des valeurs et des intérêts d'autrui lui permet d'associer son développement propre au développement collectif de ses parties prenantes externes. Ni dominée par son milieu, comme dans le cas de l'entreprise-octroi, ni foncièrement autonome, comme pour l'entreprise-contrat, l'entreprise-partenariat est insérée dans le tissu social de son environnement. Elle gère des portefeuilles changeants d'interactions économiques, sociales et politiques qui sont d'autant plus productifs pour elle qu'elle sait garder la confiance de ses partenaires. Elle participe à des projets où se joignent d'autres membres de la collectivité qui y trouvent leur intérêt. Elle fait l'effort de se conformer à des systèmes de valeurs jugés universels. Sa légitimité n'est ni octroyée ni naturelle. Elle est méritée, et ne vaut qu'aussi longtemps que l'entreprise est capable de la maintenir.

Légitimité et responsabilités sociales

À chacune de ces trois conceptions de la légitimité correspond une conception différente de la RSE (tableau 3). Pour la conception de l'entreprise-octroi, les responsabilités sociales de l'entreprise sont théoriquement illimitées, puisque son existence même et les conditions de sa survie institutionnelle dépendent de la volonté de la société environnante. Cette dernière peut toujours exiger plus de ses entreprises, que ce soit sous forme de protection de droits, de protection de l'environnement, de création d'emplois, ou de toute autre forme de progrès économique ou social.

Pour la conception de l'entreprise-contrat, les responsabilités de l'entreprise sont limitées aux exigences minimales du respect des lois qui protègent la liberté individuelle et l'intérêt de ses propriétaires. Toute exigence de prendre en charge des responsabilités sociales additionnelles est par définition illégitime, car elle se retourne contre les fondements mêmes de la légitimité de l'entreprise.

Pour la conception de l'entreprise-partenariat enfin, les responsabilités sociales sont une partie intégrante du rôle de l'entreprise. Elles ne sont toutefois ni imposées par la société ni laissées à la discrétion des propriétaires. Elles sont partagées entre l'entreprise et ses partenaires au sein de réseaux complexes d'interactions évolutives. Nous verrons plus loin que ces responsabilités sont typiques de ce que l'on appelle aujourd'hui l'*entreprise citoyenne*.

Ce qui rend le débat contemporain sur la responsabilité sociale des entreprises particulièrement riche, c'est le fait que ces trois conceptions se font concurrence sur le marché des idéologies. À un moment ou à un autre, chacune connaît son heure de gloire. Les années 1950-1980 sont celles du modèle de l'entreprise « dominée » par son environnement sociopolitique. Les années 1980 leur ont

TABLEAU 3
Légitimité et responsabilités sociales

Type de légitimité	Statut de l'entreprise	Responsabilités sociales
Entreprise-octroi	Dominé	Illimitées
Entreprise-contrat	Autonome	Limitées
Entreprise-partenariat	Inséré	Partagées

opposé le contre-modèle de l'entreprise « autonome », centrée sur la création de valeur au profit de ses seuls actionnaires. Ce modèle a débouché sur les abus des années 1990, et l'on assiste actuellement à l'émergence d'une conception plus socialisée de l'entreprise, celle de l'entreprise « insérée », qui tente de concilier création de richesse privée et obligations collectives.

RESPONSABILITÉ SOCIALE ET ÉCONOMIE : UN LONG HÉRITAGE

Devant son succès médiatique, il peut être tentant de ne voir dans le débat sur la responsabilité sociale de l'entreprise qu'un développement récent. Ce serait une erreur. Pour saisir la dynamique du débat contemporain, il est bon de prendre un peu de recul. On constatera en effet que, contrairement à un certain discours polémique actuel, la question des relations entre efficacité et morale est aussi ancienne que la science économique elle-même.

Le débat actuel se nourrit en effet de l'héritage des quatre grandes formes d'organisation socioéconomique qu'a connues l'Occident depuis la révolution industrielle : le libéralisme classique, la contre-perspective socialiste, l'État-providence de l'économie mixte d'après-guerre, et l'économie dite postmoderne d'aujourd'hui. Chacun de ces « régimes » a posé différemment le double problème de sa légitimité économique et celui de sa légitimité morale (tableau 4). Au-delà des controverses idéologiques sur la supériorité de chaque régime, c'est bien du rôle de l'entreprise qu'il s'agit.

Le libéralisme classique

Le libéralisme économique classique était vu à ses débuts comme une innovation révolutionnaire. Dès l'origine, il fonda sa légitimité sur un double souci d'efficacité et de morale. C'est encore le cas aujourd'hui.

L'efficacité du système de marché se mesure par une création de richesse individuelle plus rapide que ne le permettent les régimes d'organisation économique concurrents. L'utilitarisme en est la version morale : est juste toute action qui maximise l'intérêt du plus grand nombre. Pour ses défenseurs, l'enrichissement individuel mène nécessairement, par effet d'agrégation, à l'enrichissement collectif. Le système est donc moral par définition.

TABLEAU 4
Régimes socioéconomiques, efficacité et morale

Régime socio-économique	Critère de légitimité économique	Critère de légitimité morale	Forme actuelle
Libéralisme	Efficacité (individuelle)	Intérêt public (main invisible)	Néolibéralisme (éthique de la liberté)
Socialisme	Efficacité (collectiviste)	Justice sociale (égalité)	Social-démocratie (éthique de l'équité)
État-providence	Efficacité (systémique)	Solidarité (protection sociale)	Marché réglementé (conciliation efficacité et équité)
Économie «postmoderne»	Efficacité (composite)	Responsabilité (limitation des risques)	Développement durable (<i>triple bottom line</i>)

Les penseurs classiques allaient toutefois plus loin dans leur réflexion. Ils voyaient dans le marché un instrument incontournable de la morale sociale. C'est que, selon eux, le marché offre plusieurs cautions. Il garantit la liberté individuelle, clé de voûte du système, contre les incursions des pouvoirs politiques, toujours ressentis comme potentiellement oppresseurs. Il garantit la justice sociale, en permettant à chacun de s'élever dans la hiérarchie économique par ses propres talents plutôt que par les privilèges de sa naissance. Il garantit également la probité des relations commerciales, puisque la concurrence éliminera impitoyablement les tricheurs.

Cette vision est aujourd'hui reprise par le courant dit néolibéral, qui l'a étendue à des préoccupations éthiques plus contemporaines. Point n'est besoin par exemple, selon ses théoriciens, de légiférer contre les pratiques discriminatoires. L'entreprise, qui, pour des raisons idéologiques, renonce à embaucher certaines catégories de personnes, se prive sans contrepartie de talents utiles. Ce comportement contre-productif ne peut subsister longtemps dans un marché vraiment concurrentiel. La discrimination disparaîtra donc d'elle-même. Ce type de raisonnement débouche sur une certitude : le système de marché est la meilleure garantie que l'entreprise sera socialement responsable.

Le courant néolibéral connaît beaucoup de succès dans certains milieux d'affaires, puisqu'il défend la position minimaliste dans les débats sur la RSE moderne. Sa profession de foi est pourtant assez paradoxale. Ce courant défend en effet un régime de liberté individuelle, et donc de responsabilité privée autonome, tout en accordant à une force extérieure, la « loin d'airain de la concurrence », le mérite de contraindre les opérateurs à faire preuve de toutes les responsabilités sociales et éthiques nécessaires pour préserver l'opérativité du système de marché.

Le néolibéralisme représente toutefois plus qu'une position anecdotique ressuscitant une idéologie historiquement marquée. En moins d'une génération, alors que beaucoup considéraient ce genre d'enjeux comme totalement dépassé, il a réussi à replacer la réflexion éthique au cœur des débats sur l'économie, ouvrant ainsi la voie à un renouvellement de la pensée sur le rôle de l'entreprise. La réflexion sur la RSE s'en est trouvée bousculée. Elle a dû se réinventer pour faire face à cette offensive.

L'idéal socialiste

Le socialisme est au départ un système de pensée économique, fondé sur des considérations morales. Il est né d'une critique des injustices produites par le développement du capitalisme de l'ère industrielle. Au XIX^e siècle, l'économie de marché finit par apparaître comme intrinsèquement inefficace, car elle faisait alterner de graves crises de surproduction avec des périodes de croissance débridée. Ces soubresauts étaient d'autant plus intolérables qu'ils contribuaient au maintien ou à la rechute des plus faibles dans la pauvreté dont le développement du système était censé les faire sortir.

Le socialisme, qui a pour ambition de se substituer au régime de l'économie de marché, a dû à son tour se légitimer. Le critère de légitimité économique qu'il invoque repose lui aussi sur l'efficacité, mais selon une conception différente de celle du libéralisme : il s'agit d'une efficacité que nous appellerons « collectiviste », où les crises économiques et leurs effets délétères sur la société sont censés être contenus par l'encadrement administratif de la production nationale.

Parallèlement, le socialisme s'est légitimé moralement en faisant de la justice sociale son champ de bataille. Il défend une approche distributive de l'égalité, c'est-à-dire fondée sur une comparaison entre les conditions de vie réelles des agents. Pour le socialisme, la seule égalité qui vaille est celle des résultats (« à chacun selon ses besoins »). Cette approche s'oppose à l'égalité procédurale du libéralisme, qui rend légitime toute répartition des revenus conforme aux règles « neutres » du marché, considérées elles-mêmes comme légitimes, et ceci indépendamment des inégalités réelles qui existent entre les bénéficiaires.

Pour le socialisme, le marché est naturellement porté à la création d'inégalités. L'entreprise privée, agent inéluctable de l'injustice sociale, doit donc être muselée. C'est bien par la contrainte politique, plutôt que par celle de la concurrence économique, qu'elle sera soumise à des obligations de caractère éthique, c'est-à-dire à assumer, *volens nolens*, des responsabilités de type social définies par la collectivité. Dans le cas des pays communistes, ce raisonnement a conduit à la suppression pure et simple de la source putative du mal, c'est-à-dire le marché. En Europe occidentale, c'est la social-démocratie moderne qui a pris le relais. Elle a maintenu le marché, mais l'a soumis à une éthique de l'équité fortement encadrée par les institutions, quitte à sacrifier en partie l'efficacité économique. Dans certains pays, l'environnement sociopolitique de l'entreprise

est sévèrement contraint non seulement par le pouvoir politique, mais aussi par le pouvoir social octroyé aux représentants du capital (patronat) et du travail (syndicats) qui participent ensemble aux grandes décisions collectives sous l'autorité de l'État (pays de régimes dits « néocorporatistes » de Scandinavie).

Dans ce grand schéma, il y a peu de place pour la RSE comme initiative individuelle. Seuls l'encadrement autoritaire des activités d'affaires, voire la nationalisation des entreprises privées les plus importantes pour la collectivité, sont considérées comme efficaces pour faire plier les entreprises aux besoins de la nation.

La pensée socialiste a échoué dans les pays communistes. Elle a au contraire fortement imprégné la social-démocratie, ce socialisme de la liberté individuelle. Dans les deux cas, la question qu'elle pose pour la RSE est de savoir jusqu'où peuvent aller les exigences sociopolitiques qu'un régime fortement structurant peut imposer à ses entreprises sans menacer sa viabilité économique.

L'État-providence

L'État-providence trouve ses origines dans la Prusse bismarckienne de la fin du XIX^e siècle, mais c'est après la Deuxième Guerre mondiale qu'il s'est vraiment développé. Il a atteint son apogée pendant les trente glorieuses (1945-1975), une période de redressement économique qui apparaît aujourd'hui un peu comme un âge d'or dans les démocraties occidentales.

La pensée macroéconomique de type keynésien est le modèle de ce régime. Le critère de légitimité économique est ici encore l'efficacité. Contrairement toutefois à l'efficacité logique et « naturelle » défendue par le libéralisme, et à la différence de l'efficacité administrativement orientée prônée par les socialistes, l'efficacité macroéconomique consiste en le respect des « grands équilibres » économiques nationaux (croissance régulière, prix stables, plein emploi, équilibre du compte extérieur). C'est une efficacité que l'on pourrait baptiser de « systémique ». S'y est ajouté récemment le respect des grands équilibres écologiques, considéré comme condition nécessaire au succès des quatre autres à long terme.

Comme pour le socialisme, le critère de légitimité morale est aussi la justice sociale, mais cette dernière est conçue en termes de solidarité nationale. Un système complexe de protection sociale ouvert à tous les citoyens mais financé par un impôt fortement progressif sur les revenus fait de chacun un bénéficiaire selon ses besoins mais un contributeur selon ses moyens. L'égalité de résultats y compte moins que l'existence d'un filet de sécurité contre les aléas de la vie. Les inégalités sont donc tolérées, dans la mesure où sont assurées les conditions minimales d'une vie décente pour tous les citoyens, aussi bien sur le plan économique que sur le plan social.

Dans ce régime, le citoyen est protégé par des droits sociaux nouveaux, que l'État s'emploie à faire respecter (droits des consommateurs, des travailleurs, des minorités, etc.). Comme ces droits ne peuvent être assurés par le marché, ils

sont imposés comme obligations aux entreprises par le moyen d'un lourd appareil institutionnel. Dans sa forme classique, ce régime tente une conciliation, toujours précaire, entre les exigences contradictoires de l'efficacité économique et celles de la justice sociale propres à la social-démocratie, tout en préservant au mieux le souci de liberté individuelle hérité du libéralisme. En ce qui concerne les entreprises, c'est le marché réglementé qui en est l'instrument privilégié.

Les responsabilités sociales de l'entreprise sont ici avant tout définies par la législation et les conventions collectives en vigueur. L'entreprise qui fait des profits, qui exporte, qui crée des emplois, qui innove, qui donc contribue au maintien des grands équilibres économiques ; l'entreprise qui, parallèlement, s'acquitte honnêtement des obligations sociales et écologiques que lui imposent lois, règlements et conventions privées, fait preuve de plus de responsabilité sociale que celle qui se contente de faire des profits ou de polir son image par des programmes hautement médiatisés de philanthropie. On notera que les considérations d'éthique individuelle prennent peu de place dans ce modèle.

L'économie « postmoderne »

L'économie que nous appellerons *postmoderne* est celle qui se met en place sous nos yeux dans les pays industriels. L'économie dite « moderne », par opposition aux économies archaïques du passé, était celle de la rationalisation de la production manufacturière, de l'« organisation scientifique du travail », de la montée en puissance de l'État et de la subordination croissante des entreprises. Elle s'exerçait à travers des structures homogènes de pensée et d'action. L'entreprise, l'État, les syndicats, tout comme les sphères de l'économique, du social ou du politique, correspondaient chacun à des espaces bien déterminés de la vie collective. Les rôles des acteurs étaient clairs ; leurs logiques, différenciées. L'entreprise produisait, les syndicats revendiquaient, la société civile travaillait, et l'État dominait les règles du jeu. Dans ce régime par exemple, l'industrie du téléphone n'avait rien à voir avec celle de la télévision ou de l'informatique, et encore moins avec celle du courrier (aujourd'hui électronique), pas plus que les banques ne pouvaient offrir d'assurance-vie ou jouer les agents de voyage.

L'économie « postindustrielle » qui suivit cette ère « industrielle » ne fut pas fondamentalement différente. Elle correspondait à un changement plus quantitatif que qualitatif. Elle s'inscrivit naturellement dans les structures héritées de l'économie manufacturière, à la différence qu'elle donna au secteur tertiaire (services et savoir) une place croissante par rapport aux autres secteurs économiques dans la création de richesse.

L'économie « postmoderne » telle que nous l'entendons ici est radicalement différente. Elle se distingue par une remise en question totale des structures de pensée et d'action communes aux périodes qui l'ont précédée. L'immatérialité de la connaissance a remplacé la production industrielle comme moteur de croissance. Les rôles des acteurs sont de plus en plus difficiles à différencier. Les entreprises

d'État ne sont plus des monopoles, mais font face à une concurrence à la fois nationale et internationale. Les services publics, jadis fleurons de la social-démocratie, sont privatisés ou placés en rivalité. Les entreprises sont appelées à faire publiquement la promotion des droits humains, pendant que les administrations publiques empruntent au privé ses méthodes de gestion. Les parlements sont déposés de leur pouvoir au profit d'autres secteurs de la société, au mépris des règles élémentaires de la démocratie représentative.

Les frontières s'effacent entre les industries traditionnelles, au point de rendre caduques les catégories statistiques qui définissent les industries dans les comptes nationaux. Rien qu'au Québec par exemple, il existe au moins deux centrales syndicales qui gèrent des fonds de capital de risque. Groupes de pression et entreprises, jadis irréductibles adversaires, collaborent aujourd'hui dans des partenariats. Des réseaux se créent entre organismes non gouvernementaux, agences publiques, syndicats et entreprises, où se mêlent logiques de rentabilité, logiques de bénévolat et logiques de droits humains. Partout l'économique, le social et le politique doivent être pris en considération, sous peine d'inefficacité ou de manquement à l'éthique sociale égalitariste.

Le critère de légitimité économique privilégié dans ce modèle est toujours l'efficacité, mais selon une conception « composite » assez floue, fortement influencée par les exigences de la mondialisation. Y voisinent des indicateurs hétérogènes parfois contradictoires, issus des régimes précédents. Quant au critère de légitimité morale, c'est maintenant celui de la « responsabilisation » des acteurs, dont la société attend en particulier qu'ils limitent de façon concertée les risques technologiques et écologiques que fait peser sur elle le développement scientifique.

Le régime dit postmoderne s'incarne aujourd'hui dans l'idéologie du développement durable. Le « principe de précaution » en est l'axe directeur. Certes, ce principe reste encore bien insaisissable dans son application concrète. Il a toutefois permis de recentrer la réflexion éthique sur les graves risques du scientisme (cette idéologie qui subordonne le progrès humain aux progrès de la science).

Au niveau des entreprises, cette conception débouche sur la recherche d'une performance tri-critériée : économique, sociale et écologique, communément désignée comme le *triple bottom line*.

DE LA RESPONSABILISATION À LA RESPONSABILITÉ SOCIALE

Dans cette section, nous montrons que les tendances propres à la société que nous avons décrite comme postmoderne créent les conditions d'une plus grande responsabilité sociale des entreprises. Notre examen comporte trois temps : l'appel à une plus grande responsabilisation des acteurs, la différenciation des formes de responsabilisation désirables, et les éléments de la nouvelle éthique de la responsabilité qui se met en place dans les entreprises.

Les tendances porteuses vers plus de responsabilisation

La société « postmoderne » se caractérise par la réticulation des problèmes et des acteurs, c'est-à-dire par leur interdépendance croissante à l'intérieur de réseaux en évolution permanente. Ce phénomène conduit directement les acteurs à une exigence accrue de « responsabilisation », que nous définissons comme la prise en charge de responsabilités nouvelles.

Trois tendances de fond expliquent ce besoin de responsabilisation (tableau 5) : une poussée individualiste, une poussée technologique et une poussée mondialiste.

TABLEAU 5
Tendances porteuses et exigences de responsabilisation

Tendance	Enjeu	Type de responsabilisation
Poussée individualiste	Liberté individuelle	Responsabilité individuelle
Poussée technologique	Risques nouveaux	Questionnements éthiques
Poussée mondialiste	Problèmes mondiaux	Développement de solidarités

La poussée individualiste des deux dernières décennies a privilégié l'élargissement de la liberté individuelle et son exercice concret. Des droits nouveaux ont été formulés. Les contraintes légales et sociales qui pesaient sur les individus se sont affaiblies. L'équilibre social repose de moins en moins sur le respect de normes collectives obligatoires et de plus en plus sur la coordination concertée des comportements individuels.

La conséquence inévitable en a été la recrudescence des exigences de responsabilité individuelle. Dans un monde pluraliste, tout gain en autonomie doit être compensé par une gamme plus étendue de responsabilités. L'entreprise n'y échappe pas. La déréglementation d'une industrie n'aurait par exemple aucun sens si elle devait conduire les entreprises à revenir aux pratiques condamnables du passé, que la réglementation en vigueur avait justement été mise en place pour contrôler. Si elle veut préserver sa légitimité, l'industrie doit donc faire sa part pour éviter cet effet pervers.

La poussée technologique, spectaculaire dans certains domaines comme l'informatique ou les biosciences, a ouvert le champ à de nouveaux risques, en particulier des risques de nature collective. La biogénétique en est une éclatante illustration. Son développement désordonné a ressuscité plusieurs vieilles questions philosophiques fondamentales : qu'est-ce que la vie, quand commence-t-elle, quand finit-elle ? Il provoque également de nouveaux questionnements éthiques : jusqu'à quel point peut-on accepter que la science manipule ce qu'elle considère elle-même comme les fondements de la vie humaine ? Le monde découvre que les violents

débats suscités jadis par l'avènement de l'énergie nucléaire, et des nouvelles menaces qu'elle faisait peser sur l'avenir de l'humanité, n'étaient que le prélude aux questionnements beaucoup plus vastes d'aujourd'hui sur l'ensemble des relations entre la science, l'entreprise et la société.

Dans des domaines moins spectaculaires, des interrogations semblables se font jour. Par exemple, avec le développement rapide de la chimie alimentaire, il sera bientôt possible de transformer n'importe quel aliment détestable en expérience gastronomique. Jusqu'à quelles limites l'industrie peut-elle altérer la nature et tromper ainsi le consommateur sur la vérité de ce qu'il consomme? Quelle est la part de responsabilité de l'industrie alimentaire dans l'épidémie d'obésité actuelle, sachant que la composition chimique de certains aliments sans grande valeur nutritive est savamment étudiée pour favoriser leur consommation? Quel que soit leur secteur, de nombreuses entreprises sont amenées à se poser ce genre de questions. Ne serait-ce que pour sauver leur avenir, il leur faut prendre position.

Quant à la poussée mondialiste, elle a globalisé les problèmes. Les frontières n'existent plus pour les grands problèmes écologiques. Elles n'existent plus non plus pour les grands fléaux que sont l'augmentation de la pauvreté ou la violation des droits humains dans une partie importante du tiers-monde. Quelle est par exemple la responsabilité du consommateur nord-américain quant à l'exploitation de la main-d'œuvre enfantine dans le pays d'où provient le chandail à bon marché qu'il vient d'acquérir? Quelle est la responsabilité des lobbies agricoles du Nord, dans leur quête incessante de barrières tarifaires infranchissables, quant à l'affaiblissement de la fragile agriculture du Sud? Quelle est la responsabilité du touriste quant à la dégradation des conditions de vie des pays qu'il visite?

Ces problèmes se posent tous les jours, dans tous les secteurs de l'économie. Ils suscitent la prise de conscience de nouvelles interdépendances, de nouvelles solidarités parfois insoupçonnées, dans le bien comme dans le mal. L'entreprise, à commencer par la grande entreprise, est de plus en plus interpellée comme complice, volontaire ou involontaire, des effets nocifs de la mondialisation sur certaines populations. Sa bonne foi est systématiquement mise en doute. Elle ne peut rester indifférente. Nombreuses sont les multinationales qui ont payé très cher leur indifférence depuis une dizaine d'années.

Vers une différenciation des formes de responsabilisation

Les nouvelles conditions de la société « postmoderne » créent de nouveaux besoins sociaux, qui à leur tour appellent un ensemble différencié de formes de responsabilité (tableau 6). Nous verrons plus loin que les composantes de la RSE moderne découlent directement de cette nouvelle réalité.

Le monde que nous avons décrit se distingue tout d'abord par une complexité accrue. Les liens sociaux du passé ont été distendus par la montée de l'individualisme et du productivisme. Cette nouvelle « anomie » crée une grande incertitude chez les acteurs économiques quant à la fiabilité des parties prenantes avec lesquelles ils

TABLEAU 6
Des formes différenciées de responsabilisation

Conditions nouvelles : un monde...	Besoins sociaux nouveaux	Formes de responsabilisation désirables
Plus complexe	Fiabilité	Confiance
Plus équivoque	Signification	Leadership moral
Plus ouvert	Identité	Respect d'autrui
Plus pragmatique	Coordination	Responsabilité collective

entrent en contact. Dans le contexte ultra-utilitariste de ces dernières années, sur qui peut-on compter? Comment savoir si le gestionnaire de notre fonds de pension n'est pas un escroc, si nos propres collègues ne sont pas nos pires ennemis, si l'entreprise qui vient de récompenser notre loyauté ne s'apprête pas à nous licencier à la première occasion venue, si notre fournisseur ne nous ment pas, si nos employés ne nous volent pas, si nos vendeurs ne trichent pas sur les performances de leurs produits?

On ne saurait installer des contrôles partout. Il faut donc responsabiliser les acteurs et rétablir la confiance entre eux. Les employés, par exemple, veulent être rassurés que le monde de l'entreprise, qui souvent leur demande tellement, n'est pas qu'une vaste comédie. Cette refondation morale doit s'appuyer sur le développement de valeurs partagées. C'est ce que de nombreuses entreprises ont compris. Elles se sont données pour cela des codes de conduite professionnelle (ou règles éthiques), dont le but avoué est de créer, de maintenir ou de rétablir les conditions d'un milieu de travail fondé sur la transparence et la confiance mutuelle.

Ce monde est aussi plus équivoque. Les règles de vie sociale, les valeurs traditionnelles, se sont érodées sans contre-feux. Qui ne se pose des questions sur le sens de son travail? Comment conduire sa vie professionnelle? Comment accorder efficacité et éthique dans un monde concurrentiel? Comment concilier famille et travail? Jusqu'où peut aller la recherche du profit? Quelles valeurs devraient soutenir l'entreprise? Un déficit de signification se fait sentir. Les acteurs attendent de ceux qui les dirigent qu'ils leur indiquent les voies à suivre.

Ces questions requièrent un nouveau leadership moral. Certains milieux d'affaires s'y sont résolument attachés. Pour répondre au désarroi éthique des années 1990, plusieurs grands chefs d'entreprise ont pris l'initiative de proclamer avec force les valeurs qu'ils entendaient soutenir, tout en invitant leurs collègues à les suivre sur ce terrain. C'est ce qui explique le foisonnement de codes de conduite des affaires émanant de divers cercles internationaux. C'est le cas par exemple des principes dits de la Table ronde de Caux, une charte de la responsabilité sociale des multinationales élaborée par les présidents de quelques-unes des plus grandes d'entre elles. Dans de nombreux secteurs, les dirigeants d'entreprises essaient ainsi de reprendre le leadership moral en affaires que l'utilitarisme aveugle des vingt

dernières années leur avait fait négliger. Ils ne sont pas les seuls. Nombreux sont les organismes ou les industries qui ont suivi cette voie. La récente initiative de l'ONU, dont nous parlerons plus loin, s'inscrit dans cette dynamique.

Le monde actuel est également plus ouvert. Il appelle au pluralisme, à la tolérance. L'extension des droits individuels a eu pour corollaire de permettre à chacun de cultiver sa différence, son identité. Les discriminations historiques ne sont plus acceptées. Chaque individu compte pour ce qu'il est ou ce qu'il veut être. Les entreprises sont amenées à gérer des forces de travail marquées par une forte hétérogénéité : ethnique, religieuse, sexuelle, culturelle, linguistique, nationale, philosophique. Une telle ouverture ne peut réussir sans que soit affirmé et constamment renforcé un principe éthique fondamental, celui du respect d'autrui. Dans toute entreprise d'une certaine taille, la « gestion de la diversité » est ainsi devenue l'une des pierres angulaires de la gestion du personnel.

Enfin, notre monde se veut aussi plus pragmatique. Les acteurs sociaux d'aujourd'hui se méfient des idéologies simplistes. Ils exigent des résultats. Devant l'échec des solutions partielles apportées dans le passé, ils sont désormais convaincus que bien des grands problèmes qui les affectent nécessitent des solutions collectives.

C'est le cas de la protection de l'environnement. Public, entreprises, gouvernements, sont tous coresponsables de la dégradation du milieu naturel. Aucun des trois ne saurait seul y apporter une solution efficace durable. Il en va de même au niveau des entreprises. Aucune entreprise ne peut régler seule des problèmes de pollution où sont impliqués non seulement ses employés, mais aussi ses fournisseurs, ses clients et d'autres partenaires externes. De nouvelles collaborations voient ainsi le jour. Elles se fondent sur le principe de la responsabilité collective face aux causes des problèmes sociétaux, et donc face aux solutions qu'il faut y apporter.

Les éléments d'une éthique de la responsabilité

La RSE, telle qu'elle est conçue aujourd'hui, est composite. Elle est formée de l'agglomération de diverses obligations issues des exigences évolutives du capitalisme (tableau 7). Certains éléments sont nés du souci de préserver l'intégrité de la société environnante (philanthropie, limitation des nuisances), d'autres du souci de doter les entreprises d'outils pratiques de gestion (réceptivité sociale), d'autres enfin du souci de moraliser (au sens de prendre en compte des valeurs morales au-delà des valeurs économiques) la vie des affaires (rectitude éthique, participation citoyenne).

La chronologie présentée dans le tableau 7 est celle de l'expérience américaine, que son ancienneté même rend particulièrement riche. Dans leur forme actuelle, les composantes fondamentales de la RSE sont toutefois communes à tous les pays industrialisés. Cette éthique de la responsabilité est d'ailleurs appelée à se mondialiser. Sous des formes variées, et avec des intensités diverses, elle s'institutionnalise peu à peu dans les pays émergents, voire dans les pays moins avancés.

TABLEAU 7
Éléments de la RSE moderne

La RSE comme...	Origines	Expression actuelle
Philanthropie	Traditionnelle (XIX ^e siècle)	Dons et mécénat d'entreprise
Limitation des nuisances	Années 1960	Priorité à l'environnement
Réceptivité sociale	Années 1970	Systèmes de « gestion sociétale »
Rectitude éthique	Années 1990	Codes de bonne conduite
Participation « citoyenne »	Années 2000	« Engagement » proactif

La philanthropie d'entreprise est la forme la plus ancienne de responsabilité sociale. Elle est née au XIX^e siècle, et fut pendant longtemps l'apanage des grands capitaines d'industrie en mal de reconnaissance sociale. Dans le monde anglo-saxon, elle a toutefois toujours été valorisée comme une obligation morale selon laquelle les gens que le sort a favorisés se doivent de faire profiter leur communauté de leurs largesses. Cette obligation n'est d'ailleurs pas étrangère à certaines considérations religieuses, en particulier chez les protestants.

Au départ individuelle, elle se traduit aujourd'hui surtout par des dons en espèces ou en nature que les entreprises accordent souvent parcimonieusement à des milieux peu compromettants : organismes de charité, culture « bourgeoise » traditionnelle (musées, orchestres symphoniques), santé (hôpitaux) ou éducation (universités). Même si la loi est assez stricte sur ce plan, il est toutefois de plus en plus difficile de démêler la philanthropie moderne des programmes de commandite commerciale, dont l'objectif est de servir l'image de l'entreprise plutôt que de soutenir des causes socialement méritoires.

C'est dans les années 1960 qu'émergea aux États-Unis un concept de responsabilité sociale plus actif, celui de limiter les nuisances, jusque-là ignorées ou jugées inévitables, que provoquait le développement économique. Certains environnements, aussi bien urbains que naturels, étaient passablement dégradés. Une multitude de problèmes sociaux restaient sans solution. On pouvait craindre que cette détérioration ne mette à la longue la prospérité économique en danger. Désireuses de faire leur part, certaines entreprises nord-américaines furent ainsi amenées à se lancer dans des programmes de lutte antipauvreté, comme la rénovation de logements délabrés ou la création d'emplois pour les déshérités. Faute d'un cadre directeur, ces initiatives sombrèrent assez vite dans la catégorie des aventures chimériques. Parallèlement cependant, une législation de plus en plus exigeante incorpora d'office le monde des affaires dans la lutte aux fléaux sociaux qu'étaient la discrimination, les accidents du travail, l'abus des consommateurs ou la détérioration de l'environnement.

Aujourd'hui, la législation en place a fortement atténué l'intensité de ces problèmes. Il subsiste une exception, celle de la protection de l'environnement, dont les progrès, quoique sensibles, sont encore loin d'être satisfaisants. La lente consolidation de la philosophie du développement durable dans les administrations publiques comme dans les grandes entreprises est un gain certain. Elle semble toutefois encore bien fragile face aux atermoiements autour de l'application, voire de l'adoption, de grands desseins écologiques mondiaux comme le protocole de Kyoto.

Dans les années 1970, la responsabilité sociale prit un peu partout un tournant instrumental. Les entreprises s'avouaient démunies face aux turbulences des années 1960, qui faisaient encore sentir leur écho. On en vint à conclure qu'une entreprise responsable socialement était tout simplement une entreprise bien gérée. Ce n'était pas rien. À la différence des entreprises à la remorque du changement social, toujours en déficit par rapport aux désirs démocratiquement exprimés par les membres du corps social, l'entreprise responsable était celle qui savait prévoir ce changement et s'y adapter. Elle se dotait, dans un souci de saine gestion, des systèmes nécessaires pour déchiffrer les mutations de son environnement (veille sociétale) et des structures internes pour s'y adapter (politiques, services spécialisés, lignes de commandement dédiées, rémunérations appropriées).

Dans une telle perspective, la preuve d'une attitude responsable réside dans la qualité des moyens mis en œuvre pour l'assumer. C'est bien ainsi qu'on envisage encore aujourd'hui la responsabilité sociale dans les grandes entreprises qui se sont données des systèmes souvent très achevés de « gestion sociétale ». C'est le cas par exemple de la multinationale européenne Danone (alimentation). Depuis quelques années, elle invite ses établissements partout dans le monde à implanter localement un programme en 130 points relatifs à la gestion de leurs relations avec leurs environnements. Les résultats sont pris en compte dans l'évaluation annuelle des personnels.

Au cours des années 1990 s'amorça une réaction contre les dérives des années 1980. Les conceptions de la RSE élaborées jusqu'alors étaient centrées sur les comportements observables des organisations : programmes de philanthropie, politiques contre les nuisances, systèmes de gestion sociétale. Avec les premiers scandales financiers et écologiques, il apparut clairement que cette approche était insuffisante. Les meilleures lois, les systèmes de gestion les plus élaborés, ne pouvaient constituer un paravent suffisant contre la malhonnêteté individuelle. La moralisation du milieu des affaires devait donc passer par la moralisation des acteurs de ces milieux. Ainsi naquit la préoccupation pour l'éthique des affaires.

La réhabilitation de la responsabilité éthique des individus est aujourd'hui une tendance irréversible. Elle est aidée par la loi, qui, par exemple, établit clairement la responsabilité personnelle des dirigeants dans le cas de certaines infractions commises par leurs employés. Pour responsabiliser l'entreprise, il convient donc de responsabiliser chacun de ses membres, du président jusqu'au plus modeste employé. C'est dans ce but que la plupart des grandes entreprises se sont dotées de codes de bonne conduite (ou codes de déontologie), parfois très complets. Une entreprise comme Alcan par

exemple révisé régulièrement son code de déontologie en fonction des suggestions de ses employés, en fait la promotion comme un instrument de travail indispensable et en conforte l'utilisation par des programmes continus de formation.

Plus récemment, sous la pression de la mondialisation, s'est développée une nouvelle dimension de la responsabilité sociale de l'entreprise, celle de la participation « citoyenne ». Son contenu fait l'objet de nombreuses controverses dans le monde, mais ses contours se précisent. C'est une nouveauté des années 2000. Elle part du postulat que l'entreprise est partie prenante à un contrat moral avec les membres de ses environnements, selon lequel il lui incombe de faciliter leur développement dans la dignité et le respect de valeurs communes. L'entreprise ne doit pas seulement être « responsable », elle doit aussi être « citoyenne ». Ce changement de terminologie correspond au passage d'une attitude réactive (éviter les risques) à une attitude proactive (s'engager positivement). L'entreprise est désormais appelée à faire plus que respecter les lois de son pays ou se doter de principes « éthiques » de gestion. Elle doit faire la promotion des valeurs dites universelles et s'engager à y rendre conformes toutes ses opérations. Pour y parvenir, elle dispose de deux stratégies. La stratégie de rattrapage revient à faire l'examen de ses propres pratiques et à y apporter les redressements nécessaires. La stratégie de leadership consiste à se commettre dans des partenariats multipartites fondés sur une vision partagée du bien commun.

Le projet récent du *Global Compact*, lancé en juin 2000 par l'ONU à l'initiative de son secrétaire général, est une ambitieuse tentative dans ce sens (tableau 8). L'hypothèse de départ de ses promoteurs est qu'il est possible d'« humaniser la mondialisation » par un effet d'entraînement au niveau mondial. Le *Global Compact* n'est pas un programme bureaucratique. Il s'agit au contraire d'une charte très simple de neuf principes, tirés de trois déclarations de l'ONU : la *Déclaration universelle des droits humains* (droits humains), la *Déclaration sur les principes fondamentaux et les droits du travail* du Bureau international du travail (monde du travail), et la *Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement* (environnement). Ces déclarations sont considérées comme « universelles » car elles ont été ratifiées par l'ensemble des pays membres de l'ONU. C'est ce caractère d'universalité qui donne à la charte son incomparable légitimité.

La stratégie de l'ONU est de mettre en route un processus cumulatif de responsabilisation dans le monde des multinationales en favorisant l'émergence de rôles modèles d'envergure mondiale. Ce processus ouvert réunit entreprises, gouvernements, syndicats et ONG. Il repose sur une généralisation du dialogue entre toutes les parties impliquées, et vise une dynamique d'apprentissage collectif sur les conditions d'une application sérieuse des droits universels dans le monde. Pour lui donner toutes ses chances, le secrétaire général Kofi Annan a personnellement invité plusieurs chefs de grandes entreprises à faire preuve de leadership, en souscrivant publiquement à cette initiative et en publiant leurs progrès dans le site Web de l'organisation. L'une des premières entreprises à répondre est la pharmaceutique européenne Aventis, connue depuis longtemps pour ses positions avancées en matière de responsabilité sociale.

TABLEAU 8
Charte du *Global Compact* de l'ONU

Droits humains	
Principe 1	Soutenir les droits humains reconnus mondialement.
Principe 2	S'assurer que l'entreprise n'est pas complice de violation de droits humains.
Travail	
Principe 3	Soutenir le droit d'association et la négociation collective.
Principe 4	Éliminer toutes les formes de travail forcé.
Principe 5	Éliminer le travail infantile.
Principe 6	Éliminer la discrimination en emploi.
Environnement	
Principe 7	Adopter une approche de précaution face aux défis environnementaux.
Principe 8	Prendre des initiatives en protection de l'environnement.
Principe 9	Favoriser le développement de technologies épargnant l'environnement.

Source : Journal of Corporate Citizenship, 11 (2003), p. 34 (adaptation et traduction libres).

Ces neuf principes sont accompagnés de nombreux documents explicatifs et d'une somme croissante de conseils d'implantation, tirés de l'expérience des entreprises ayant accepté de participer à l'appel de l'ONU. Comme le laissent entendre les premières évaluations d'application par Aventis, la route est encore longue avant qu'une telle charte soit à la fois adoptée et concrètement mise en vigueur par la majorité des entreprises. Son grand mérite est toutefois d'indiquer une direction pour le futur de la responsabilité sociale des entreprises, tout en laissant le concept ouvert au débat et aux enrichissements de l'expérience.

CONCLUSION : LES DÉFIS MANAGÉRIAUX D'UNE ÉTHIQUE DE LA RESPONSABILITÉ

Nous avons tenté de montrer que le passage d'une éthique du marché à une éthique de la responsabilité impliquait la prise en compte par les gestionnaires de nouvelles formes de responsabilité sociale.

Nous avons observé que la RSE n'était pas une nouveauté de ces dernières années. Tout au long du développement du capitalisme occidental, philosophes, économistes et hommes d'affaires éclairés se sont en effet constamment interrogés sur les relations entre efficacité et morale. À chaque étape, leurs réflexions ont naturellement débouché sur la question du rôle que l'entreprise devait jouer dans la société.

La RSE moderne ne peut donc pas se comprendre hors du contexte de cet héritage. Elle en est la résultante. C'est ce qui la rend d'autant plus exigeante. Jamais dans l'histoire du capitalisme une société n'a-t-elle tant demandé à ses gens d'affaires. Pour être aujourd'hui considérés comme des « professionnels » de la gestion, ceux-ci doivent en effet faire preuve d'un éventail extrêmement étendu de talents : savoir gérer des interdépendances croissantes tout en préservant leur autonomie ; concilier des logiques contradictoires comme efficacité et justice sociale ; respecter leurs adversaires et rester ouverts à une négociation permanente avec eux ; rallier des partenaires hétérogènes à des projets d'intérêt commun ; et finalement rester concurrentiels et profitables, tout en pratiquant des critères élevés d'éthique des affaires.

Cette dernière exigence à elle seule est un programme bien ambitieux. Le gestionnaire qui pratique une éthique de la responsabilité doit non seulement respecter lois, personnes et nature ; il doit aussi savoir justifier ses choix face à des contradicteurs toujours plus actifs ; et finalement, on lui demande d'agir comme un modèle au milieu des siens. La barre de la gestion moderne est placée haut. Acheter bon marché et vendre plus cher ne suffit plus pour assurer une carrière dans les affaires. Encore faut-il savoir le faire correctement.

BIBLIOGRAPHIE

Sources principales

- PASQUERO, J. (2004). « Responsabilités sociales de l'entreprise : Les approches nord-américaines », dans Jacques Igalens (dir.), *Tous responsables*, Paris, Éditions d'Organisation, p. 257-272.
- PASQUERO, J. (2003). « L'environnement sociopolitique de l'entreprise », dans Michel G. Bédard et Roger Miller (dir.), *La direction des entreprises : une approche systématique, conceptuelle et stratégique* (2^e édition), Montréal, McGraw-Hill-Chenelière, p. 171-215.
- PASQUERO, J. (2002). « Les défis de la gestion responsable », dans Michel Kalika (dir.), *Les défis du management*, Paris, Éditions Liaisons, coll. « Entreprises et carrières », p. 31-48.

Sources secondaires choisies et annotées

- ANDRIOF, J., S. WADDOCK, B. HUSTED et Rahman S. SUTHERLAND (dir.) (2002). *Unfolding Stakeholder Thinking : Theory, Responsibility and Engagement*, Sheffield, UK, Greenleaf Publishing [un état de l'art sur la question de la RSE et de la gestion des parties prenantes].
- BRUMMER, J.J. (1991). « Models of the Corporation », dans J.J. Brummer, *Corporate Responsibility and Legitimacy : An Interdisciplinary Analysis*, New York, Greenwood Press, p. 46-72 [les correspondances entre conceptions de l'entreprise et modèles de RSE].
- CAPRON, M. et F. QUAIREL-LANOIZELÉE (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable (acteurs, enjeux, stratégies)*, Paris, La Découverte [la RSE vue par des auteurs français].

- COMMISSION EUROPÉENNE (2001). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Bruxelles [Livre vert sur le concept de RSE tel que défini par la Commission européenne à l'usage des entreprises de l'Union européenne].
- DION, M. (dir.) (1999). *Responsabilité sociale de l'entreprise et déréglementation*, Montréal, Guérin [six articles sur l'expérience québécoise].
- DONALDSON, T. et T. DUNFEE (1999). *Ties that Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*, Boston, Harvard Business School Press [l'éthique des affaires vue comme un contrat social entre l'entreprise et son environnement].
- IGALENS, J. (dir.) (2004). *Tous responsables*, Paris, Éditions d'Organisation [24 thèmes sur la responsabilité sociale de l'entreprise dans le contexte français].
- LOGSDON, J. et D.J. WOOD (2002). « Business Citizenship: From Domestic to Global Level of Analysis », *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 155-187 [une comparaison entre responsabilité sociale et citoyenneté d'entreprise].
- MCINTOSH, M. (dir.) avec D. Murphy et R. Shah (éditeurs invités) (2003). Special Issue on The United Nations Global Compact, *Journal of Corporate Citizenship*, (11), 146 p. [numéro spécial de 11 articles sur la charte du *Global Compact* de l'ONU].
- OCDE (1999). *Principes de l'OCDE relatifs au gouvernement de l'entreprise*, Paris, SG/CG(99)5 [principes destinés aux gouvernements des pays membres de l'OCDE pour améliorer leur contexte institutionnel face aux grandes entreprises].
- POST, J.E., S. PRESTON et S. SACHS (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford, CA, Stanford University Press [la gestion socio-éthique des parties prenantes comme source de valeur].
- SEN, Amartya (2003). *L'économie est une science morale*, Paris, La Découverte [un plaidoyer pour la prise en compte des considérations sociopolitiques et éthiques en économie, par le père fondateur de l'Indice de développement humain (IDH) de l'ONU, Prix Nobel 1998].
- WADDOCK, Sandra A. (2002). *Leading Corporate Citizens: Vision, Values, Value Added*, New York, McGraw-Hill [la citoyenneté d'entreprise comme engagement éthique].

Partie II

La finance responsable

Trois questions sur la performance sociale des entreprises

Donna J. Wood

Les questions relatives à la « finance responsable » sont des questions liées à la performance sociale des entreprises, un concept qui a été utilisé et étudié depuis les quatre dernières décennies. Commençons cependant notre présentation en nous posant trois questions sur la performance sociale des entreprises :

1. La dimension descriptive – qu'est-ce que c'est ?
2. La dimension instrumentale – à quoi cela sert-il ?
3. La dimension normative – doit-on en tenir compte ?

D'abord, rappelons brièvement l'émergence de ce concept. Le concept de « performance sociale des entreprises » a pour origine un autre concept, celui de la « responsabilité sociale des entreprises » (RSE), soit l'idée que les entreprises ont des responsabilités qui vont au-delà de la création de richesse pour les pourvoyeurs en capitaux. On peut penser à des auteurs comme Berle et Means (1933) ou à d'autres encore, mais penchons-nous pour l'instant sur le contexte social des années 1960 : une époque marquée par l'abondance des pays développés, la libéralisation des normes sociales, la croissance des gouvernements, la guerre impopulaire et meurtrière en Asie du Sud-Est, et une demande pour davantage de protection en matière de droits. Tous ces facteurs convergent alors pour changer le monde dans lequel on vit. L'idée que la création de richesse pour les actionnaires est le but premier des entreprises émerge publiquement dans les années 1960 et prend racine à la fin des années 1970¹. Enfin, il est primordial de se rappeler que le concept de responsabilité sociale des entreprises s'est

1. Voir, par exemple, les nombreuses publications de Eugene F. Fama et ses collègues sur la maximisation de la richesse, la compétition pure et parfaite et autres variables clés du modèle économique classique, <http://papers.ssrn.com/sol3/cf_dev/AbsByAuth.cfm?per_id=998>.

d'avantage développé dans les écoles américaines de gestion, où la dualité des rôles d'éducation citoyenne et de formation à l'emploi ne font pas toujours bon ménage (Wood, Davenport, Blockson et Van Buren III, 2002).

LA DIMENSION DESCRIPTIVE DU CONCEPT DE PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES – QU'EST-CE QUE C'EST?

Le philosophe Jacob Needleman, dans son livre intitulé *The Heart of Philosophy*, établit clairement la distinction entre ce qu'est un « concept » et une « idée ». Il vise à démontrer pourquoi la philosophie se pose toujours les mêmes questions, et pourquoi elle a eu si peu d'impact réel sur l'humanité. Il s'avère que cette distinction est cruciale pour comprendre les deux aspects de la performance sociale des entreprises, et les raisons explicatives du peu de progrès des quarante dernières années.

Le concept de la performance sociale des entreprises

Needleman offre une analyse approfondie du concept qu'il définit comme étant un

[...] outil de résolution de problème [...] les technologies de la machine cognitive. Concepts, théories, hypothèses, différenciations, comparaisons – tous ceux-ci peuvent être ultimement compris comme des outils servant à organiser les perceptions en des schèmes logiques nommés explications [...] Les concepts ne sont ni plus ni moins que des outils par lesquels l'homme combine ou analyse ce qu'il connaît déjà par la perception (traduction de Needleman, 1982, p. 46-47).

Comme schème mental ou outil d'analyse, le concept de la performance sociale des entreprises connaît une histoire en dents de scie. Il importe de préciser que le fait de choisir certains concepts au détriment d'autres, revient à choisir certaines perceptions ou observations pour en éliminer d'autres. Cela a des conséquences sérieuses pour notre habileté future à comprendre le phénomène que l'on tente d'expliquer. C'est donc dire que le choix des mots importe. À titre d'illustration, ma propre définition de la performance sociale des entreprises, datant de 1991, diverge de celle d'Archie Carroll, datant de 1979, principalement pour ce qui est de la conception de ce qu'est la responsabilité sociale des entreprises.

Dans son modèle de la performance sociale des entreprises, Carroll (1979, p. 499) élabore un modèle tridimensionnel, délimité sur un axe par « les attentes économiques, légales, éthiques, et discrétionnaires », sur un [deuxième] axe par les courants philosophiques en management et sur le troisième axe par les contextes sociaux particuliers (Wood et Jones, 1995).

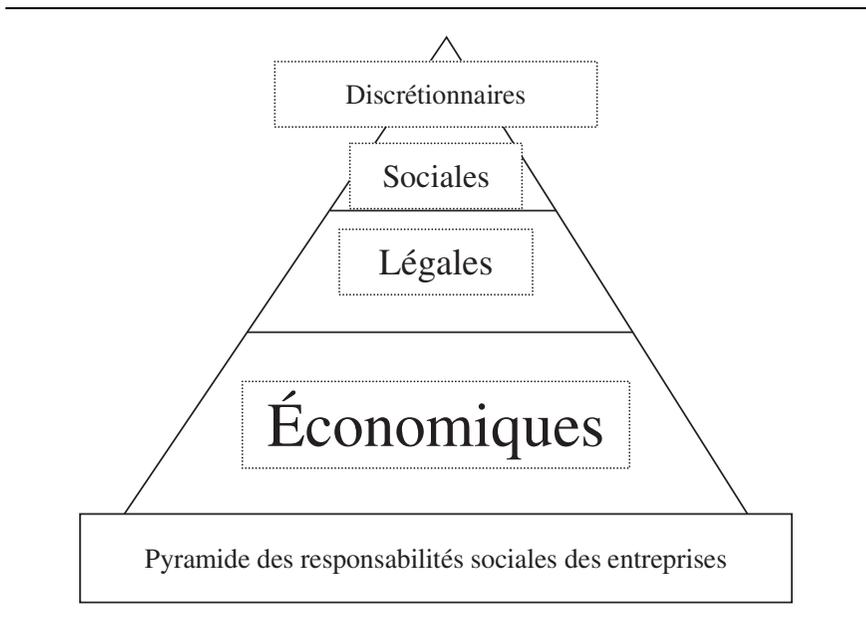
La performance sociale des entreprises se définit, selon nous, « comme étant une configuration d'entreprise où les principes de responsabilité sociale, les processus de rétroaction sociale et les résultats observables concourent à tisser les liens entre

l'entreprise et la société» (traduction de Wood, 1991, p. 693). Ces trois dimensions de la performance sociale des entreprises sont interreliées et comprennent des sous-dimensions, incluant les principes structurels au niveau individuel, organisationnel, et institutionnel; des processus corporatifs d'évaluation de l'environnement, de gestion des parties prenantes, de gestion de problématiques ainsi que les réactions, au niveau des processus de décisions sociétales et ceux des parties prenantes, résultant des activités organisationnelles (Wood et Jones, 1995).

Ainsi, le concept de performance sociale des entreprises de Carroll et de Wood ne diverge pas simplement sur la base du comment chacun organise les éléments de la performance sociale des entreprises, mais repose sur des conceptualisations différentes de ce qu'est la responsabilité sociale des entreprises. Pour Carroll (1979), la responsabilité sociale des entreprises est illustrée par la « pyramide de responsabilités sociales » telle que représentée à la figure 1.

Bien que Carroll soutienne que la grosseur et la présence des quatre types de responsabilité n'ont pas d'implication sur leur degré d'importance ou de priorité et qu'il s'agit davantage d'une représentation semi-quantitative des responsabilités des gestionnaires dans le cadre de leurs activités journalières, il n'en demeure pas moins que cette hiérarchie lexicographique tend à suggérer, même de manière subliminale, que la responsabilité économique l'emporte sur les autres et qu'en effet, c'est sur cette base que les autres responsabilités doivent s'aligner.

FIGURE 1
Modèle tridimensionnel de Carroll (1979)



Par opposition, le modèle conceptuel de la performance sociale des entreprises de Wood établit une série de principes structurels de la responsabilité sociale des entreprises qui ne reposent pas sur l'illustration fonctionnaliste de Carroll.

Les principes structurels de la responsabilité sociale

- *Légitimité* : en tant que membre du milieu des affaires, une entreprise doit utiliser judicieusement son pouvoir ou courir le risque de perdre sa légitimité sociale.
- *Responsabilité sociale* : en tant que membre d'un réseau de parties prenantes, une entreprise doit s'occuper des torts et des avantages qu'elle occasionne.
- *Discrétion des gestionnaires* : en tant qu'acteur faisant partie d'un collectif d'acteurs, une entreprise doit soutenir la prise de décision régie par l'éthique et la morale.

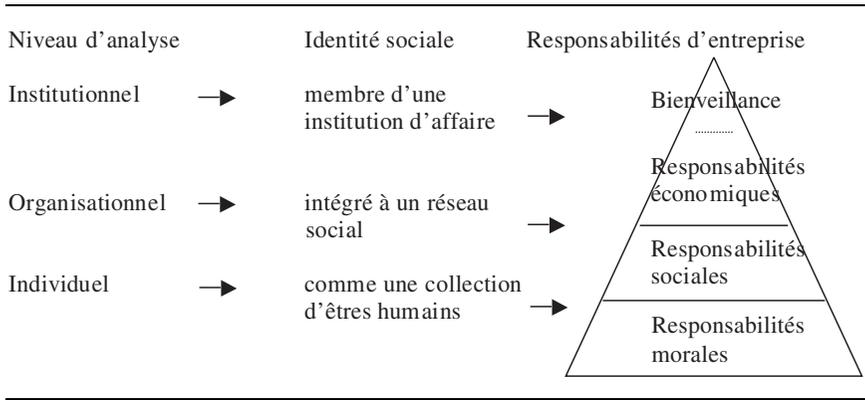
De plus, le modèle de la performance sociale de Wood recoupe l'ensemble de la littérature pour y inclure les processus liés à la réactivité sociale des entreprises (veille environnementale, gestion des parties prenantes et gestion de problématiques spécifiques) en incluant également les résultats des comportements des entreprises, comme les processus internes de décisions et les politiques d'entreprises, les effets (positifs ou négatifs) sur les actionnaires et les effets sur la société en général.

Kang (1995), s'inspirant du modèle de Wood, a clarifié le rôle des choix moraux et de la responsabilité économique du concept de responsabilité sociale des entreprises, comme le montre la figure 2 pour une entreprise individuelle. En retournant le modèle hiérarchique de Carroll sur sa tête, Kang donne aux actions des entreprises qui favorisent l'autonomie morale des employés la place la plus importante. Si ceci est accompli, alors la responsabilisation légale et sociale suivra. En fin de compte, une entreprise favorise l'atteinte de ses responsabilités économiques si et seulement si elle a favorisé la formation de choix moraux, s'est conformée aux exigences légales et a fait preuve de responsabilité sociale.

Ainsi, mon concept de performance sociale des entreprises semble plus englobant que celui de Carroll qui n'inclut pas la dimension des effets et est moins lié à une époque, à un lieu, ou privilégiant une dimension particulière. La définition que j'ai donnée à ce concept a donné lieu à une riche discussion dans les milieux universitaires.

Toutefois, au sein du milieu des affaires, les managers ont préféré, et de loin, le concept de Carroll. Pour eux, le principe de la hiérarchie est attrayant. Ceci semble refléter adéquatement la façon dont eux-mêmes conçoivent leurs multiples devoirs. Quoique Carroll insiste fortement sur le fait que les responsabilités économiques ne sont pas plus importantes que les responsabilités légales, sociales

FIGURE 2

Niveau d'analyse, identité d'entreprise et responsabilité

ou discrétionnaires (philanthropiques), il n'en demeure pas moins que le message reçu est calqué sur le fait que ces responsabilités économiques occupent la plus large place dans son modèle en pyramide. En fin de compte, la hiérarchie de Carroll, lorsque lue de cette façon, est conséquente avec la nouvelle idéologie des écoles de gestion, à savoir que le but des entreprises est de permettre aux propriétaires de faire de l'argent.

L'idée de la performance sociale des entreprises

Avant de nous attaquer à l'idée même de performance sociale des entreprises, voyons ce que Needleman entend par la notion « d'idée ». Celui-ci la décrit comme étant

[...] une sorte d'énergie, une énergie supérieure qui peut, sous des conditions très précises, avoir un effet de transformation lorsqu'elle entre dans la vie de l'humain. On a entendu parler de l'énergie de telles idées dans le langage ancien comme étant une nourriture spirituelle, « la manne descendue du ciel » de l'ancien testament [...]. [...] Les vraies idées ne demandent pas seulement d'être intellectuellement attentif, mais aussi un effort moral afin d'être compris. [...] La fonction première des vraies idées est d'irradier une énergie unifiante au sein de toute la structure de l'être humain (traduction de Needleman, 1982, p. 45, 47, 50).

L'idée de la performance sociale des entreprises a peu à voir avec les principes, les processus, les politiques ou les résultats à la Wood, et virtuellement rien avoir avec la « hiérarchie des responsabilités » à la Carroll. L'idée n'est pas séparée de préoccupations morales, comme Swanson (1999) semble avoir accusé notre concept, mais irradie en effet une « énergie unifiante » qui a le pouvoir de transformer les relations d'échange des humains. C'est, en somme, la grande idée

que «rien ne dépasse le respect que doivent se montrer les êtres humains pour leurs semblables et pour la terre qu'ils habitent». Rien – ni même la recherche de la richesse ou l'excédent des bénéfices sur les coûts ou la présence de règles et d'attentes sociales – rien n'est plus important que la dignité et le développement de l'être humain et l'attention à son environnement.

C'est une grande idée, mais nous devons maintenant établir le lien entre celle-ci et le milieu des affaires. Faisons un saut de biais en rappelant cette fameuse citation d'Adam Smith sur l'intérêt propre du boucher et du boulanger. Celle-ci est certainement un rappel que de fortes motivations sont essentielles au capitalisme et au bien commun.

Il ne peut y avoir de motif convenable pour nuire à notre prochain, il ne peut y avoir d'incitation à faire du mal à autrui que le genre humain puisse partager, sinon la juste indignation pour le mal qu'autrui nous a fait. Troubler le bonheur d'autrui uniquement parce qu'il est un obstacle au nôtre, prendre ce qui lui est réellement utile simplement parce que cela pourrait nous être également ou plus utile, ou se laisser aller ainsi à la préférence naturelle que chacun a pour son propre bonheur au détriment des autres, voilà ce qu'un spectateur impartial ne saurait partager. (Smith, 1759, *Théorie des sentiments moraux*, traduction de Biziou, Gauthier et Pradeau, 1999, 2.2)

Dans la course aux richesses, aux honneurs et aux faveurs, il peut courir aussi vite qu'il lui est possible, et tendre chaque muscle et chaque nerf pour dépasser tous ses concurrents. Mais s'il devait bousculer ou jeter à terre quelqu'un d'entre eux, l'indulgence des spectateurs prendrait immédiatement fin. C'est une violation du franc-jeu qu'ils ne peuvent admettre. (*Id.*)

D'une façon similaire, John Locke dans «De la propriété des choses» avance qu'il est raisonnable de penser que les glands que vous récoltez par le travail devraient vous appartenir, si toutefois il y a suffisamment de glands pour tout le monde. Si, avec votre travail, vous accaparez le contrôle des glands de la communauté entière, vous perdez alors le droit sur eux comme étant votre propriété privée parce que vous avez violé la règle qui veut qu'il doit y en avoir pour tous².

Ainsi, en partie, la grande idée de la performance sociale des entreprises nous fait remonter à l'origine de la pensée classique du libéralisme, lorsque l'individu n'était pas la règle suprême, mais seulement une partie importante des créations divines, lorsque l'intérêt des uns et des autres, l'intérêt individuel et collectif étaient vus comme inévitablement liés et non pas incompatibles et contradictoires.

2. Voir le texte complet de John Locke (1690), Chapitre V: De la propriété des choses. *Traité du gouvernement civil*, <http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/classiques/locke_john/traité_du_gouvernement/traité_du_gouver_civil.html>.

Ainsi les divers concepts de performance sociale des entreprises suscitent nécessairement la polémique parce que leurs idées sous-jacentes le font aussi.

Le concept de performance sociale des entreprises de Carroll reflète mieux le fait que le rôle institutionnel des entreprises est de produire richesses et marchandises. La hiérarchie des responsabilités met tant l'accent sur les devoirs économiques des managers qu'il est facile de perdre de vue ceux concernant les parties prenantes, la loi, les normes sociales et la dimension morale. Simplement, le modèle de responsabilité sociale de Carroll tend à montrer que n'importe quelle entreprise a le droit d'agir selon ses besoins de survie, sans égard aux conséquences pour les autres.

Notre concept de performance sociale des entreprises montre plus clairement que les entreprises font partie d'un réseau de parties prenantes au centre d'une toile de droits et de devoirs, et non pas seulement d'intérêts. De plus, ce modèle dans ses principes structurant sur la responsabilité sociale, distingue l'individu de l'entreprise, et celle-ci du contexte institutionnel des affaires. Il est alors possible de voir où se situent les conflits et les lignes convergentes à ces niveaux et de les rendre visibles et modifiables. Un manager n'est pas la même chose qu'une entreprise, et celle-ci ne correspond pas à l'ensemble du milieu des affaires. Ces distinctions sont importantes lorsque l'on aborde les questions d'éthique, de responsabilités et de performance sociale des entreprises. Dit simplement, notre idée de la responsabilité sociale des entreprises reconnaît l'importance cruciale de l'institution des affaires, mais n'admet aucun droit à la survie pour des entreprises prises individuellement. Comme l'a si bien réfléchi Kang, les entreprises doivent d'abord s'assurer d'établir leurs responsabilités envers l'autonomie morale et leurs responsabilités sociales et légales avant de pouvoir légitimement poursuivre leurs objectifs économiques.

LA DIMENSION INSTRUMENTALE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES : – À QUOI CELA SERT-IL ?

La grande idée de la performance sociale des entreprises, comme nous l'avons montré plus haut, a pris deux directions différentes en termes de développement conceptuel, et cela se reflète dans la recherche depuis les trois dernières décennies. Il est intéressant à noter que très peu de recherches ont été faites sur cette grande idée de la performance sociale des entreprises en termes de respect pour les personnes et pour l'environnement. Au plus, ce que nous avons, ce sont les tentatives au cours des années 1970 et 1990 de cartographier la performance d'une entreprise à l'aide des bilans sociaux (Berthoin Antal, Dierkes, MacMillan et Marz, 2002).

Il existe par ailleurs plusieurs études, utilisant une diversité de méthodologies et de cadres conceptuels qui tentent d'expliquer le processus de management des parties prenantes. On retrouve au sein de celles-ci des travaux sur le management des affaires publiques, le management de problématiques particulières, les relations avec les clients, ou les investisseurs, les relations avec les gouvernements et les

groupes de pression, avec les organisations non gouvernementales, etc. Pour notre propos, cette panoplie d'études est trop vaste et disparate pour être considérée comme des travaux sur la performance sociale des entreprises en soi, bien que la pertinence de celles-ci ne fasse aucun doute.

Il est certain que la recherche en science sociale se nourrit de concepts mais il semble moins sûr qu'elle requiert des idées. Ainsi, la plupart des recherches sur la performance sociale des entreprises se sont efforcées de démontrer et de spécifier les liens ou l'absence de relations entre la performance financière et la performance sociale des entreprises.

Au cours des années 1970, un certain nombre d'études de petite envergure ont tenté de montrer un lien positif entre la performance sociale des entreprises et leur performance financière définie de façon diverse. Je ne veux pas m'attarder sur ces premières tentatives dont il existe déjà de bonnes synthèses mais les données ne justifient pas que l'on s'y arrête plus longtemps (Wood et Jones, 1995 ; Margolis et Walsh, 2001). Voici toutefois des exemples des résultats trouvés.

Grande entreprise	retraite obligatoire
Journal d'entreprise	meilleure profitabilité à long terme
Philanthropie	rang élevé sur l'indice Fortune
Rappel de produit	niveau plus haut/bas de profits
Coûts élevés de conformité environnementale	retour sur le capital plus bas
Rang Fortune élevé	plus grande profitabilité
Département d'affaires publiques	conscience élevée des problématiques
Transparence sociale	retour sur l'investissement variable

Ullmann (1985) est d'avis qu'il n'y a absolument pas de schèmes conceptuels pouvant expliquer quelles mesures peuvent être reliées entre elles et, plus encore, pourquoi elles devraient l'être. Très peu de nouvelles études ont été faites depuis, à quelques exceptions près.

D'abord, Wood et Jones (1995) montrent que la plupart des études sur la relation entre la performance sociale des entreprises et leur performance financière font la présupposition erronée que n'importe quelle mesure de performance sociale devrait être reliée à une mesure quelconque de performance financière. Par exemple, certaines études voudraient démontrer que le pourcentage des contributions charitables avant taxe est positivement relié aux mesures de retour sur l'investissement, comme si l'effet de ces dons avait un impact certain et observable sur les résultats de fin de bilan. Wood et Jones sont d'avis que ceci constitue un cas de « relations inappropriées entre les parties prenantes » et que les liens entre la performance sociale et la performance financière ne peuvent être trouvés que si les variables dépendantes et indépendantes sont correctement reliées dans un cadre conceptuel qui lie spécifiquement les actions des parties prenantes aux mesures de performance des entreprises.

Frooman (1997) démontre à l'aide d'une méta-analyse d'événements que lorsque les consommateurs ou les investisseurs perdent confiance en une entreprise en raison de quelque malfaisance, cette entreprise ne regagne pas la croissance prévue de son cours même si le prix de ses actions monte après l'événement. Voilà que c'est, par un retour étrange des choses, le modèle financier qui vient appuyer l'idée de responsabilité sociale.

Récemment, d'autres ont tenté, avec plus ou moins de succès, d'utiliser des méthodologies plus sophistiquées pour analyser le lien entre performance sociale et performance financière. Certains collègues, par exemple, ont essayé de montrer que les entreprises qui ont obtenu un bon rang au sein de l'indice Fortune des entreprises «les plus admirées» ont aussi bien fait financièrement (Szwajkowski et Figlewicz, 1999 ; Simerly, 1999). Brown et Perry (1995a et b) ainsi que nous-même (Wood, 1995) sont d'avis toutefois que les classements des entreprises «les plus admirées», faits par des analystes financiers, souffrent d'un «biais financier». C'est alors une tautologie que de corrélérer la performance financière avec le classement des «plus admirées», qui, à bien des égards, donne un poids important à la performance financière.

Dans leur recherche, Graves et Waddock (1994) ont tenu compte du rôle énorme des investisseurs institutionnels pour orienter la gouvernance des entreprises. En utilisant les bases de données de l'indice social KLD 400 qui reflète l'indice S&P 500, ils ont fouillé les questions de l'influence des investisseurs institutionnels et de l'efficacité managériale comme corollaire de la performance sociale des entreprises.

Mais quelle est la grande idée derrière la recherche sur les liens entre la performance sociale des entreprises et la performance financière?

- Si un lien solide entre la performance sociale des entreprises et la performance financière est trouvé, alors la performance sociale des entreprises peut être justifiée (ou invalidée) comme étant un apport à la fonction de faire de l'argent. Ceci pourrait attirer l'attention des managers comme rien d'autre.
- S'il n'y a pas de liens, ou si aucun ne peut être trouvé, y a-t-il encore une justification à parler de performance sociale des entreprises? Seulement si, nous pensons, la performance sociale des entreprises est pensée en tant qu'idée morale du type «vous devez être un manager responsable parce que la raison vous dicte que ceci est juste».

Durant la dernière décennie cependant, il y a eu une réelle explosion d'intérêt à la fois pour l'idée et le concept de performance sociale des entreprises. En ce sens, la question du lien entre la performance sociale des entreprises et la performance financière est à la fois plus urgente et plus discutable. Peut-être que ce lien ne peut pas être démontré en utilisant les données et les méthodes courantes des sciences sociales. Nonobstant cela, les pratiques du milieu des affaires ont changé ainsi que l'intérêt pour la performance sociale des entreprises.

Aujourd'hui cependant, en lieu et place d'un lien évasif entre la performance sociale des entreprises et la performance financière, l'intérêt réel se porte sur la responsabilité, la transparence et l'équilibre entre les intérêts et les réclamations des parties prenantes. Pruzan (1998) en donne certains exemples.

En 1990, l'idée d'investir de façon socialement responsable émergeait à peine au sein de la conscience publique. Aujourd'hui, avec plusieurs milliards de dollars investis au sein de fonds tamisés, le vieux proverbe « c'est l'argent qui parle » acquiert une nouvelle signification. Il est vrai que les fonds tamisés ont subi plus que d'autres les effets de la dépression boursière car ils ont eu davantage tendance à investir au sein des fonds technologiques, mais en revanche il semble qu'ils récupèrent plus rapidement. Une chose est certaine, c'est que les fonds socialement tamisés ne disparaîtront pas.

POURQUOI DEVRIONS-NOUS NOUS EN PRÉOCCUPER ? LES DÉFIS DE LA GLOBALISATION POUR LA PERFORMANCE SOCIALE DES ENTREPRISES

Les tendances contradictoires de convergence et de divergence que l'on a observées au sein de l'environnement global ont créé des défis particuliers pour ceux qui étudient la performance sociale des entreprises, mais surtout pour les entreprises multinationales qui en sont les acteurs principaux.

Les grandes disparités d'accès aux ressources ont donné lieu à des poches d'opportunisme et d'écueil moraux où les entreprises se sont ruées en prenant avantage de tout, de la main-d'œuvre à bon marché aux déficiences des lois sur la protection de l'environnement avec le concours de gouvernements corrompus et cupides.

Les États-nations constituent toujours la principale base du politique, mais la mobilité du capital, de la main-d'œuvre, des marchandises et de l'information est telle que de plus en plus d'États participent à un regroupement supranational comme l'Union européenne (UE), l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) et l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE).

Les entreprises se sont globalisées, mais les parties prenantes aussi. Des ONG comme Amnistie Internationale, Human Rights Watch, Greenpeace et Transparency International ont la même capacité de communication que les entreprises et peuvent transmettre leurs messages aussi rapidement et avec la même efficacité qu'une campagne de commercialisation sophistiquée.

Les principaux défis de la globalisation pour la performance sociale des entreprises se situent, d'une part, sur le plan du relativisme éthique et procédural et, d'autre part, sur le plan du contrôle autoritaire. Au sein du monde sous-développé, plusieurs ont mal placé leur capacité à émettre un jugement moral. Vis-à-vis des différences culturelles, ils ont présumé que la culture pouvait prendre n'importe quelle forme, même si cela implique la violence envers des groupes de population

importante ou l'appui à des gouvernements corrompus. Par ailleurs, plusieurs au sein des pays développés croient que l'idéologie du libre marché doit être imposée au monde en développement de façon concomitante avec les lois du travail, la protection de l'environnement et d'autres demandes sociales. Il apparaît clairement que l'avantage ira aux pays développés qui connaissent déjà les règles du jeu.

Bref, nous devrions nous préoccuper de la grande idée de la performance sociale des entreprises parce que nous avons une si grande part à jouer dans la continuation de l'existence humaine et de celle de l'environnement. Si la globalisation force les entreprises à cette course, il y aura des gagnants à court terme mais à long terme tous y perdront.

Je ferai quelques prédictions sur l'avenir de la performance sociale des entreprises basées sur la recherche historique et mes propres observations des tendances structurelles de l'économie politique mondiale.

- La consolidation économique et politique continuera mais à un rythme trop lent pour les multinationales.
- Les grandes entreprises multinationales ne toléreront pas toujours de grandes disparités, car cela rend l'environnement trop instable.
- Les grandes entreprises multinationales concevront elles-mêmes des normes pour la performance sociale des entreprises afin de créer des barrières à l'entrée aux opportunistes et pour faire en sorte que les critères ne soient pas trop élevés.

CONCLUSION

La théorie de la performance sociale des entreprises doit tenir compte du rôle et des relations des parties prenantes, de l'importance des valeurs au sein et en dehors des entreprises ainsi que de la nature des relations de pouvoir des acteurs sociaux. La tâche théorique à entreprendre est de développer une théorie des parties prenantes et de l'incorporer au concept de performance sociale des entreprises afin de faire émerger une nouvelle théorie de la firme.

La mesure de la performance sociale des entreprises ne peut devenir valide et fiable malheureusement avant que le concept soit mieux défini, c'est-à-dire lorsque qu'il sera mis en contexte de la grande idée. L'intérêt récent pour les bilans sociaux nous donne espoir que ce problème de mesure sera un jour une préoccupation mineure.

Les données doivent devenir plus accessibles. La contrainte tient au fait bien sûr que les données publiques, comme celles de Fortune ou de l'index KLD, sont au mieux incomplètes, édulcorées, ou au pire corrompues. Que pourraient faire les universitaires pour convaincre les managers de leur fournir des données plus complètes et de meilleure qualité?

D'un point de vue méthodologique, il serait bon que les chercheurs explicitent leurs présupposés et essayent ensuite de les tester. Il semble clair par ailleurs qu'un modèle plus complexe est nécessaire pour tenir compte des perceptions, des interprétations et des conditions de prise de décision au sein des entreprises ainsi qu'entre celles-ci et leurs parties prenantes.

L'interprétation de la performance sociale des entreprises doit toujours tenir compte de la « grande idée » qui est à l'œuvre et non pas seulement du concept. Sinon les relations entre les variables peuvent être rapportées et interprétées, mais que veulent-elles dire alors ?

Mais de façon plus importante, la performance sociale des entreprises promet d'être, en tant qu'idée et cadre conceptuel, une aide importante aux managers qui doivent naviguer dans un environnement global.

- La protection des droits humains stabilisera les conditions économiques globales (Schultz).
- Des pratiques environnementales saines changeront notre façon de penser envers les produits et les processus (McDonough et Braungart, 2002).
- La responsabilité et la transparence guériront la légitimité déclinante des entreprises (Lewellyn et Logsdon).

Retour sur les questions de départ

Nous avons commencé cet exposé autour de trois questions sur la performance sociale des entreprises et nous allons maintenant y répondre.

D'abord qu'est-ce que la performance sociale des entreprises ? C'est un concept relatif à l'implication des entreprises dans la société. Un cadre pour organiser l'information sur ces relations. Une grande idée qui demeure controversée.

Quelle est la valeur de la performance sociale des entreprises ? Lorsque les variables de performance sont correctement reliées aux parties prenantes, il y a une relation entre la mauvaise performance sociale et la perte de valeur au marché. La performance sociale des entreprises fournit un cadre pour rapporter les informations désirées aux parties prenantes. La performance sociale des entreprises oriente les affaires, les peuples et les nations vers un futur plus stable et équitable. La performance sociale des entreprises nous rappelle à notre humanité commune.

En fin de compte, la performance sociale des entreprises est-elle une idée ou un concept ? L'idée du respect universel de l'homme et de son environnement est-elle une idée fautive et fondamentalement anticapitaliste ? Et pourquoi donc devrions-nous nous en soucier ?

Écoutons le maître, le père de la pensée capitaliste, Adam Smith :

Tous les membres de la société humaine ont besoin de l'assistance des autres, et ils sont également exposés à leurs atteintes. Là où l'assistance nécessaire est réciproquement offerte par amour, gratitude, amitié et estime, la société est florissante et heureuse. Tous ses différents membres sont rattachés les uns aux autres par les liens agréables de l'amour et de l'affection ; et ils sont, en quelque manière, attirés vers un centre commun de bons offices mutuels.

Même si l'assistance nécessaire n'est pas proposée pour des motifs si désintéressés et si généreux, s'il n'y a pas d'amour et d'affection réciproques entre les différents membres de la société, celle-ci, bien que moins heureuse et moins agréable, ne sera pas nécessairement dissoute. La société peut se maintenir entre différents hommes comme entre différents marchands, à partir du sens de son utilité, sans aucun lien réciproque d'amour ou d'affection. Et quoique l'homme qui en est membre n'est lié par aucune obligation, ni par aucune forme de gratitude vis-à-vis d'autrui, la société peut toujours être soutenue par l'échange mercenaire de bons offices selon des valeurs convenues.

La société, toutefois, ne peut subsister entre ceux qui sont toujours prêts à se nuire et à se causer du tort. Dès que surviennent les préjugés, dès que s'installent le ressentiment réciproque et l'animosité, tous les liens de la société sont déchirés, et les différents membres en quoi elle consistait sont, en quelque sorte, disséminés et dispersés à l'entour par la violence et l'opposition de leurs affections discordantes. S'il y a une société entre des brigands et des assassins, ils doivent au moins, selon l'observation triviale, s'abstenir de se voler ou de s'assassiner les uns les autres. La bienfaisance est donc moins essentielle à l'existence de la société que la justice. La société peut se maintenir sans bienfaisance, quoique dans un état qui ne soit pas le plus confortable ; mais la prédominance de l'injustice la détruira absolument. (Smith, 1759, *Théorie des sentiments moraux*, traduction de Biziou, Gauthier et Pradeau, 1999, 2.3)

BIBLIOGRAPHIE

- BERLE, Adolf A. et Gardiner C. MEANS (1933). *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan Co.
- BERTHOIN ANTAL, Ariane, Meinolf DIERKES, Keith MACMILLAN et Lutz MARZ (2002). « Corporate Social Reporting Revisited », *Journal of General Management*, 28 (2), p. 22-42.
- BROWN, Brad et Susan PERRY (1995a). « Halo-Removed Residuals of Fortune's "Responsibility to the Community and Environment" – A Decade of Data », *Business and Society*, 34 (2), p. 199-215.
- BROWN, Brad et Susan PERRY (1995b). « Some Additional Thoughts on Halo-Removed Fortune Residuals », *Business and Society*, 34 (2), p. 236-241.
- CARROLL, Archie B. (1979). « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 4 (4), p. 497-505.
- CARROLL, Archie B. (1991). « The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, (juillet-août).

- FROOMAN, Jeff (1997). « Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder Wealth », *Business and Society*, 36 (3), p. 221-249.
- GRAVES, Samuel B. et Sandra A. WADDOCK (1994). « Institutional Owners and Corporate Social Performance », *Academy of Management Journal*, 37 (4), p. 1034-1046.
- KANG, Young Chul (1995). *Before-Profit Corporate Social Responsibility and the Concept of Just Enterprise*, Pittsburgh, PA, doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- LEWELLYN, Patsy G. et Jeanne M. LOGSDON (2001). « Meeting the Challenging of Transparency : Pioneering Practice », dans C. Dunn et D. Windsor (dir.), *Proceedings of the Twelfth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*, Sedona, AZ, p. 101-106.
- MARGOLIS, Joshua Daniel et James Patrick WALSH (2001). *People and Profits? The Search for a Link Between a Company's Social and Financial Performance*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- MCDONOUGH, William et Michael BRAUNGART (2002). *Cradle to Cradle : Remaking the Way We Make Things*, North Point Press.
- NEEDLEMAN, Jacob (1982). *The Heart of Philosophy*, New York, Jeremy Tarcher/Penguin.
- PRUZAN, Peter (1998). « From Control to Value-based Management and Accountability », *Journal of Business Ethics*, 17 (13), p. 1379-1394.
- SCHULTZ, William F. <http://www.amnestyusa.org/about/schulz_articles.html>.
- SIMERLY, Roy L. (1999). « Measuring Corporate Social Performance : An Assessment of Techniques », *International Journal of Management*, 16 (2), p. 253-257.
- SMITH, Adam (1759). *Théorie des sentiments moraux*, traduction de Michaël Bizou, Claude Gautier et Jean-François Pradeau, Paris, Presses universitaires de France, 1999.
- SWANSON, D.L. (1999). « Toward an Integrative Theory of Business and Society : A Research Strategy for Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, 24 (3), p. 506-521.
- SZWAJKOWSKI, Eugene et Raymond E. FIGLEWICZ (1999). « Evaluating Corporate Performance : A Comparison of the Fortune Reputation Survey and the Socrates Social Rating Database », *Journal of Managerial Issues*, 11 (2), p. 137-154.
- ULLMANN, Arie A. (1985). « Data in Search of a Theory : A Critical Examination of the Relationships Among Social Performance, Social Disclosure, and Economic Performance of U.S. Firms », *The Academy of Management Review*, 10 (3), p. 540-558.
- WOOD, Donna J. (1991). « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, 16 (4), p. 691-718.
- WOOD, Donna J. (1995). « The Fortune Database as a CSP Measure », *Business and Society*, 34 (2), p. 197-198.
- WOOD, Donna J. et Raymond R. JONES (1995). « Stakeholder Mismatching : A Theoretical Problem in Empirical Research on Corporate Social Performance », *International Journal of Organizational Analysis*, 3 (3), p. 229-267.
- WOOD, Donna J., Kimberly S. DAVENPORT, Laquita C. BLOCKSON et Harry J. VAN BUREN III, (2002). « Corporate Involvement in Community Economic Development : The Role of U.S. Business Education », *Business and Society*, 41 (2), p. 208-241.

Finance responsable et responsabilité sociale des entreprises

Vers une régulation du 3^e type?¹

Corinne Gendron

En août 2002, le gouvernement québécois tenait une consultation publique sur la responsabilité sociale des entreprises et l'investissement responsable à l'initiative de la Commission des finances publiques. La Commission souhaitait débattre de la question suivante :

Compte tenu de la place occupée maintenant par la responsabilité sociale des entreprises et l'investissement responsable, quel rôle le gouvernement est-il appelé à jouer dans ses interventions auprès du secteur privé et dans ses propres activités?

Après deux ans, cette question à laquelle la Commission n'a pas encore eu le loisir de répondre est toujours d'actualité²; nous avons donc décidé de nous y pencher mais aussi d'explorer plus largement en quoi et comment la finance responsable peut concourir à la responsabilité sociale des entreprises et au développement durable. Pour répondre à cela, il nous a semblé tout d'abord qu'il peut être utile de clarifier les concepts de développement durable et de responsabilité sociale. Dans un deuxième temps, nous proposons un survol de la pratique de la finance solidaire sous ses quatre formes : le tamisage (filtres) et l'activisme (ou engagement) actionnarial qui concernent les placements, et le capital de développement (ou de risque) et la finance solidaire, qui concernent les investissements. En troisième lieu, nous discutons des limites de ces différentes pratiques

-
1. Nous tenons à remercier le programme INÉ du CRSH qui a financé les recherches à la base du présent article.
 2. Après deux ans, la commission des finances publiques n'a toujours pas déposé de rapport final et on peut aujourd'hui douter qu'il y en ait un qui soit produit. Nous menons par ailleurs à la Chaire de recherche Économie et Humanisme sur la responsabilité sociale et le développement durable une analyse des 25 mémoires qui y ont été déposés.

pour terminer enfin par le rôle potentiel qu'un État stratège pourrait avoir en vue de faciliter le concours de la finance responsable à la responsabilité sociale de l'entreprise et au développement durable.

DÉVELOPPEMENT DURABLE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE : DEUX CONCEPTS À CLARIFIER

Comme le soulignent avec justesse de nombreux auteurs et praticiens, le développement durable est un concept flou dont l'opérationnalisation au sein de l'entreprise est difficile, et pour cause. Même s'il a été récupéré par bon nombre d'entreprises à travers un glissement significatif vers la *croissance* ou la *gestion durable*, le développement durable n'est pas un concept managérial et n'a jamais eu la prétention de l'être. Il traduit plutôt une rupture souhaitée par des acteurs, puis des institutions, avec un modèle de développement industriel productiviste qui s'avère dépassé en regard des enjeux environnementaux actuels, mais aussi en regard des promesses déçues d'un enrichissement partagé porté uniquement par la dynamique de la croissance et du marché.

Nos recherches nous conduisent à la conclusion que loin d'être un effet de mode, la diffusion du concept de développement durable traduit un véritable changement de paradigme que nous avons pu observer auprès de l'élite économique, et qui comporte des ruptures claires par rapport au modèle de développement ayant caractérisé les trente glorieuses (Gendron, 2001a). D'une part, l'activité économique doit désormais s'inscrire au sein des limites de la biosphère. D'autre part, le progrès ne s'incarne plus tant dans une industrialisation à outrance que dans le développement de nouvelles technologies fortement dématérialisées, c'est-à-dire à très faible intensité écologique. Enfin, les pays du Sud et leurs projets de développement se posent désormais comme un paradoxe compte tenu de leur poids démographique et des limites reconnues de la biosphère. D'un autre côté, le paradigme de développement durable qui semble s'imposer, signant ainsi la désaffection de ses promoteurs de première heure, s'inscrit toujours dans un programme consumériste et la nécessité de la croissance économique (*Id.*).

C'est donc à une échelle de projet de société que se définit le développement durable dont seul un usage abusif est susceptible d'en faire une stratégie managériale ou un modèle de gestion. Une entreprise peut tout au plus contribuer, ou non, par l'intermédiaire de sa production, de ses modes de gestion et plus généralement de l'ensemble de ses activités, financières inclusivement, à un développement durable, c'est-à-dire à un développement qui respecte l'intégrité de l'environnement en préservant les grandes régulations écologiques (climat, biodiversité, eau, etc.), qui contribue effectivement au mieux-être des personnes et des sociétés, et qui instrumentalise l'économie à cette fin (Gendron et Revéret, 2000).

La question de la responsabilité sociale se pose très différemment ne serait-ce que parce qu'elle est tout d'abord issue du monde des affaires, pour avoir été reprise ces dernières années par d'autres acteurs et les institutions publiques

qui lui ont donné, immanquablement, un sens nouveau. Ainsi, dans ses premières acceptions, la responsabilité sociale est inéluctablement associée à la discrétion managériale et à la marge de manœuvre des gestionnaires et de la haute direction, ce qui lui vaudra d'être pourfendue notamment par les défenseurs des droits des actionnaires (Friedman, 1970), qui y verront une stratégie d'usurpation de leurs droits et un détournement de la mission de l'entreprise au détriment de leurs intérêts pécuniaires.

Mais avec l'avènement de la mondialisation et l'autonomisation législative des firmes transnationales (Moreau, 2003), la responsabilité sociale se mue davantage en un questionnement concernant la régulation de l'entreprise mondialisée, auquel la première acception du terme se propose de répondre : la responsabilité sociale, comme discrétion managériale, peut venir combler le vide réglementaire entraîné par la mondialisation de l'économie ; en voici pour preuve une série de pratiques volontaires tels des codes de conduite ou des activités philanthropiques mises de l'avant par les entreprises. Pourtant, ces pratiques, bien qu'on ne puisse les qualifier d'isolées, n'en sont pas moins concomitantes à des abus, très certainement tout aussi nombreux, et bien souvent beaucoup plus dommageables que les bénéfices procurés par les initiatives volontaires de responsabilité sociale.

Ce sont ces abus qui confortent une deuxième réponse à la question de la responsabilisation des entreprises mondialisées, qui met de l'avant la nécessité d'un encadrement, et donc d'outils de régulation à l'échelle internationale. Le projet se bute ici à un défi de taille puisque comme chacun sait, il n'existe pas d'État mondial susceptible de faire appliquer une législation publique. C'est ici qu'entre en scène un nouveau type de mobilisation sociale, les nouveaux mouvements sociaux économiques, dont les pressions politiques, sociales mais désormais tout autant économiques, tentent d'orienter le comportement des entreprises vers une plus grande responsabilité sociale de manière qu'elles s'inscrivent dans un projet global de développement durable. La finance et la consommation responsables sont les exemples types de cette nouvelle génération de mouvements sociaux. Ceux-ci se distinguent du courant managérial de la responsabilité sociale dans la mesure où ils cherchent à limiter et à orienter la discrétion managériale, plutôt que de lui laisser libre cours en espérant qu'elle s'oriente d'elle-même. Cette visée contraignante n'empêche pas néanmoins la conclusion d'alliances et de partenariats avec des firmes soucieuses de crédibiliser leurs démarches volontaires. Mais elle explique aussi les appels de ces mouvements sociaux économiques aux pouvoirs publics qui, malgré les limites territoriales de leur juridiction, peuvent néanmoins jouer un rôle important dans la structuration d'une économie responsable tournée vers un développement durable à l'échelle mondiale. Tout comme dans le mouvement de la consommation responsable, plusieurs acteurs de la finance responsable réclament donc des instances réglementaires internationales une série de mesures susceptibles de faciliter leurs activités à l'échelle internationale et de renforcer ainsi leur pouvoir de régulation à une échelle où l'économie semble livrée à elle-même. L'État peut certainement contribuer, et de multiples façons, à renforcer ce pouvoir et à permettre ainsi à la

finance responsable de favoriser plus directement et plus efficacement la responsabilisation des entreprises et le développement durable. Mais pour explorer les moyens qui s'offrent à lui, il importe tout d'abord de distinguer les différentes formes que peut prendre la finance responsable.

FORMES ET MODALITÉS DE LA FINANCE RESPONSABLE

Si les investissements responsables sont généralement classés selon trois stratégies (le tamisage, l'activisme actionnarial et l'investissement communautaire), nous lui préférons un classement qui distingue les placements (c'est-à-dire les opérations sur les marchés financiers) des investissements directs, et à partir duquel peuvent être dégagées non plus trois, mais bien quatre formes de finance responsable. Du côté des placements tout d'abord, on peut distinguer les deux formes bien connues du tamisage et de l'activisme actionnarial. Le tamisage consiste à créer un univers d'investissement responsable grâce à l'utilisation de filtres positifs ou négatifs, ou encore d'une méthode de référencement ne retenant que les pionniers dans un secteur donné (approche *best of sector*). L'investisseur a ainsi l'assurance que son capital ne fructifie pas au détriment de causes qui lui sont chères, qu'il s'agisse de l'environnement, de la lutte au tabagisme ou encore de l'avortement³.

L'activisme actionnarial consiste pour sa part à utiliser le statut d'actionnaire pour exiger, par le dépôt de résolutions lors des assemblées annuelles d'actionnaires, que certaines politiques ou stratégies de gestion responsable soient adoptées par la direction de l'entreprise, sous la menace notamment d'un désinvestissement. Il importe de préciser ici que cette modalité de la finance responsable est largement tributaire du droit corporatif national qui lui permettra, ou non, de se déployer. Ainsi, jusqu'à tout récemment au Canada, la direction d'une entreprise pouvait refuser le dépôt de toute résolution à caractère social, ce qui limitait grandement le recours à une telle stratégie au pays (Cloutier, 2001). À la suite d'un amendement récent toutefois, seules les résolutions dont l'impact pourrait clairement porter atteinte aux objectifs de rentabilité financière de l'entreprise peuvent être écartées, ouvrant la porte à un activisme actionnarial aussi florissant au Canada qu'aux États-Unis.

Au chapitre des investissements, deux stratégies ont été mises de l'avant tout spécialement au Québec : la mise sur pied de fonds de capital de risque dits « capital de développement », et la finance solidaire. L'expérience particulière des fonds de travailleurs au Québec mérite d'être soulignée car elle a transformé durablement le paysage financier. Gérés par les deux plus importantes centrales syndicales, les deux

3. La question de l'avortement constitue un critère de tamisage pour un pourcentage non négligeable d'investisseurs éthiques aux États-Unis, différence notable par rapport au Canada.

fonds de travailleurs canalisent pas moins de cinq milliards de dollars de contributions volontaires au régime complémentaire de retraite, qui doivent impérativement être investis dans les entreprises québécoises. Né en plein cœur d'une crise économique qui a frappé durement le Québec, le premier de ces fonds avait pour ambition de soutenir l'économie chancelante et de ralentir ainsi les licenciements, tout en offrant aux entreprises en démarrage un capital de risque qui faisait alors cruellement défaut. C'est en contrepartie de cette mission d'intérêt général que les deux gouvernements ont assorti les contributions volontaires des travailleurs et du public en général d'incitatifs fiscaux allant jusqu'à 30 % des sommes investies. Les deux fonds de travailleurs sont ainsi venus s'ajouter à d'autres instruments financiers collectifs tels que la Caisse de dépôt et de placement ainsi que la Société générale de financement mises en place pendant les années 1960, qui canalisent elles aussi les épargnes des Québécois, recueillies cette fois dans le cadre des régimes publics de retraite, et dont la double mission consiste à faire fructifier cette épargne tout autant qu'à contribuer au développement du Québec.

Enfin, les pratiques de finance solidaire telles que les fonds de partage en France et ce que le Canada anglais connaît sous le terme de *community investment* consistent à offrir à des collectivités un financement à faible taux dont l'objectif premier vise leur développement, au détriment d'un taux de rentabilité comparable à d'autres activités financières. La finance solidaire regroupe aussi une multitude d'autres initiatives telles que les monnaies sociales.

Ces quatre formes de finance responsable ont sans contredit transformé le paysage financier, même si leur part réelle dans l'ensemble de l'économie reste marginale. C'est qu'elles proposent une autre manière d'envisager le rapport à l'économie, en admettant tout d'abord que le cercle vertueux épargne-investissement-développement n'est pas automatique, et en offrant ensuite divers moyens pour rapprocher les activités financières de leur finalité légitimatrice ; elles permettent ainsi d'ancrer les transactions dans la sphère du social en vue de les canaliser vers la réalisation d'un développement durable. À cet égard, chacune des quatre formes de la finance responsable comporte un potentiel, mais aussi des limites que nous tentons de cerner dans ce qui suit.

FINANCE RESPONSABLE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE : DES CONVERGENCES MAIS PAS DE GARANTIES

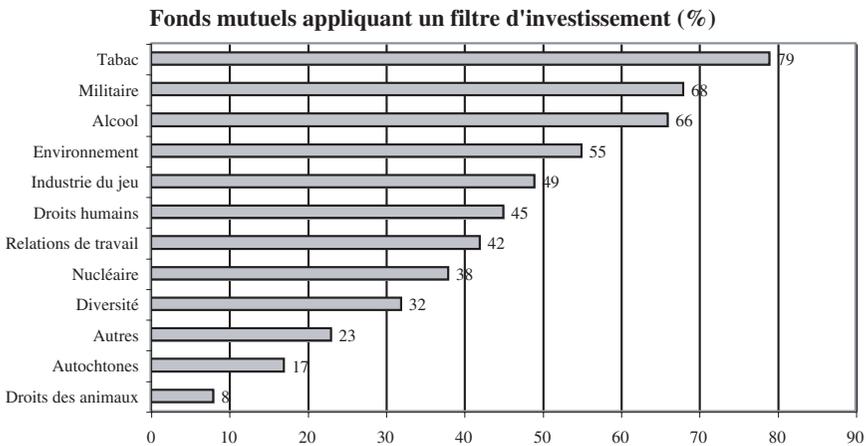
Les diverses modalités de la finance responsable sont souvent présentées comme contribuant directement à la responsabilisation sociale des entreprises. En combinant des critères éthiques et sociaux aux critères financiers traditionnels, on estime en effet qu'il est possible d'encadrer certaines activités économiques et de stimuler la contribution des entreprises à un développement durable. Si de nombreux exemples peuvent venir étayer cette thèse encourageante, il faut toutefois préciser que l'arrimage finance responsable et responsabilité sociale de l'entreprise n'est pas automatique, et ce, pour moult raisons. En premier lieu, il faut rappeler que le contenu de la responsabilité

sociale est sujet à débat, tout comme les processus d'évaluation utilisés par la finance responsable sont discutables. Deuxièmement, la finance responsable envisagée comme instrument de régulation ou mesure incitative comporte assurément des limites qui sont intrinsèques à sa nature, d'abord économique et financière.

En ce qui concerne tout d'abord la définition et l'évaluation de la responsabilité sociale, on constate que la finance responsable offre une vision fragmentée et fragile des éléments constitutifs de la responsabilité corporative⁴. On ne peut déduire des différents outils proposés une compréhension unique et synthétique de la responsabilité sociale ; les diverses représentations de la responsabilité corporative qui émanent des outils existants peuvent être si dissemblables qu'il est trompeur de les assimiler d'une part, et que leur correspondance avec les visées du développement durable n'est jamais acquise d'autre part. À titre d'exemple, les filtres utilisés dans les stratégies de placements responsables, tout comme les thèmes faisant l'objet de résolutions sociales par les actionnaires militants varient selon les pays, mais aussi selon les fonds et les agences de notation (figures 1 et 2).

FIGURE 1

Pourcentages d'actifs filtrés gérés par des sociétés de gestion de placements qui appliquent des filtres au Canada (2002)

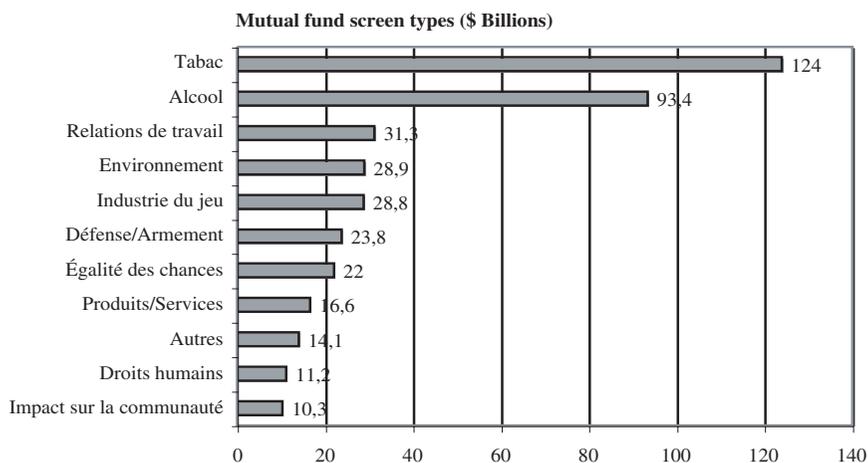


Source : SIO, 2002.

4. Dans cette perspective, le nouvel outil proposé par EIRIS est intéressant : il propose une liste de plus de 200 critères que l'investisseur peut sélectionner pour constituer son filtre personnalisé de responsabilité sociale. Marie-Hélène Blais (2004). « L'investissement socialement responsable : deux outils de gestion, signes d'un phénomène en évolution », *Æconomia Humana*, vol. 2, n° 5, p. 13-15.

FIGURE 2

Pourcentages d'actifs filtrés gérés par des sociétés de gestion de placements qui appliquent des filtres aux États-Unis (2003)



Source : Social Investment Forum, 2003, p. 10.

Il en va de même pour les indices de responsabilité sociale, dont certains excluent des entreprises jugées socialement responsables par d'autres. Si l'on compare les indices *DJSI*, *Ftse 4 good* et *Aspi* par exemple, on remarque que seulement 37 % des entreprises sont simultanément soit incluses, soit exclues dans les trois index. Ces indices affichent par surcroît des taux d'exclusion variant de 35 % pour *Aspi* à 78 % pour le *DJSI* (Olivier, 2004, p. 17).

Cette diversité dans le contenu de la responsabilité sociale, véhiculé par les différents outils de la responsabilité sociale, pose la question fondamentale de savoir si toutes les interprétations proposées doivent être retenues, mais aussi celle de la légitimité de ceux qui les proposent, et les imposent. Avant d'affirmer que la finance responsable peut concourir à la responsabilisation sociale des entreprises, il importe donc de préciser que cette responsabilisation correspond à des réalités et à des performances différentes selon les outils et les acteurs sociaux qui en font la promotion. Quant à savoir si ces performances s'inscrivent dans les visées d'un développement durable, il est nécessaire de procéder à une analyse rigoureuse mettant en correspondance les critères de responsabilité sociale mis de l'avant avec chacune des dimensions du développement durable.

Bref, à l'heure actuelle, certaines modalités de la finance responsable se présentent avant tout comme des véhicules de pression sociale (pression qui peut s'inscrire dans la foulée des revendications pour une responsabilité sociale des

TABLEAU 1
**Sujets des résolutions à caractère social d'actionnaires militants
 aux États-Unis (2003)**

Statut des résolutions à caractère social, 2003				
	Proposé	Retiré	Mis aux votes	Moyenne des votes
Banque / Assurance	6	3	1	8,0
Contributions charitables	21	1	1	2,6
Utilisation des ressources / Énergie / Toxines	33	7	12	11,3
Rapports environnementaux du CERES	13	6		
Organismes génétiquement modifiés (OGM)	13	1	4	4,4
Changement climatique	21	10	9	16,3
Égalité en emploi	34	13	7	28,9
Normes du travail	47	20	8	10,3
Droits humains	16	5	6	10,3
Militarisme et violence	9		6	6,2
Irlande du Nord	10	2	4	8,3
Accès aux produits pharmaceutiques / Santé	5	3	1	13,3
Contributions politiques/ liens	6		4	5,6
Tabac	21	7	11	9,1
Autres	27	5	9	12,6
Total	282	83	83	10,5

Source : Social Investment Forum, 2003, p. 18.

entreprises, mais pas toujours⁵), alors que d'autres peuvent être assimilées à une offre éthique répondant à une logique de niche, sans véritable visée réformatrice (Tableau 1). À notre avis, la crédibilité de la finance responsable comme outil de responsabilisation sociale passe nécessairement par le raccrochement à des normes universellement reconnues et à des initiatives portées par des mouvements sociaux à large spectre. On peut se surprendre du fait que les outils de la finance responsable

5. À titre d'exemple, plusieurs campagnes d'actionnaires concernent spécifiquement les droits des actionnaires minoritaires ou des petits porteurs, et s'apparentent davantage à une lutte d'intérêts particuliers qu'à un appel à la responsabilité sociale de l'entreprise, sans pour autant que les deux s'opposent nécessairement.

ne font encore que très peu référence aux obligations définies par les certifications attestant de diverses performances sociales et environnementales ou par les grands accords internationaux. Les actionnaires militants qui réclament le respect des conventions de l'Organisation internationale du travail et exigent l'adoption de codes de conduite garantissant le respect de ces conventions donnent assurément à leur action une légitimité à laquelle peut difficilement prétendre l'agence de notation qui définit elle-même ce qui constitue des normes de travail acceptables.

À cette délicate question de la définition du contenu de la responsabilité sociale s'ajoute celle encore plus problématique des méthodes utilisées par les agences de notation pour l'évaluer. La plupart des classements proposés par les agences de notation sont effectués sur la base d'informations fournies par l'entreprise. Les ressources limitées de ces agences qui assument les coûts de l'évaluation leur permettent rarement de procéder à des enquêtes rigoureuses menées auprès d'une diversité d'acteurs sociaux et de sources documentaires. Par ailleurs, les résultats de ces évaluations sont d'autant plus problématiques que le processus est tenu secret : il correspond à l'expertise distinctive de l'agence de notation, et ne peut en conséquence ni être dévoilé ni être discuté. Cela vient amplifier le problème de la légitimité qu'ont ces acteurs pour définir le contenu de la responsabilité sociale corporative. Cette question est d'autant plus délicate que les agences de notation offrent souvent une expertise-conseil aux entreprises qu'elles évaluent, ce qui les place dans une position de conflit d'intérêts. Encore une fois, un meilleur arrimage avec certains outils de la consommation responsable tels que les codes de conduite et les certifications permettrait de crédibiliser la démarche des acteurs de la finance responsable qui bénéficieraient ainsi de dispositifs d'évaluation et de vérification plus éprouvés. Cet arrimage, qu'ont commencé à exploiter certains indices et certaines agences, devra néanmoins tenir compte des différentes catégories de codes et de certifications selon leurs éléments constitutifs : déclarations de principes, principes de gestion, obligations substantives, processus de vérification, etc.

Le contenu variable de la responsabilité sociale et les modalités d'évaluation de celle-ci par les acteurs de la finance responsable incitent donc à la prudence : la finance responsable peut certainement contribuer à la responsabilisation sociale des entreprises, mais elle ne saurait en être garante. Par ailleurs, s'en remettre exclusivement à la finance responsable pour assurer cette responsabilisation comporte des risques dans la mesure où, de par leur nature d'abord économique et financière, les différentes formes de la finance responsable comportent des limites qui les empêchent de jouer pleinement un rôle de régulation.

La première limite concerne le cadre législatif qui permet, ou non, le déploiement d'une mobilisation sociale à travers des statuts économiques. Le statut d'actionnaire, par exemple, ne procure pas à son détenteur tous les droits vis-à-vis de l'entreprise comme le laissent entendre ceux qui l'assimilent erronément à celui de propriétaire. L'actionnaire est considéré aux yeux de la loi comme un investisseur (Martel et Martel, 1998), et ses prérogatives sont définies en fonction de ce rôle : la loi cristallise et réduit ainsi les intérêts de l'actionnaire autour du rendement

financier. Les revendications extérieures à ceux-ci ne sont donc pas naturellement véhiculées à travers le statut d'actionnaire, à moins d'être traduites en risques financiers. C'est ainsi que, comme nous l'avons mentionné plus haut, la loi canadienne permettait il n'y a pas si longtemps à l'entreprise de rejeter les résolutions à caractère social déposées par les actionnaires. Cette loi a été amendée de telle sorte que ces résolutions peuvent aujourd'hui être déposées, à moins qu'il ne soit prouvé que les revendications qu'elles contiennent sont susceptibles de nuire à la rentabilité financière de l'entreprise. En théorie, il ne serait donc pas possible à des actionnaires d'exiger une hausse de salaires pour les employés par exemple. On comprend qu'un tel cadre législatif réduit considérablement le champ de revendications qui peuvent être adressées à l'entreprise, et on peut se demander si la responsabilité sociale doit être restreinte aux mesures qui s'avèrent profitables ou qui n'entraînent pas de coûts supplémentaires pour les organisations.

Une seconde limite correspond à la logique financière et aux obligations des gestionnaires de fonds à titre de fiduciaires. On ne compte plus le nombre d'études ayant tenté de démontrer un lien, positif ou négatif, entre la performance sociale et environnementale et la rentabilité financière. À ce jour, le débat n'est pas clos et risque de se poursuivre car les résultats ne sont guère concluants, ni dans un sens ni dans l'autre. Il reste que l'application de filtres négatifs ou positifs venant réduire l'univers d'investissement peut avoir pour effet d'augmenter le risque du portefeuille. C'est en réponse à cette préoccupation qu'a été élaborée l'approche *best of sector* qui permet de conserver une représentativité de tous les secteurs économiques en ne retenant que les entreprises les plus performantes sur les plans social et environnemental. Mais cette approche suscite des interrogations : le meilleur fabricant de cigarettes ou le fabricant d'armes certifié ISO 14 001 peuvent-ils être qualifiés de responsables ? En d'autres termes, la responsabilité sociale se réduit-elle aux processus de gestion, ou n'interroge-t-elle pas également la contribution sociale, et donc la pertinence du projet productif de l'entreprise ? Du côté des investissements enfin, les fonds de développement se heurtent souvent à des occasions d'investissement réduites qui peuvent nécessiter un relâchement des critères permettant de sélectionner un nombre accru de projets et d'entreprises.

Ainsi, on constate que des statuts et des outils financiers, s'ils peuvent porter certaines préoccupations sociales, demeurent toutefois limités dans leur capacité à les véhiculer toutes. Si bien que la finance responsable doit être envisagée comme potentiellement contributive à certains éléments de responsabilité sociale et du développement durable, alors que de larges pans devront être relayés à d'autres moyens. Par ailleurs, cette contribution de la finance responsable à la responsabilisation des entreprises et au développement durable pourrait certainement être renforcée, et c'est ici que l'État peut jouer un rôle décisif.

QUEL RÔLE POUR L'ÉTAT?

Il importe tout d'abord de préciser que même s'ils sont souvent présentés comme tels, les investissements et plus généralement la finance socialement responsable ne sont pas une solution de remplacement à la réglementation, mais bien une nouvelle modalité de régulation susceptible de s'arrimer aux mécanismes traditionnels. En d'autres termes, la finance responsable ne peut pallier un déficit législatif ou réglementaire pas plus que des déficiences dans l'application de la loi ; elle peut par contre concourir à l'atteinte d'objectifs sociaux et supporter ou faciliter la mise en œuvre de mesures réglementaires. Si bien que l'action de la finance responsable ne se pose pas en contradiction avec celle de l'État, mais bien en conjonction avec cette dernière. Le rôle de l'État vis-à-vis de la finance responsable doit donc être pensé en fonction de la contribution que celle-ci peut apporter en termes de régulation et d'atteinte des grands objectifs sociaux tels que le développement durable.

Comme nous l'avons vu, cette contribution est limitée en raison des caractéristiques même de la finance responsable, et c'est pourquoi elle ne saurait se substituer aux mécanismes régulatoires traditionnels de l'État. Dans le contexte actuel de mondialisation économique toutefois, la finance responsable offre à l'État et à la société civile de nouveaux moyens d'action en vue de réguler l'action économique dans le cadre d'une gouvernance multipolaire. La finance responsable, tout comme plusieurs initiatives qualifiées par certains de « volontaires », doit donc être pensée en termes de nouvelle modalité de régulation, et non en termes d'autorégulation des entreprises ; à l'instar des codes de conduite, des certifications ou des labels, la finance responsable participe de l'émergence de nouveaux mouvements sociaux économiques qui cherchent à canaliser et à encadrer une activité économique qui s'est émancipée du cadre réglementaire des États-nations à la faveur du processus de mondialisation (Gendron, 2001b). De nouvelles modalités de régulation pourraient permettre de contrebalancer l'autonomie législative acquise par les entreprises et de domestiquer la finance et l'activité économique à l'échelle internationale.

Ces précisions étant faites, quel rôle l'État peut-il jouer pour faciliter la contribution de la finance responsable à la responsabilité sociale des entreprises et au développement durable. Nous proposons ici quelques pistes qui mériteraient néanmoins d'être approfondies dans le cadre d'une réflexion plus systématique.

Premièrement, l'État pourrait clarifier le statut des différentes normes et initiatives réglementaires qui ont proliféré au cours des dernières années de manière à faciliter la compréhension du public et à renforcer la crédibilité des outils les plus rigoureux. Ainsi, sans imposer un référentiel plutôt qu'un autre, l'État pourrait proposer un ordonnancement permettant de distinguer :

- Les déclarations de principes des engagements fermes ;
- Les outils reposant sur des critères substantifs par rapport à ceux reposant sur des critères procéduraux ;

- Les processus donnant lieu à une vérification externe et indépendante par rapport aux processus autovérifiés.

Cet ordonnancement serait l'occasion pour l'État de réaffirmer les contenus substantifs de la responsabilité sociale prévus dans les législations nationales, mais aussi dans les grands accords internationaux. Il ne s'agit donc pas de créer de toutes pièces un cadre de responsabilité sociale, mais bien d'en préciser les éléments clés et d'ordonner les différents outils à la disposition des firmes souhaitant s'engager dans une démarche de responsabilisation.

Deuxièmement, l'État pourrait également exiger une reddition de comptes en matière sociale et environnementale et appuyer l'utilisation d'un référentiel commun tel que le *Global Reporting Initiative*.

Troisièmement, compte tenu de la prolifération des agences de notation et du rôle qu'elles se sont attribué en matière d'évaluation des entreprises, l'État pourrait certainement encadrer leur pratique et contribuer à crédibiliser leur démarche auprès du public. Il pourrait notamment favoriser l'arrimage entre ces agences et les différentes initiatives réglementaires, sans pour autant créer de label supplémentaire. L'État peut certainement jouer un rôle pour rendre la démarche des agences de notation plus transparente et contribuer à leur professionnalisme.

Quatrièmement, l'État dispose d'un outil incitatif puissant qu'il peut utiliser pour renforcer le pouvoir réglementaire ou incitatif de la finance responsable : la fiscalité. À titre d'exemple, les fonds de travailleurs québécois bénéficient de mesures fiscales qui profitent à leurs investisseurs et stimulent une épargne qui alimente des investissements spécifiquement dédiés au développement du Québec.

Par ailleurs, on ne saurait passer sous silence le rôle de l'État non plus comme institution publique, mais comme agent économique. À ce titre, l'État devrait avoir un comportement exemplaire susceptible de contribuer à un mouvement de responsabilisation sociale : il lui faut évaluer ses investissements et sa consommation à l'aune de critères sociaux et environnementaux, et adopter une politique d'investissement et d'approvisionnement qui reflète son engagement vis-à-vis du développement durable.

Enfin et de façon plus générale, l'État pourrait analyser son cadre législatif en vue de déceler les obstacles au déploiement d'une finance responsable, et adopter des mesures en vue de les réduire ou de les éliminer.

CONCLUSION

Au cours des dernières années, une myriade de pratiques innovatrices ont vu le jour dans le domaine de la finance, avec pour ambition de contribuer à la responsabilisation des entreprises et au développement durable. Ces pratiques de finance responsable, originellement mises de l'avant par de nouveaux mouvements

sociaux économiques, tendent à structurer les marchés financiers selon de nouveaux paramètres éthiques et sociaux ; selon certains, elles pourraient même jouer un véritable rôle de régulation des entreprises. Ce rôle potentiel est d'autant plus intéressant dans un contexte de mondialisation où les entreprises ont acquis une véritable autonomie législative, limitant d'autant la capacité des États à encadrer leurs activités.

La finance responsable pourrait donc venir pallier les limites régulatrices suscitées par le processus de mondialisation, sans pour autant se substituer aux mécanismes réglementaires traditionnels. Substituer entièrement un corpus réglementaire porteur d'obligations substantives par des règles de divulgation obligatoire équivaudrait à faire reposer la régulation des entreprises exclusivement sur des mécanismes de pression sociale en renonçant au monopole de la sanction dévolu à l'État-nation. La finance responsable doit être envisagée comme une nouvelle modalité de régulation venant s'articuler aux modalités traditionnelles, et non comme une solution de remplacement sur le plan réglementaire. Elle peut donc être mise à contribution par les pouvoirs publics dans le cadre de l'application de leur politique, tout spécialement en ce qui concerne la responsabilisation sociale des entreprises et le développement durable.

Comme nous l'avons vu toutefois, la finance responsable comporte certaines limites qui restreignent ses capacités à jouer un rôle de régulation. Porteuse d'une logique économique et financière, même si, contrairement à son homologue traditionnelle, elle y articule des dimensions sociales et environnementales, la finance responsable ne peut répondre à tous les défis que pose la régulation de l'économie mondiale et des entreprises transnationales dans une perspective de développement durable. Au-delà de ces limites intrinsèques toutefois, la finance responsable peut être mise à contribution pour mettre en œuvre une politique de développement durable et développer un cadre de responsabilisation sociale des entreprises. L'État stratège peut assurément jouer un rôle à cet égard, et ce, de multiples façons, faisant de la finance responsable un outil supplémentaire pour atteindre ses objectifs et mettre en œuvre ses politiques.

BIBLIOGRAPHIE

- BÉ, D. (2003). « Vers un référentiel européen de la responsabilité sociale de l'entreprise », Communication à l'Université de printemps *Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise*, Conférence IAE, Corte, du 22 au 24 mai.
- BEAUCHEMIN, J. (1997). « Les formes de l'État et la production de l'éthique sociale dans la perspective de l'écologie politique », *Politique et Sociétés*, 16 (2), p. 67-89.
- BOURQUE, G. et C. GENDRON (2003). « La finance responsable : la nouvelle dynamique d'une finance plurielle? », *Économie et Solidarités*, Revue du CIRIEC-Canada (Presses de l'Université du Québec), 34 (1), p. 21-36.

- CHAMPION, E. (2003). « De la responsabilité sociale corporative à la citoyenneté corporative : l'entreprise en quête de légitimité pour assurer un nouveau rôle social », *Symposium international sur l'équité, l'efficacité ou l'éthique : les codes de conduite et la régulation sociale de l'entreprise mondialisée*, organisé par le CRIMT, Montréal, École des Hautes Études commerciales, du 30 avril au 2 mai.
- CLOUTIER, Alexandre (2001). « Un projet de loi vient accroître le pouvoir *social* des actionnaires », *Finance citoyenne*, (1), p. 5-6.
- COHEN, Pierre (2000). « Investissements boursiers et développement durable », *Observatoire des Stratégies Industrielles*, Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie (France).
- CONCIALDI, Pierre (2001). « Fonds de pension du secteur public : les prémices d'une coopération syndicale internationale? », *Chronique internationale de l'IREs*, (69), mars, 8 p., <<http://www.ires-fr.org/files/publications/chronique%20internationale/c69/chap3.pdf>>.
- CONFÉDÉRATION FRANÇAISE DÉMOCRATIQUE DU TRAVAIL (CFDT) (2001). « L'investissement socialement responsable existe », *Actualité*, 30 mars 2001, 1 p., <http://www.cfdt.fr/actu/economie/economie_0010.htm>.
- FACCIO, Mara et M. Ameziane LASFER (2000). « Do Occupational Pension Funds Monitor Companies in Which They Hold Large Stakes? », *Journal of Corporate Finance*, 6 (1).
- FRIEDMAN, M. (1970). « The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits », *The New York Times Magazine*, 13 septembre, p. 32-33, 122-124.
- FUNG, Archon, Tessa HEBB et Joel ROGERS (dir.) (2001). *Working Capital: The Power of Labor's Pensions*, Londres, AFL-CIO/CLC/ILR Press/Cornell University Press.
- GENDRON, C. (2001a). *Éthique et développement économique : le discours des dirigeants d'entreprises sur l'environnement*, Cahier du CRISES – coll. monographie, 1 (3), 481 p. (aussi disponible : <http://www.irec.net/publications/223.pdf>).
- GENDRON, C. (2001b). « Émergence de nouveaux mouvements sociaux économiques », *Revue Pour*, Paris, (172), p. 175-181.
- GENDRON, C. (2003). « Les investissements responsables et l'émergence d'un cadre normatif international », dans M. Fortier (dir.), *De l'éthique dans les démocraties libérales. État, économie, société civile*, Montréal, Guérin Universitaire, 333 p.
- GENDRON, C. et Jean-Pierre REVÉRET (2000). « Le développement durable », *Économies et sociétés*, Série « F » – Développement, croissance et progrès, (37), p. 111-124.
- GENDRON, C., A. LAPOINTE et M.-F. TURCOTTE (2004). « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », *Relations industrielles*, 59 (1), p. 73-100.
- JOLLY, C. (2003). *Entreprises et consommateurs face aux enjeux du développement durable*, Groupe Projet « Équilibre », Commissariat général du Plan, République française, 23 p.
- KINDER, P. (2001). « Allocution sur la place du Canada dans le secteur de l'investissement responsable », *Congrès canadien sur l'investissement responsable*, SIO, du 3 au 5 juin.
- LABOUR RIGHTS IN CHINA (LARIC) (1999). « No Illusions, Against the Global Cosmetic SA 8000 », *China Labour Bulletin*, Asia Monitor Resource Center, p. 1-14.
- LAMBERT, A. (2001). « Parfum d'éthique sur la planète Sicav », *La Tribune*, 17 mars.

- LAPRUN, Sandrine (2000). *Étude exploratoire des caractéristiques des fonds éthiques français*, Mémoire de maîtrise en administration des affaires, Université du Québec à Montréal.
- LEBOSSÉ, Joël (1998). « Banque solidaire et développement communautaire : l'expérience de la Caisse d'économie des travailleuses et travailleurs du Québec », *Cahier de la Chaire de recherche en développement communautaire*, série « Pratiques économiques et sociales », (7).
- LÉVESQUE, Benoît, Paul R. BÉLANGER, Marie BOUCHARD et Marguerite MENDELL (avec la collaboration de Corinne Gendron, André Lavoie et Ralph Rouzier) (2000). *Le Fonds de solidarité FTQ : un cas exemplaire de nouvelle gouvernance* ; Montréal, CRISES, Université du Québec à Montréal et le Fonds de solidarité des travailleurs du Québec, 107 p.
- LINCOLN, Andrew (2000). « Working for Regional Development? The Case of Canadian Labour-Sponsored Investment Funds », *Regional Studies* (Cambridge), 34 (8), p. 727-737.
- LOISELET, Éric (2000). « L'investissement socialement responsable : genèse, méthodes et enjeux », *Économie Politique*, (7), <<http://www.terra-nova.fr/Publications/Publication3.htm>>.
- MARTEL, Maurice M^e et M^e Paul MARTEL (1998). *La compagnie au Québec. Les aspects juridiques*, vol. I, Montréal, Wilson & Lafleur.
- MELUCCI, A. (1983). « Mouvements sociaux, mouvements post-politiques », *Revue internationale d'action communautaire*, 10 (50), p. 13-30.
- MORAND, P. (2001). « Table ronde III : Investissement responsable, Alliance un monde responsable, pluriel et solidaire », Genève, 30-31 mars 2001.
- MOREAU, M.-A. (2003). Allocution lors de la plénière *L'État des lieux : volontaire ou obligatoire ? Publique ou privée ? Nationale, régionale ou internationale ? Quel type de régulation ?*, Symposium international organisé par le CRIMT, du 30 avril au 2 mai, HEC-Montréal.
- M'ZALI, Bouchra et Marie-France TURCOTTE (1998). « The Financial Performance of Canadian and American Environmental and Social Mutual Funds », *Partnership and Leadership : Building Alliances for a Sustainable Future. 7th International Conference, the Greening of Industry Network*, Rome, Italy, du 15 au 18 novembre.
- O'ROURKE, D. (2000). « Monitoring the Monitors : A Critique of Pricewaterhousecoopers (PwC) Labor Monitoring », <<http://web.mit.edu/dorourke/www/PDF/pwc.pdf>>, 15 p.
- OFFE, C. (1985). « New Social Movements : Challenging the Boundaries of Institutional Politics », *Social Research*, 52 (4), p. 817-868.
- OLIVIER, J. (2004). « L'investissement socialement responsable (ISR) à la CDC : Enjeux et perspectives », Présentation à la séance sur *L'investissement socialement responsable*, Groupe de projet Équilibres, Prospective du « rôle de l'État stratège face aux enjeux de développement durable », 29 janvier, 38 p.
- QUARTER, Jack, Isla CARMICHAEL, Jorge SOUSA et Susan ELGIE (2001). « Social Investment by Union Bases Pension Funds and Labour-Sponsored Investment Funds in Canada », *Relations industrielles*, 56 (1), p. 92-115.
- SALMON, A. (2002). *Éthique et ordre économique : une entreprise de séduction*, Paris, CNRS Éditions, 203 p.

- SAURIOL, E. (2004). «La régulation par le consommateur-citoyen : une panacée?» dans C. Gendron (dir.), *Le consumérisme politique et la régulation*, Chaire Économie et Humanisme, Recueil de textes CÉH/RT-21-2004, p. 5-12.
- SAUVIAT, Catherine (2001). «La gestion des caisses de retraite : un nouveau levier de l'action syndicale pour la FTQ», *Chronique internationale de l'IRE*, (68), janvier, 9 p.
- SKINNER, David (2001). *The Ethical Investor : A Guide to Socially Responsible Investing in Canada*, Toronto, Stoddard.
- SOCIAL INVESTMENT FORUM (SIF) (2003). *2003 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States*, SIF, 66 p.
- SOCIAL INVESTMENT FORUM (1995, 1997, 1999). «Trends Report. Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States», *SIF Industry Research Program*.
- SOCIAL INVESTMENT ORGANISATION (SIO) (2003). *The Canadian Social Investment Review 2002 : A Comprehensive Survey of Socially Responsible Investment in Canada*, SIO, 25 p.
- VOGEL, D. (2003). «Tracing the American Roots of the Political Consumerism Movement», dans Michele Micheletti, Andreas Follesdal et Dietling Stolle (dir.), *Politics, Products and Market. Exploring Political Consumerism Past and Present*, Rutgers, NJ, Transaction Publishers, p. 83-84, <<http://faculty.haas.berkeley.edu/vogel/lobbying-final-dec.pdf>>.
- WAHAL, Sunil (1996). «Pension Fund Activism and Firm Performance», *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31 (1), p. 1-23.
- WEICK, Karl E. (1984). «Small Wins : Redefining the Scale of Social Problems», *American Psychologist*, 39 (1), p. 40-49.

L'industrie financière et les fonds responsables

Tutti frutti et devenir

Marie-France Turcotte et Bouchra M'Zali

Ce texte traite de finance responsable, un phénomène qui correspond à une tentative concrète d'application du concept de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) (Desrochers, 2002) et qui, du coup, est porteur des mêmes tensions. Le propos consistera d'abord à souligner les principaux enjeux d'application du concept de RSE observés à travers l'offre de fonds éthiques et environnementaux. Ces défis relèvent de deux grandes questions : Qu'est-ce que la RSE? Comment l'évaluer? Après avoir discuté de ces grandes questions, nous verrons comment le secteur de l'investissement socialement responsable a tenté d'y répondre, mais d'abord, tentons de définir la RSE.

QU'EST-CE QUE LA RSE?

Avec tous les scandales financiers qui ont été médiatisés au cours des dernières années, la RSE est un sujet à la mode. Vivons-nous pour autant une période formidable pour étudier la responsabilité sociale d'entreprise? Certes, les conséquences désastreuses de ces fraudes se font ressentir tant chez les employés, dont les emplois sont menacés par la mauvaise position de l'entreprise, que chez les investisseurs auxquels on a fait courir des risques indus, qu'au sein du système financier lui-même. Celui-ci ne peut en effet fonctionner sans la confiance des investisseurs. Les conséquences des comportements irresponsables des gestionnaires mettent donc en évidence la pertinence de s'intéresser à l'éthique de l'entreprise et, par extension, à la responsabilité sociale d'entreprise. Toutefois, ces cas concernent principalement les relations entre actionnaires et hauts gestionnaires. La responsabilité sociale d'entreprise ne concernerait-elle que cette seule relation?

Selon le paradigme néolibéral, la réponse à cette question est oui. En fait, la proposition fort popularisée de Friedman (1970) selon laquelle la seule RSE est envers le bien-être financier des actionnaires, est fondée sur le postulat que le bien-être collectif sera garanti non pas par le comportement éthique des entreprises, mais

par la « main invisible », par le libre fonctionnement du marché qui génère la productivité, l'innovation et la richesse collective. Dans des cas de fraudes comme Enron et bien d'autres, cette responsabilité envers les actionnaires n'a pas été respectée, ce qui compromet le bon fonctionnement du marché. Mais la responsabilité d'entreprise se limiterait-elle à cela ?

Plusieurs pensent que non. Notamment, le courant de la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*) s'oppose à cette vision étroite de la responsabilité des entreprises et considère qu'il existe un contrat implicite entre l'entreprise et la société. Si ce contrat est rompu, l'entreprise perd sa légitimité et ne peut bientôt plus fonctionner. En conséquence, l'entreprise doit gérer ses relations avec ses parties prenantes, c'est-à-dire avec tous ceux qui peuvent affecter les activités de l'entreprise ou être affectés par celles-ci (Freeman, 1984). C'est donc plutôt à cette vision élargie de la responsabilité sociale (Wood, 1991 ; Pasquero, 1985) que les promoteurs des fonds d'investissements éthiques adhèrent.

Qui sont les parties prenantes devant qui l'entreprise est responsable ? Ils sont nombreux. Il s'agit des actionnaires bien sûr mais aussi des travailleurs, des fournisseurs, des distributeurs, de la communauté, et même de l'environnement. En effet, dans la foulée de la popularisation du concept de développement durable dans les milieux corporatifs et dans les milieux universitaires, l'environnement a aussi été reconnu comme *stakeholder* (Starik, 1995). La question restera bien sûr de savoir qui parlera en son nom et quel est le pouvoir d'influence et la légitimité de ses porte-parole.

Ainsi, la théorie des *stakeholders* stipule que l'entreprise doit répondre à la fois aux attentes des actionnaires et à celles des autres *stakeholders*. C'est exactement le programme que se fixent les fonds responsables. On peut lire dans les prospectus de fonds éthiques, socialement responsables ou environnementaux, que leur mission est de fournir du rendement à l'investisseur tout en sélectionnant des entreprises qui sont responsables envers leurs *stakeholders*. *A priori*, on pourrait penser qu'il existe un conflit entre la performance sociale de l'entreprise et sa performance financière. Par exemple, de meilleures conditions pour les travailleurs représentent des coûts qui feront des pressions sur les marges bénéficiaires. De même, la prise en charge par l'entreprise de ses externalités environnementales représente aussi des coûts. Pourtant, les promoteurs de l'investissement social rétorquent que ce n'est pas le cas. Par exemple, selon le SIO (Social Investment Forum), il existerait une prime sociale. Le filtre de la responsabilité sociale mènerait à de meilleurs rendements parce qu'elle serait le signe d'une gestion mieux éclairée, d'une plus grande productivité, de dettes latentes réduites et parce que la RSE ouvrirait le marché¹.

1. Voir Socially responsible investment FAQ <<http://www.socialinvestment.ca/performance.htm> -10/10/03>.

Au-delà de ces explications, existe-t-il une réconciliation empirique entre performance sociale et performance financière? Autrement dit, les entreprises socialement responsables performant-elles mieux financièrement que les autres? Les études empiriques sur la relation entre RSE et performance financière sont réalisées soit à partir d'échantillons fictifs d'entreprises socialement responsables, soit à partir d'échantillons calqués sur des fonds d'investissements socialement responsables disponibles sur le marché. Dans les deux cas, les résultats sont mitigés. Certaines études concluent que les fonds socialement responsables donnent une moins bonne performance que le marché², d'autres concluent qu'ils réussissent mieux que le marché³, tandis que d'autres encore n'observent pas de différences significatives de performance entre les fonds socialement responsables et le marché⁴. Des différences sur le plan des techniques d'échantillonnage ou des définitions des critères et des méthodes d'analyse sont sans doute la source de ces variations de résultats. En tenant compte du risque et de la performance des gestionnaires, les travaux de notre équipe ont montré que s'il n'y avait pas de prime de marché à investir dans un fond éthique, il n'y avait pas non plus de risque accru de mauvaise performance financière (Turcotte et M'Zali, 1998).

Une partie des critères de sélection des fonds trouvent leurs racines dans l'éthique religieuse puisque historiquement des communautés religieuses ont été les instigatrices de l'investissement avec un filtre éthique (Kinder et Domini, 1997). D'ailleurs, le premier fonds éthique à connaître un large succès aux États-Unis, le *Pax World Fund*, a été lancé par un ministre méthodiste⁵. Cela est particulièrement évident lorsque l'on considère des critères comme l'exclusion de toute entreprise dont les activités touchent à l'alcool ou à la pornographie. Initialement, les fonds filtraient par industrie, évitant d'investir dans toute entreprise ayant une proportion importante de ses activités dans ces industries, de même que dans les industries du tabac, des jeux de hasard, de l'énergie nucléaire et de l'armement.

Plus récemment, en plus de ces exclusions, des critères positifs ont été appliqués pour sélectionner des entreprises de diverses industries manifestant une meilleure performance sociale et environnementale que leurs concurrentes (*best of sectors*). Parmi les critères de sélection souvent appliqués par les gestionnaires de fonds, on retrouve par exemple les possibilités équitables d'emploi, le respect des droits de la personne, la qualité des produits, la protection de l'environnement et l'investissement communautaire. Plusieurs critères négatifs sont également souvent appliqués, en plus de ceux précédemment mentionnés, tels que pour les

-
2. Rudd, 1979 ; Tepper, 1991 ; White, 1995.
 3. Luck and Pilotte, 1993 ; Social Investment Forum, 1998 ; Joly, 1992.
 4. Diltz, 1995 ; Kurtz et Dibartolomeo, 1996 ; Guerard, 1997a, 1997b ; Hutton *et al.*, 1998 ; Gottsman et Kessler, 1998 ; Hamilton *et al.*, 1993 ; Sauer, 1997.
 5. Socially Responsible Mutual Funds, <<http://www.SocialFunds.com/media/index/cgi/funds.htm>>.

produits ayant été testés sur les animaux et le commerce avec des gouvernements répressifs (Desrochers, 2002 ; Rockness et Williams, 1988 ; Hutton, D'Antonio et Jonhsen, 1998).

Entine (2002), personnage coloré et critique invétéré du mouvement de l'investissement responsable, parle, quant à lui, des critères de sélection des entreprises par les fonds éthiques et sociaux comme d'une « bouillabaisse de causes en vogue ». Si le ton est sans doute indûment péjoratif, l'expression rend compte de la diversité du mouvement et de l'évolution constante des préoccupations. En fait lorsqu'on les regarde dans leur ensemble, tous ces critères font que le mouvement de l'investissement éthique ressemble à un *tutti frutti*. Il y a en fait plusieurs types de fonds qu'on regroupe souvent sous l'étiquette générale de l'investissement social. Ce constat fait consensus au sein même du mouvement de l'investissement responsable⁶. Comment peut-on expliquer cette diversité avec une perspective stratégique ?

L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE DANS UNE PERSPECTIVE STRATÉGIQUE

Suivant une perspective stratégique, on pourrait voir l'offre de fonds socialement responsable comme étant une réponse à un segment de marché particulier au sein du grand marché des fonds d'investissement, un marché mature et très segmenté. Et à l'intérieur même de ce segment, on pourrait aussi distinguer plusieurs segments : par exemple celui s'adressant plus particulièrement à une clientèle environnementaliste ou pacifiste, celui visant les défenseurs des gais et des lesbiennes ou encore celui répondant à des critères religieux. D'ailleurs, à différents groupes religieux correspondent différents critères, bien que certains d'entre eux puissent converger. Par exemple, l'exclusion des produits de l'alcool et de la pornographie est commune aux fonds d'origine méthodiste et musulmane. Certains fonds s'adressent à l'un ou à l'autre de ces segments, tandis que d'autres sont plutôt des généralistes des fonds éthiques qui tentent d'élaborer une série de critères qui pourront satisfaire tant les uns que les autres.

Si les premiers fonds ont été le fait d'initiatives émanant de communautés religieuses et que, par la suite, ce sont surtout des institutions financières qui avaient déjà une tradition de mettre à l'avant-plan des valeurs autres que pécuniaires, des coopératives par exemple, on a vu apparaître à la fin des années 1990, toute une série de nouveaux fonds socialement responsables. Ils ont été lancés par des entreprises déjà en place dans l'industrie des fonds, qui ajoutaient ainsi à leur offre de produits quelques fonds éthiques. Pour ces entreprises, il s'agissait de développer des économies d'envergure en tablant sur leurs compétences en matière de gestion financière et de mise en marché de produits pour y introduire ces fonds auxquels on ajoutait le filtre éthique. Le travail d'évaluation de la performance sociale des

6. Frank Dixon d'Innovest, correspondance avec John Entine, 24 juillet 2003.

entreprises est d'ailleurs souvent sous-traité à des spécialistes tels que, au Canada, le Groupe Investissement Responsable, *Ethic Scan* ou *Michael Jantzi*. Pour les fonds qui visent plusieurs segments de la clientèle socialement responsable, il s'agit de voir jusqu'à quel point il peut y avoir compatibilité symbolique entre ces segments, par exemple entre la clientèle religieuse et la clientèle gaie.

Donc, du fait de la segmentation du marché, les critères varient d'un fonds à un autre. Cela aura comme conséquence que deux fonds différents ayant des critères différents porteront des jugements différents sur une même entreprise. Prenons l'exemple de Coca-Cola. Le fonds américain *Domini Social Equity* y investit parce que cette entreprise fait de généreuses donations à des organisations charitables et parce qu'elle a reçu le prix du meilleur employeur, pour les Américains d'origine africaine, décerné par le magazine *Black Enterprise*. Au contraire, le fonds américain *Parnassus Fund* refuse d'y investir, considérant que le produit lui-même n'a pas un impact positif sur la société, les boissons gazeuses contribuant notamment à l'épidémie d'obésité.

Un autre exemple est celui de Suncor, une des plus grandes entreprises dans le domaine de l'énergie. Suncor a été l'une des premières grandes entreprises à adhérer aux principes de CERES et cet engagement envers le développement durable est certainement l'une des raisons pour laquelle elle a déjà fait partie des principaux titres d'un fonds environnemental québécois. Pourtant, Greenpeace considère que les préoccupations affichées de Suncor, envers les enjeux climatiques et le développement durable, sont contredites par le fait que cette entreprise tente de développer de l'huile de schiste, un des carburants fossiles les plus polluants selon cette organisation de protection de l'environnement⁷.

On remarque à travers ces exemples qu'une autre conséquence de cette diversité est que la sélection risque de devenir objet de controverse. En effet, l'interprétation de l'information devient problématique lorsqu'il y a dans la société une diversité de préférences, de schémas de référence et de perceptions du risque (Limoges, Cambrosio et Davignon, 1995). Plusieurs gestionnaires souhaiteraient donc pouvoir se fier à un arbitre, à une organisation qui aurait la légitimité pour porter ce jugement, et qui serait considéré comme neutre (Turcotte et M'Zali, 2000). Certains citent une organisation comme l'*International Standard Organization* (ISO), d'autres renvoient par exemple aux principes CERES.

COMMENT ÉVALUER LA RSE?

La question du comment évaluer la RSE pose aussi la question des sources d'informations utilisées dans cette évaluation. Dans une étude sur les fonds d'investissement éthiques, Rockness et Williams (1988) constataient que les

7. *Greenpeace Magazine*, printemps 2001, p. 6-7.

gestionnaires de fonds éthiques avaient de la difficulté à obtenir de l'information sur la responsabilité sociale des entreprises et que les principales sources d'information étaient les entreprises elles-mêmes, par les discours corporatifs, les rapports annuels et autres documents corporatifs. À la suite d'une enquête que nous avons réalisée auprès de gestionnaires de fonds américains, nous faisons le même constat (Turcotte et M'Zali, 2000). Les principales sources d'information provenaient des entreprises elles-mêmes. Il s'agit par exemple des rapports corporatifs, des codes d'entreprises ou encore, dans certains cas, des questionnaires auxquels répondent les dirigeants d'entreprise. Les gestionnaires de fonds auraient souhaité pouvoir compter sur davantage de sources externes aux entreprises (Turcotte et M'Zali, 1997). Les données gouvernementales étaient jugées particulièrement précieuses mais trop souvent insuffisantes. Par exemple, le *Toxic Release Inventory* produit par l'*American Environmental Protection Agency* et le *National Pollution Release Inventory* publié par Environnement Canada sont des sources d'informations utilisées par les gestionnaires de fonds pour porter des jugements sur la performance environnementale des entreprises.

D'autres sources d'information sont fournies par des organisations spécialisées dans le domaine. Certaines sont des entreprises privées qui vendent cette information. Nous avons déjà mentionné un peu plus haut le rôle de ces spécialistes comme le Groupe Investissement Responsable, *Ethic Scan* ou *Michael Jantzi*. Ces entreprises produisent des index d'entreprises socialement responsables. Au Canada, *Michael Jantzi* a lancé en l'an 2000 le *Jantzi Social Index* qui regroupe 60 entreprises canadiennes sélectionnées selon des critères sociaux. Aux États-Unis, le *Domini Social Index* comprend 400 entreprises socialement responsables.

D'autres organisations sans but lucratif ont pour mission de faire valoir certaines valeurs. Dans le cas du *Social Investment Organization* (SIO) au Canada et du *Social Investment Forum* (SIF) aux États-Unis, la mission centrale est la promotion de l'investissement socialement responsable. Un autre exemple au Québec, le Regroupement pour la responsabilité sociale d'entreprise vise à promouvoir l'adhésion aux principes de RSE, y compris par l'investissement socialement responsable.

Le développement de ces organisations est sans doute un des facteurs de la croissance de l'offre de fonds éthiques au cours de la dernière décennie et cela sera certainement important pour son développement futur. Il faut toutefois remarquer que ces organisations sont elles aussi dépendantes de la disponibilité de l'information sur la performance sociale des entreprises et qu'elles considèrent que le gouvernement a un rôle à jouer pour favoriser la transparence des entreprises et réduire l'asymétrie d'information.

En ce sens, en septembre 2002, le SIO s'adressait au premier ministre du Canada, aux autorités canadiennes en valeurs mobilières et au comité des finances publiques du Québec pour réclamer que les entreprises soient obligées de rendre publics leurs rapports sur la responsabilité sociale et environnementale. Eugene Ellmen, directeur exécutif du SIO, affirmait alors ceci :

Si les rapports sur la performance sociale produits volontairement par les entreprises peuvent aider, ce n'est que lorsque la divulgation d'information sociale et environnementale sera obligatoire que les investisseurs pourront obtenir l'information essentielle sur les entreprises [...] (Eugene Ellmen, SIO Forum, Octobre 2002, p. 5).

Cela renvoie donc à la question du rôle de l'État, laquelle est au cœur des préoccupations de certains critiques. Ceux-ci considèrent la RSE comme un concept suspect parce qu'en assimilant la responsabilité sociale à une mesure volontaire, on consacre la marge de manœuvre traditionnelle des acteurs dominants, sous prétexte d'un retrait salutaire de l'État. C'est à travers lui cependant que devraient se formaliser les arbitrages entre acteurs sociaux, l'équité sociale potentielle. Ballet et de Bry (2001), par exemple, associent la responsabilité sociale d'entreprise à une nouvelle forme de paternalisme qui avait été, pendant un certain temps, remplacé par l'État-providence. Salmon (2002), quant à elle, se méfie de la récupération du discours par les acteurs dominants et de l'«économisation» de l'éthique. En outre, un des arguments critiques les plus puissants est sans doute le contraste qu'on observe souvent entre le discours corporatif sur la RSE et les comportements des entreprises (voir par exemple Pendleton, 2004). C'est une chose en effet que de lire dans le site Internet les énoncés de responsabilité des entreprises et s'en est malheureusement souvent une autre que d'observer leurs comportements.

LES CRITIQUES DU CONCEPT DE RSE

Enfin, les critiques du concept de RSE constatent que des conflits entre obligations éthiques diverses risquent fort d'émerger. On a vu par exemple que la diversité des critères d'évaluation reflétait cette diversité des éthiques des clients-investisseurs. L'investissement responsable (IR) constitue donc une réponse par le marché à cette question, soit la segmentation de marché. Toutefois, cette réponse par le marché appelle tout de même une intervention de l'État pour favoriser la diffusion des informations et en garantir la validité.

Comme précédemment mentionnée, la relative hétérogénéité des valeurs qu'on retrouve dans la société et que reflète le mouvement de l'investissement socialement responsable devient l'objet de critique pour certains qui ne se retrouvent pas dans ces valeurs. Le critique américain Entine, par exemple, reproche en gros au mouvement d'être «anti-progressiste», de critiquer indûment l'industrie nucléaire, l'agriculture industrielle et la production d'organismes génétiquement modifiés (OGM). Il faut bien des moyens de masse pour nourrir la population planétaire croissante, clame-t-il. Il reproche au mouvement d'avoir une position incohérente à propos des tests sur les animaux, car sur qui tester les produits alors?, rétorque-t-il. Et il en va de même pour la question de la production à des fins militaires, car toute nation a le droit et le devoir de se défendre, affirme-t-il. Il ironise en outre que l'investissement socialement responsable (ISR) n'a pas su se prémunir contre la crise de gouvernance et plus particulièrement contre les cas de fraudes,

Enron s'étant longtemps retrouvé parmi les titres favoris des fonds éthiques et environnementaux parce que cette entreprise affichait des programmes avant-gardistes en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Que rétorquent à ces critiques les acteurs concernés? Il faut d'abord rappeler que ces produits financiers s'adressent à des clientèles particulières qui partagent des valeurs associées au pacifisme, au respect des droits de la personne et très souvent au respect de la qualité de l'environnement. D'ailleurs, si le mouvement de l'investissement responsable peut être qualifié de *tutti frutti*, on doit remarquer que la défense des droits et de la dignité de la personne, de même que la protection de l'environnement sont des valeurs partagées par l'ensemble du mouvement. On rétorque aussi que la crise de confiance envers certaines pratiques de l'agriculture industrielle s'est alimentée de scandales tels que celui dit de la « vache folle », où en Europe pendant plus d'une dizaine d'années avant l'éclatement de l'épidémie, les autorités sanitaires avaient affirmé en se légitimant de la science moderne qu'il n'y avait aucun risque significatif⁸. Il n'est pas étonnant, dans ce contexte, que des arguments similaires avancés à la défense des OGM aient été reçus avec beaucoup d'incrédulité par certains groupes. En ce qui concerne les fraudes, l'ISR demeure effectivement vulnérable puisque, comme le mentionne Waddock (2002), la fraude est par nature difficile à détecter.

Si l'on doit reconnaître cette vulnérabilité résiduelle qui est d'ailleurs propre à l'ensemble du système d'investissement boursier, certains y voient une ambiguïté de plus dans le processus de sélection des titres entre performance financière et performance sociale (Déjean, 2002). Il faut reconnaître que les systèmes d'évaluation de la performance sociale et environnementale doivent être utilisés dans un monde imparfait puisque les entreprises répondant parfaitement à l'ensemble des critères sont rares et que l'information sur la performance sociale l'est aussi. Toutefois, on observe une évolution à cet égard, notamment du fait de la croissance de l'industrie de la production d'information sur la RSE et de l'institutionnalisation du mouvement de l'ISR à travers des organisations comme le *Social Investment Forum* (SIF) aux États-Unis, la *Social Investment Organization* (SIO) au Canada et l'industrie de la production d'information. Ces organisations contribuent non seulement à la promotion du principe général de l'ISR, mais aussi à la mise en place des mesures aptes à favoriser son implantation et à améliorer la rigueur des pratiques. L'appel du SIO pour une intervention du gouvernement qui favoriserait la diffusion d'information sur la RSE en est un exemple. Le panorama produit par le groupe français Novethic sur les fonds d'investissement socialement responsable en est un autre exemple. Il s'agit d'une étude trimestrielle qui analyse et classe l'ensemble des fonds ISR disponibles sur le marché français. En parallèle, bien que les modes de communication sur la performance sociale soient

8. Selon le cas Monsanto Europe (A), Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario, 9B02A007, 18 p.

toujours embryonnaires en comparaison à l'information financière, on remarque des tentatives de standardisation de l'information sur la performance sociale à travers l'émergence d'initiatives comme le *Global Compact* des Nations Unies, le *Social Accountability 8000*, les principes *CERES* ainsi que l'*Account Ability 1000*, pour n'en nommer que quelques-unes (Leipziger, 2003).

La montée de l'activisme des actionnaires est aussi une caractéristique intéressante de l'évolution du mouvement de l'ISR. On parle d'activisme des actionnaires lorsque des actionnaires font valoir leurs droits de vote pour promouvoir une cause. Par exemple, en 2002, *Real Assets Management* et *Meritas Mutual Funds* ont conjointement déposé une résolution au conseil d'administration de l'entreprise *Enbridge Inc.* afin qu'elle adopte une politique en matière des droits de la personne et afin qu'elle fasse rapport de ses activités en Colombie. La proposition a été retirée lorsque l'entreprise a accepté d'adhérer à une initiative volontaire sur la sécurité et les droits de la personne et qu'elle a accepté de rencontrer les actionnaires et les groupes de défense des droits de la personne à ce sujet. Toujours en 2002, *Ethical Funds* a, à lui seul, déposé dix résolutions dont une demande à *British Petroleum* (BP) pour réaliser des études de risque sur ses projets dans l'Arctique, une à *Bristol Myers Squibb* en vue d'éliminer le polyvinyle chloré de ses emballages, une à *Home Depot* concernant des droits de la personne et, pour ne donner qu'un dernier exemple, une à *Johnson & Johnson* et *Pfizer* concernant la distribution de médicaments contre le sida et la malaria en Afrique.

LA RSE AU QUÉBEC

Au Québec, des fonds de travailleurs se sont aussi engagés dans l'activisme d'actionnaires. Les cas des pressions faites par le Fonds de solidarité de la FTQ auprès de l'entreprise Gildan est un exemple. En effet, depuis l'adoption de son code de conduite en décembre 2001 pour s'assurer que les travailleurs et travailleuses des pays en développement puissent gagner leur vie dignement, le Fonds de solidarité FTQ tente de faire accepter ce code dans les entreprises comme condition préalable d'investissement. Depuis 1996, le Fonds de solidarité FTQ a été un investisseur majeur dans Les Vêtements de sport Gildan Inc. Cette entreprise avait refusé d'accepter le code proposé par le Fonds, préférant adopter un code de conduite maison qui traitait, entre autres, du droit d'association et de la rémunération. Malgré l'adoption de ce code, le 24 novembre 2002, 38 travailleurs d'une usine au Honduras ayant signé une demande d'accréditation syndicale ont été congédiés par Gildan. Considérant que l'incident allait à l'encontre des valeurs du Fonds de solidarité FTQ, le Fonds avait averti l'entreprise qu'il vendrait ses actions en signe de protestation si l'entreprise ne réembauchait pas les employés congédiés. Le 12 novembre 2003, devant l'impossibilité d'en arriver à un accord avec Gildan, le Fonds de solidarité FTQ a mis sa menace à exécution et a informé la société de son intention de vendre, d'une manière ordonnée, la totalité de son investissement dans

Gildan, soit 2,5 millions d'actions de catégorie A avec droit de vote subalterne⁹. Bien qu'au moment d'écrire ces lignes cette affaire soit loin d'être terminée, on a pu voir quelques semaines après cette annonce, et à la suite des pressions continues de plusieurs groupes, que l'entreprise Gildan s'est dite prête à ce que des inspections de ses usines soient réalisées par le *Fair Labor Association* et, le cas échéant, à corriger toute situation non conforme à ses engagements en matière de RSE¹⁰.

CONCLUSION

La portée de cette évolution de l'investissement socialement responsable peut, par ailleurs, se voir à la lumière du cadre d'analyse d'Habermas (1984) concernant l'éthique de la discussion. Selon cette approche, lorsque toutes les parties prenantes participent à un dialogue, ou plutôt à un « multilogue », et ce, en dépassant leur subjectivité et en s'engageant dans une communication rationnelle, la discussion donne naissance à une règle morale (Alvesson et Deetz, 1996). On a vu, au cours de la dernière décennie, se mettre en œuvre plusieurs expérimentations de tels multilogues, par exemple des tables rondes, ayant pour but de résoudre des problèmes d'environnement ou d'autres problèmes complexes. Les études de cas de telles initiatives multipartites révèlent la pertinence de tels multilogues, notamment parce qu'ils suscitent des apprentissages individuels et collectifs et qu'ils génèrent de l'enthousiasme autour d'idées nouvelles, porteuses de changement¹¹. Il semble que c'est ce que nous observons au sujet du mouvement de l'investissement socialement responsable. L'offre de fonds éthiques demande le débat autour de normes, demande une offre d'information valide sur la RSE et est en plein processus d'apprentissage et de construction. Le milieu de l'investissement éthique constitue lui-même un espace privilégié de discussion.

Toutefois, il ressort aussi des études sur les multilogues que ces espaces de discussions ne peuvent se substituer au rôle de l'État d'élaborer des réglementations car il n'est généralement pas possible d'y dégager des consensus sur des

9. D'après une synthèse réalisée par Stéphane de Bellefeuille sur la base notamment des documents suivants : FTQ, Code de conduite international du Fonds FTQ – Pour investir sans exploiter, <www.ftq.qc.ca/fonds_de_solidarité/suiteasp?aid=1717>. Page consultée le 7 octobre 2004.

Gildan. 12 novembre 2003. (Communiqué de presse) « Les Vêtements de Sport Gildan réagit à l'annonce du Fonds de solidarité FTQ ».

MSN, février 2003. (Newsletter) « Gildan on the hot seat (again) for labour rights violations in Honduras ».

10. Desrosiers, 2004.

11. Turcotte, 1997 ; Turcotte et Pasquero, 2001 ; Turcotte et Dancause, 2002 ; Turcotte et Ali, 2002 ; Gendron et Turcotte, 2003.

critères précis. De même, l'ISR ne semble pas pouvoir se passer de l'État et d'autres instances régulatrices pour faciliter l'obtention d'information sur la responsabilité sociale d'entreprise.

Le texte débutait avec une proposition selon laquelle nous vivions une période formidable pour étudier la RSE. Ce l'est sans doute, mais pas parce qu'on a récemment assisté à de nombreux scandales financiers. Ce l'est plutôt parce qu'on assiste présentement à la construction de nouvelles normes de performances sociales des entreprises et il est probable que ces nouvelles mesures de la performance sociale et environnementale des entreprises qui sont en train d'être inventées, testées et améliorées, au sein notamment du mouvement de l'investissement social, seront, dans quelques années, intégrées par les institutions et reconnues comme les mesures normales et attendues de la performance d'une entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- ALVESSON, M. et S. DEETZ (1996). «Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies», dans S.R. Clegg, C. Hardy et W.R. Nord (dir.), *Handbook of Organization Studies*, Cambridge, Sage, p. 191-217.
- BALLET, J. et F. DE BRY (2001). *L'entreprise et l'éthique*, Paris, Seuil, 431 p.
- DÉJEAN, F. (2002). «L'investissement socialement responsable : une revue de littérature», allocution à l'Université Paris-Dauphine.
- DESROCHERS, J. (2002). «L'investissement socialement responsable : une application concrète de l'évaluation de la performance sociale organisationnelle», Mémoire de maîtrise, UQAM, 329 p.
- DESROSIERS, E. (2004). «Pratiques anti-syndicales : Gildan s'en remet aux enquêteurs», jeudi 5 février, <Le Devoir.com>.
- DILTZ, David J. (1995). «The Private Cost of Socially Responsible Investing», *Financial Economics*, 5 (2), p. 69-77.
- ENTINE, J. (2002). «The Backlash of Social Investing», *Chicago Tribune*, oct. 14, p. 1/3, <http://www.jonentine.com/reviews/chi_trib_05.htm>.
- FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- FRIEDMAN, M. (1970). «The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits», *New York Times Magazine*, 13 septembre, p. 11.
- GENDRON, C. et M.-F. TURCOTTE (2003). «Environnement, concertation et déréglementation : la modernisation réglementaire à l'heure des méta-enjeux», *Sociologies pratiques*, (7), p. 139-158.
- GOTTSMAN, L. et J. KESSLER (1998). «Smart Screened Investments: Environmentally Screened Equity Funds that Perform Like Conventional Funds», *Journal of Investing*, 37 (3), p. 15-24.
- GUERARD, John B. Jr. (1997a). «Is there a Cost to Being Socially Responsible in Investing : It Costs Nothing to be Good?», *Journal of Investing*, 6 (2), p. 40-45.

- GUERARD, John B. Jr. (1997b). « Additional Evidence on the Cost of Being Socially Responsible in Investing », *Journal of Investing*, 6 (4), p. 31-36.
- HABERMAS, J. (1984). « The Theory of Communicative Action », vol. 1 : *Reason and the Rationalization of Society*, Boston, Beacon.
- HAMILTON, S., H. JO et M. STATMAN (1993). « Doing Well While Doing Good? The Investment Performance of Socially Responsible Mutual Funds », *Financial Analysts Journal*, nov.-déc., p. 62-66.
- HUTTON, R.B., L. D'ANTONIO et T. JOHNSEN (1998). « Socially Responsible Investing : Growing Issues and New Opportunities », *Business and Society*, 37 (3), p. 281-305.
- JOLY, C. (1992). « Green Funds or Just Greedy? », dans Dominik Koechlin et Kaspar Müller (dir.), *Green Business Opportunities : The Profit Potential*, Londres, Pitman Publ.
- KINDER, P.D. et A.L. Domini (1997). « Social Screening : Paradigms Old and New », *The Journal of Investing*, 6 (4), p.12-19.
- KURTZ, L. et D. DiBARTOLOMEO (1996). « Socially Screened Portfolios : An Attribution Analysis of Relative Performance », *Journal of Investing*, 5 (3), p. 35-41.
- LEIPZIGER, D. (2003). *The Corporate Responsibility Code Book*, Sheffield, Greenleaf Publishing, 512 p.
- LIMOGES, C., A. CAMBROSIO et L. DAVIGNON (1995). « Plurality of Worlds, Plurality of Risks », *Risk Analysis*, 15 (6), p. 699-707.
- LUCK, C. et N. PILOTTE (1993). « Domini Social Index Performance », *The Journal of Investing*, automne, p. 60-62.
- PASQUERO, J. (1985). « L'entreprise et son environnement socio-politique », dans Roger Miller, (dir.), *La direction des entreprises – concepts et applications*, Montréal, McGraw Hill, p. 168-204.
- PENDLETON, Andrew (2004). « Behind the Mask, The Real Face of Corporate Social Responsibility », <http://www.globalpolicy.org/soecon/tncs/2004/0121mask.pdf>.
- ROCKNESS, J. et P.F. WILLIAMS (1988). « A Descriptive Study of Social Responsibility Mutual Funds », *Accounting, Organizations and Society*, 13 (4), p. 397-411.
- RUDD, A. (1979). « Divestment of South African Equities : How Risky? », *Journal of Portfolio Management*, automne, p. 5-10.
- SALMON, A. (2002). *Éthique et ordre économique : une entreprise de séduction*, Paris, CNRS Éditions, 203 p.
- SAUER, D.A. (1997). « The Impact of Socially-Responsibility Screens on Investment Performance : Evidence from the Domini 400 Social Index and Domini Equity Mutual Fund », *Review of Financial Economics*, 6 (2), p. 137-149.
- SOCIAL INVESTMENT FORUM (1999). « Trends Report », [http:// www.socialinvest.org/areas/research/trends/1999-Trends.htm](http://www.socialinvest.org/areas/research/trends/1999-Trends.htm).
- STARIK, M. (1995). « Research on Organizations and the Natural Environment : Some Paths we Have Travelled, the "Field" Ahead », dans Denis Collins et Mark Starik (dir.), *Research in Corporate Social Performance and Policy : Sustaining the Natural Environment : Empirical Studies on the Interface Between Nature and Organizations*, Supplement 1, Greenwich, Conn., JAI Press, p. 1-42.
- TEPPER, J.A. (1991). « The Cost of Social Criteria. Investors should Weigh a Program's Expense, Benefit », *Pensions and Investments*, p. 34.

- TURCOTTE, M.-F. et B. ALI (2002). « Lessons from a Broken Partnership : the Case of ARET », dans Theo de Bruijn et Arnold Tukker (dir.), *Partnership and Leadership – Building Alliances for a Sustainable Future*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers.
- TURCOTTE, M.-F. et J. PASQUERO (2001). « The Paradox of Multistakeholder Collaborative Roundtables », *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 37 (4), p. 447-464.
- TURCOTTE, M.-F. (1997). *La prise de décision par consensus : leçons d'un cas en environnement*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 172 p.
- TURCOTTE, M.-F. et C. DANCAUSE (2002). « Apprentissage et actions : étude comparative de structures multipartites », *Revue canadienne des sciences de l'administration*, 19 (3), p. 217-230.
- TURCOTTE, M.-F. et B. M'ZALI (2000). « American and Canadian Environmental Mutual Funds : a Qualitative Description », document de travail (07-00) du Centre de recherche en gestion de l'Université du Québec à Montréal.
- TURCOTTE, M.-F. et B. M'ZALI (1998). « A Comparative Analysis of the Financial Performance of Environmental Mutual Funds in Canada and the United States », *Proceedings of the 7th International Conference of the Greening of Industry Network : Partnership and Leadership Building Alliances for Sustainable Future*, Nov.
- TURCOTTE, M.-F. et B. M'ZALI (1997). « Fonds "environnement" : contexte, portée et contraintes d'une innovation financière », dans B. Lévesques (dir.), avec Marie Bouchard, Luc Desrochers et Michel Grant, *Desjardins : une entreprise ou un mouvement?*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, coll. « Les leaders du Québec contemporain ».
- VOGEL, D. (2004). « Tracing the American Roots of the Political Consumerism Movement », dans Michele Micheletti, Andreas Føllesdal et Dietlind Stolle, *Politics, Products and Markets : Exploring Political Consumerism Past and Present*, New Brunswick, NJ, Transaction Publishers, p. 83-100.
- WADDOCK, S. (2002). Correspondance avec John Entine, 9 juillet 2002 (diffusée dans le réseau électronique de l'International Association of Business and Society).
- WHITE, M.A. (1995). « The Performance of Environmental Mutual Funds in the United States and Germany : Is there Economic Hope for Green Investors? », dans Denis Collins et Mark Stank (dir.), *Research in Corporate Social Performance and Policy : Sustaining the Natural Environment : Empirical Studies on the Interface Between Nature and Organizations*, Supplement 1, Greenwich, Conn., JAI Press, p. 323-345.
- WOOD, D. (1991). « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, 16 (4), p. 691-718.

La responsabilité fiduciaire des gestionnaires de portefeuilles

Un moyen de propager les principes de la finance responsable chez les investisseurs

Andrée De Serres

RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET FINANCE RESPONSABLE

Nous avons pu constater au cours des dernières années l'émergence d'un nouveau courant appelé finance responsable. Après avoir établi l'état sommaire de la situation en finance responsable et en investissement socialement responsable (ISR) en regard des principes de la finance dite traditionnelle, nous serons en mesure de déterminer en quoi la finance responsable se distingue de la finance traditionnelle et, plus particulièrement, de la gestion de portefeuilles, de ses procédures de sélection, de contrôle et d'évaluation des investissements. La finance responsable et l'ISR proposent-ils des fondements innovateurs permettant d'améliorer la finance traditionnelle et ses processus d'investissement traditionnels? En ce sens, proposent-ils de nouveaux paradigmes à la gestion financière traditionnelle, elle-même atrophiee au cours des vingt dernières années par des pratiques opportunistes et à court terme?

Une vague favorable à la responsabilisation sociale des entreprises a connu une ampleur considérable à la suite des nombreux scandales éthiques impliquant de grandes entreprises corporatives, leurs gestionnaires ainsi que leurs vérificateurs et leurs banquiers. Cette vague a dirigé l'attention du grand public, des investisseurs et des gouvernements non seulement vers la responsabilisation éthique des gestionnaires d'entreprise, mais aussi vers l'influence jouée par ceux qui allouent les capitaux, investisseurs ou prêteurs. Face au tumulte créé par cette vague et par le tourbillon d'interventions législatives des gouvernements, il devient pertinent de se poser la question suivante : le fait d'ajouter des obligations de performance éthique, sociale et environnementale aux entreprises constitue-t-il vraiment un nouveau paradigme en management et en finance?

Les pratiques lancées par le mouvement de responsabilisation sociale ont eu comme conséquence de diriger l'attention vers les processus de sélection et de gestion des investissements des gestionnaires de fonds collectifs. Quel lien établir avec les fondements de la théorie moderne de gestion de portefeuilles et les principes dirigeant les décisions des gestionnaires de portefeuilles? S'agit-il d'une rupture avec le paradigme dominant actuel en finance, axé vers la maximisation de la valeur des actions, favorisée par les principes de sélection des entreprises adoptés par les gérants de portefeuilles? Nous croyons que la prise en compte de critères d'évaluation des risques sociaux, éthiques et environnementaux lors de la sélection et de la surveillance des investissements ne constitue ni un nouveau paradigme ni une innovation, mais plutôt une réconciliation avec le grand défi que pose l'évaluation de la véritable performance financière d'une entreprise, que l'on devrait mesurer en prenant en considération sa performance éthique, sociale et environnementale. C'est le biais inculqué par la performance et les rendements financiers à court terme qui explique le fait que les pratiques d'investissements sur les marchés en soient venues à restreindre l'évaluation de la performance financière à un horizon à très court terme, les pertes potentielles à long terme pouvant être repassées dans le marché. Il a fallu cette récente série de graves scandales, où les derniers investisseurs de la lignée se retrouvent avec des pertes importantes, pour mettre en évidence les lacunes de ces pratiques et obliger les gouvernements à réfléchir à de nouvelles stratégies d'intervention pour réorienter le comportement des divers intervenants, gestionnaires d'entreprises, vérificateurs, banquiers ou investisseurs et gérants de fonds d'investissements collectifs.

Le mouvement pour la responsabilité sociale des entreprises (RSE) incite au développement de processus et de mécanismes complémentaires permettant à la finance traditionnelle d'améliorer le processus de sélection et d'évaluation des investissements, et ce, pour tous les gérants de portefeuilles et non pas seulement pour les gérants de fonds spécialisés en investissement socialement responsable.

Nous décrivons d'abord le nouveau contexte faisant suite à la crise survenue en raison des multiples scandales en matière de gouvernance d'entreprise, un contexte favorable à des changements sur le plan des stratégies d'intervention des gouvernements. Ensuite, nous traiterons des innovations apportées par le mouvement de la finance responsable : outils, instruments et méthodes d'évaluation de la responsabilité sociale, éthique et environnementale, création de fonds spécialisés, d'agences de notation, d'indices, etc. Enfin, nous présenterons des stratégies innovatrices employées par les législateurs ayant pour but de changer les pratiques de la gestion traditionnelle de fonds en y intégrant des processus favorisant une meilleure évaluation de la performance financière des entreprises en fonction de leur capacité à gérer efficacement les risques sociaux, éthiques et environnementaux.

ÉTAT DE LA SITUATION : CRISE DE CONFIANCE

Une entreprise doit réussir à gérer ses risques sociaux, éthiques, incluant les risques de gouvernance, ainsi que ses risques environnementaux si elle veut afficher une bonne performance financière. Son rendement à long terme en dépend encore plus. La suite des récents événements et scandales survenus sur les marchés américain et européen a révélé des problèmes importants ayant trait à la gouvernance des entreprises et nous fournit la preuve de l'importance qui doit être accordée à la gestion de tous ces risques sociaux et éthiques. Une mauvaise gestion sur ces plans met les entreprises en situation de péril financier.

Faisant suite à une première crise causée par l'éclatement de la bulle technologique en 2001, la crise subséquente de 2002, provoquée par une série de scandales corporatifs chez Enron, Adelphia, Worldcom, Tyco et Vivendi, à laquelle s'ajoute en 2004 l'affaire Parmalat en Italie, a eu pour conséquence de susciter une véritable crise de confiance de la part des investisseurs envers la gouvernance d'entreprise. Cette crise de confiance vise notamment la fiabilité de la divulgation de la performance financière, de la confection des états financiers, des pratiques et des principes comptables généralement reconnus (PCGR) et l'efficacité des fonctions de contrôle et de surveillance au sein de ces sociétés. Cette crise met fin à une période marquée par le culte de la croissance et des profits, symbolisé par un autre culte, celui des vedettes qu'étaient devenus les PDG de ces entreprises. Elle met aussi en évidence les effets pervers des systèmes de rémunération et de promotion ainsi que le laxisme dans le contrôle des sociétés.

Cette crise de confiance a attiré l'attention des autorités de contrôle et de surveillance qui doivent en conséquence implanter des solutions efficaces pour assainir les pratiques afin de rétablir la confiance des investisseurs. Cette crise a démontré la nécessité d'imposer le respect de valeurs éthiques dans les marchés financiers et au sein des institutions financières et de stimuler l'engagement nécessaire des actionnaires sur les plans du contrôle et de la surveillance des gestionnaires des entreprises. Or, comme les actions sont détenues en grande partie par les investisseurs institutionnels et les gestionnaires de portefeuilles, la crise a aussi eu pour effet de mettre en évidence les défaillances des mécanismes de sélection et de contrôle, et de la surveillance par les investisseurs institutionnels.

En effet, l'étude de l'évolution du contrôle des entreprises au cours des années 1980 a fait prendre conscience de la présence de plus en plus forte des investisseurs institutionnels à la suite de la création et de la multiplication des fonds collectifs liés à des changements fiscaux favorables. Cette nouvelle ère est appelée capitalisme institutionnel ou capitalisme fiduciaire. On estime que plus de 70 % des actions en 1999 sont détenues par les investisseurs institutionnels sur les marchés américains. Ils contrôlent trois trillions de dollars en actions aux États-Unis, soit 60 % des actions des mille plus grosses entreprises. Les 75 plus importants contrôlent 44 % du pouvoir de vote¹.

1. Corporate Governance, *Enhancing the Return on Capital Through Increased Accountability*, <<http://www.corpgov.net>>.

Exercent-ils activement et adéquatement leurs droits de vote et de contrôle? Le font-ils dans la recherche du meilleur intérêt de leurs bénéficiaires ou sont-ils tentés de plaire à la direction des entreprises? C'est en effet maintenant au tour de la gouvernance de ces fonds, gérés par des gestionnaires professionnels et dont la rémunération est liée à la performance de leur fonds, d'attirer l'attention. Plusieurs effets pervers sont pointés, notamment, l'horizon à court terme auquel est soumise l'évaluation de la performance des fonds, reflétée par la production d'états financiers trimestriels favorisant certaines pratiques douteuses dont la rotation rapide (*churning*) des investissements.

Les scandales liés à la gouvernance des grandes sociétés par actions ont conduit à mettre en évidence les problèmes de gouvernance des grandes banques d'investissement et des fonds d'investissements collectifs. Les investisseurs ont perdu confiance dans les chiens de garde traditionnels, soit les vérificateurs externes et les organismes de contrôle des marchés. Ceux-ci se retrouvent au cœur de la crise de confiance actuelle envers les mécanismes du marché.

Les autorités gouvernementales et leurs législateurs se sont aussi particulièrement intéressés à revoir les règles régissant notamment le secteur des valeurs mobilières en favorisant l'émergence de pratiques de sélection et de contrôle des titres permettant de mieux filtrer les investissements en intégrant des analyses plus poussées sur le plan de la gestion des risques éthiques, sociaux et environnementaux des entreprises. Entre autres, cette situation a soulevé un intérêt particulier envers les nouvelles pratiques mises de l'avant dans la sphère de la finance responsable et de l'investissement socialement responsable dans le but d'étudier si elles ne permettraient pas d'enrayer l'actuelle crise de confiance envers les marchés. La crise de confiance a ainsi permis de diriger l'attention vers la création de nouvelles méthodes d'évaluation proposées par la finance responsable.

FONDEMENTS THÉORIQUES DE LA GESTION DE PORTEFEUILLES

Les fondements théoriques de la gestion de portefeuilles englobent non seulement la finance, mais aussi l'interface de cette discipline avec le droit et l'économie. Ces fondements, intégrés au sein du cadre institutionnel, légal et politique des différents systèmes financiers nationaux, constituent les véritables sources des comportements des gestionnaires de portefeuilles. Ils sont enseignés dans nos écoles de gestion et propagés par les pratiques reconnues au sein de nos institutions financières et dans l'univers des gestionnaires de fonds.

Les gestionnaires de fonds d'investissements collectifs sont eux-mêmes sujets à confronter d'importants conflits d'intérêt. La source première de conflits oppose la défense des meilleurs intérêts des détenteurs des parts du fonds ou de ses bénéficiaires et les intérêts personnels des gérants de fonds. À titre d'investisseurs, ils sont actionnaires; en conséquence, ils doivent desservir les meilleurs intérêts des clients de leurs fonds en exerçant un contrôle sur les entreprises dans lesquelles ils

investissent. Or, ils sont souvent récompensés de différentes façons par la direction de ces entreprises qu'ils surveillent en tant que firme de gestion de fonds. Ils peuvent l'être, par exemple, en obtenant le mandat d'administrer leurs fonds de retraite ou encore en obtenant un rendement spécial pour voter en faveur d'une pilule empoisonnée favorisant l'équipe de direction en place.

Dans le cadre québécois, les obligations et les devoirs du gérant de portefeuilles sont les suivantes : accomplir le mandat donné, agir avec habileté et diligence, prudence, honnêteté, impartialité et loyauté dans le meilleur intérêt du client, conformément aux usages et aux règles de l'art, et rendre compte à ses clients. Ces devoirs sont appuyés par plusieurs fondements de la théorie moderne de gestion de portefeuilles. La prudence inclut des devoirs de diversification, permettant de réduire le risque d'un portefeuille qu'une telle approche induit. La théorie moderne de gestion de portefeuilles, élaborée à la suite des travaux de Markowitz (1959) et de Tobin (1958, 1967), a formalisé la relation entre l'espérance de gain d'un investissement et son degré de risque. Les travaux effectués par Sharp (1964) et Lintner (1965) ont concouru à la détermination d'un portefeuille optimal et à l'élaboration d'un modèle d'équilibre des actifs financiers. Ces développements théoriques ont conduit à évaluer dans quelle mesure un gestionnaire pouvait réduire le risque ou accroître le rendement de son portefeuille. Ainsi, les placements doivent être sélectionnés en fonction de deux critères : le rendement et le risque anticipé. L'objectif d'un gérant de portefeuilles qui effectue un placement est de consentir aujourd'hui à une dépense en vue d'un accroissement de son patrimoine dans le futur. La meilleure stratégie de placement est, en conséquence, celle qui maximise sa richesse initiale.

Certaines autres obligations sont de source légale. Elles sont complétées par les codes de conduite imposés par plusieurs associations professionnelles. À titre d'exemple, citons *The Code of Ethics and The Standards of Professional Conduct* de l'Association for Investment Managers Research (AIMR, 1999), imposé à ceux qui détiennent le titre d'analyste financier agréé ou *Chartered Financial Analyst* (désigné par le sigle CFA). Celui-ci impose un devoir fiduciaire qui vient s'ajouter aux devoirs de loyauté du gérant de portefeuilles. Le *Code* de l'AIMR énonce entre autres que ses membres doivent apporter un soin particulier à déterminer le devoir fiduciaire applicable selon le client et doivent se conformer à ces devoirs et aux intérêts des personnes à qui il est dû. Les membres doivent agir pour le bénéfice de leurs clients et placer l'intérêt de ceux-ci avant les leurs. Ce devoir fiduciaire peut varier de degré selon le type de portefeuille et le cadre légal applicable : servir le meilleur intérêt du client ; servir les intérêts du client avant tout et servir l'unique et le seul intérêt du client.

En combinant les obligations provenant du cadre institutionnel, tels les devoirs de loyauté et fiduciaires, avec les pratiques prudentes de gestion de portefeuilles provenant de la théorie financière, tels que le couplage rendement/risque, il apparaît prudent pour tout gérant de fonds, et non seulement des fonds spécialisés en investissement socialement responsable, d'évaluer la performance financière

potentielle d'une entreprise en fonction de l'ensemble des risques susceptibles de l'affecter. Cela inclut les risques sociaux, éthiques et environnementaux, qu'il faut évaluer soigneusement avant de sélectionner une entreprise donnée en tant qu'investissement et afin d'être en mesure de continuer à suivre sa performance tant et aussi longtemps que le titre de cette entreprise fait partie du portefeuille.

FINANCE RESPONSABLE ET INNOVATIONS

Les investisseurs qui adhèrent à des principes d'investissement socialement responsable sont de plus en plus importants. Aux États-Unis seulement, 2,16 trillions des 19,2 trillions de dollars américains investis par l'intermédiaire de gérants de portefeuilles professionnels le sont en utilisant d'une à trois stratégies associées à l'ISR : filtrage, activisme actionnarial et investissement communautaire².

Dans cette foulée, plusieurs instruments ont été mis sur pied pour répondre aux besoins de plus en plus grands de l'ISR. Le mouvement de la finance responsable manifeste sa présence par l'émergence et le développement de différents mécanismes innovateurs, dont le développement de fonds socialement responsables, la création de nouvelles agences de notation, de nouveaux outils d'évaluation, des indices boursiers et des normes de qualité concernant la responsabilité sociale et environnementale. Le mouvement de la finance responsable se démarque aussi par le fait qu'il suscite de nouveaux comportements chez les investisseurs.

Les fonds socialement responsables

Les premiers fonds éthiques émergent durant la période de 1920 à 1950. Ils sont alors associés à des mouvements religieux et adoptent des critères de sélection basés sur des principes binaires d'exclusion. La période de 1960 à 1970 voit la création aux États-Unis de fonds éthiques caractérisés cette fois-ci par l'engagement militant. Les méthodes de sélection sont marquées par l'adoption de critères sociaux et environnementaux supplémentaires, basée encore une fois sur des critères d'exclusion. Les fonds socialement responsables apparaissent à partir du début des années 1980. Leurs critères d'exclusion sont liés aux activités de production et à la localisation géographique de l'entreprise. Les agences et les centres de recherche commencent à éclore. Une nouvelle vague, entre les années 1990 et 2000, est lancée aux États-Unis et en Europe par la création de fonds socialement responsables. Les méthodes de sélection deviennent plus sophistiquées, appréciant la stratégie et le management de l'entreprise vis-à-vis des parties prenantes, valorisant une approche systémique et réhabilitant le long terme. La vague en cours depuis l'an 2000 est centrée autour de la mise sur pied de fonds de développement durable, notamment en Europe.

2. Voir Social Investment Forum, 2003.

La multiplication rapide de ces fonds éthiques et socialement responsables soulève des questions relativement aux procédures d'évaluation et à leur transparence. Comme on assiste à une véritable marchandisation de l'investissement socialement responsable, les agences et les fonds sont souvent avares de leurs méthodes afin d'en faire un avantage concurrentiel face à la compétition. L'évaluation concrète des résultats obtenus est souvent difficile à comparer en regard de la nature et de la fiabilité de la mesure de la performance évaluée.

D'autre part, leur existence est encore trop récente (environ dix ans) pour que l'on soit en mesure d'évaluer la véritable performance financière des fonds. Enfin, plusieurs critiques émergent relativement aux méthodes utilisées en matière d'analyse sociétale et de gestion de fonds socialement responsables. On passe lentement des méthodes de sélection souvent binaires (par exemple, dans le tabac ou pas) à des méthodes multicritères plus sophistiquées mais faisant appel à plusieurs éléments d'appréciation qualitative souvent difficiles à valider et à vérifier. Le secteur a besoin d'être soutenu par la recherche.

Les agences de notation et d'analystes sociétaux

Le mouvement de finance responsable est aussi caractérisé par une vague de création d'agences et de firmes de notation, comme *Vigéo et Core Ratings* en France, *Kinder, Lyndberg, Domini et associés* aux États-Unis et *Michael Jantzi Research Associates* au Canada, qui évaluent et cotent les entreprises en matière de responsabilité sociale et environnementale. Par exemple, l'agence canadienne *Michael Jantzi Research Associates* (MJRA) propose des conseils et des études pour les investissements éthiques, surtout destinés à des clients institutionnels et à des organismes financiers professionnels. Le principal produit de cette organisation est la *Canadian Social Investment Database*, qui contient plus de quatre cents profils socio-écologiques d'entreprises canadiennes cotées en Bourse.

Ces nouvelles agences font face à des besoins d'homogénéisation de leurs moyens de *reporting* et d'élaboration de normes de qualité et de codes de conduite pour les agences de notation et les analystes sociétaux. Les entreprises signalent qu'elles sont sollicitées par de nombreuses agences qui leur demandent chacune leur tour de répondre sur une base volontaire à des questionnaires variés sur des questions sociales ou environnementales. Il en ressort une confusion chez les dirigeants d'entreprises qui ne savent plus à quelle demande donner priorité. De plus, face à la multiplication des évaluations par les nombreuses firmes de notation, on dénote une qualité inégale de l'information communiquée aux souscripteurs potentiels ou aux actionnaires de produits socialement responsables. Puis, le suivi des évaluations demeure un point crucial. Ces agences doivent être prêtes à effectuer une évaluation continue des entreprises afin de tenir compte de l'évolution de leur situation. À défaut de pouvoir le faire, elles peuvent porter préjudice aux clients qu'elles veulent desservir en ne les mettant pas au courant des changements intervenus.

Les indices boursiers

Ces agences ont conduit à la création de nouveaux outils sous la forme d'indices boursiers des investissements socialement responsables, facilitant l'évaluation des entreprises en ce qui a trait à leur performance économique, sociale et environnementale. Plusieurs indicateurs ont été mis sur pied au cours de la dernière décennie pour sélectionner les entreprises socialement responsables à des fins d'évaluation par les investisseurs. Le *Domini 400 Social Index*³, le *FTSE4GOOD*⁴ et le *Jantzi Social Index*⁵ en constituent des exemples.

Le *Domini 400 Social Index* a été créé en 1990 par la firme de recherche sociale *Kinder, Lyndberg, Domini et associés*. Il est le premier indice à responsabilité sociale en Amérique du Nord. Composé d'actions ordinaires de 400 compagnies de capitalisations diverses, filtrées par des stratégies de sélection de titres d'investissements, il comprend 250 compagnies listées sur l'indice *S&P500*, 100 compagnies à grande capitalisation non listées sur le *S&P500* et environ 50 compagnies à très forte responsabilisation sociale. Les services financiers représentent un tiers de sa composition.

Le *FTSE4GOOD* de la société FTSE détenue par le *Financial Times* est une famille d'indices créés en 2001. Elle est composée des indices *Global*, *Europe*, *USA* et *GB* ainsi que de quatre indices de produits dérivés. Chaque domaine est composé d'une combinaison de filtres et de règles de sélection. Dans chaque catégorie, l'entreprise qui veut y être notée doit répondre à plusieurs questions permettant de la comparer: système mis en place pour progresser comparativement à ses concurrents, antécédents, attentes du public et cadre légal.

Les regroupements d'entreprises et d'actionnaires

On peut observer aussi de nombreux nouveaux regroupements, d'entreprises ou d'actionnaires. L'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (ORSE)⁶ est un organisme français regroupant une vingtaine de grandes entreprises, sociétés de gestion de portefeuilles, syndicats, institutions de prévoyance et mutuelles dans le but de déterminer les initiatives internationales qui pourraient influencer l'évolution des cadres français et européens.

Aux États-Unis, plusieurs initiatives de regroupement d'actionnaires institutionnels ont favorisé l'établissement d'un nouveau rapport de force entre actionnaires

3. Voir <<http://www.domini.com/>>.

4. Voir <<http://www.ftse4good.com>>.

5. Voir <http://www.mjra-jsi.com/jsi/about.asp?section=1&level_2=0&level_3=0>.

6. Voir <<http://www.orse.org>>.

et gestionnaires d'entreprises. Le *Council on Institutional Investors* (CII)⁷, qui représente deux trillions de dollars d'investissements sous gestion, a adopté en septembre 2001 une déclaration de principe réclamant des sociétés dans lesquelles ses membres investissent de faire preuve d'une bonne citoyenneté corporative. L'intérêt de cet énoncé réside dans le fait que le CII déclare que la promotion, l'adoption et l'implantation efficace de principes directeurs pour la conduite responsable des affaires et des relations d'affaires sont conséquents avec la responsabilité fiduciaire des investisseurs et la protection des intérêts d'investissement dans le long terme. Il s'agit là d'une piste particulièrement intéressante à explorer pour influencer les entreprises à adopter une pratique socialement responsable.

ENJEUX : POTENTIEL D'INFLUENCE ET D'INTÉGRATION DANS LA FINANCE TRADITIONNELLE

Le mouvement de l'investissement socialement responsable (ISR) exerce un impact important chez ses adeptes. L'ISR a déjà créé une sphère d'activités et de moyens de regroupement pour les adeptes d'une plus grande responsabilisation sociale des entreprises. Cependant, à défaut que ces principes sains et prudents d'investissement ne s'étendent à toute l'industrie, l'expansion de cette sphère risque de se heurter à des limites. Or, pour être en mesure d'exercer un effet profond, il est crucial que l'ISR ne s'isole pas des circuits financiers traditionnels. Il faut donc se demander si les principes de l'ISR et de la responsabilité sociale des entreprises, plutôt que de faire de l'ISR une niche particulière représentant des pratiques marginales dans l'industrie des placements et des investissements, peuvent être implantés à titre de critères démontrant la prudence et la responsabilité fiduciaire des gestionnaires de portefeuilles. Les fondements de la théorie moderne de gestion de portefeuilles en finance sont, entre autres, basés sur le couple rendement-risque. Le rendement à moyen et à long termes ne peut être dissocié d'une véritable analyse des risques éthiques, sociaux et environnementaux d'une entreprise. Une entreprise équilibrée et saine gère ses risques de toute nature, incluant les risques sociaux, éthiques et environnementaux. Elle doit être en mesure de démontrer son habileté à gérer ses relations avec ses partenaires, la communauté et la société.

Des circonstances favorables, liées à la remise en question de l'efficacité des gestionnaires de fonds à sélectionner, à contrôler et à évaluer les entreprises dans lesquelles ils investissent, procurent une fenêtre d'opportunités favorable à l'ISR. La crise de confiance a provoqué un nouvel intérêt de la part des législateurs à la recherche de stratégies efficaces d'intervention pour assainir les pratiques en gouvernance d'entreprises et trouver une solution aux problèmes éthiques. C'est là l'occasion de réconcilier les deux horizons et de réhabiliter

7. Voir [http://www.cii.org/dcwascii/web.nsf/files/82D92F2BD8BB7B4C87256E22004E6E06/\\$file/ipo%20governance1.pdf](http://www.cii.org/dcwascii/web.nsf/files/82D92F2BD8BB7B4C87256E22004E6E06/$file/ipo%20governance1.pdf).

l'investissement sur le long terme dans un univers de transparence, d'implication et de partage des responsabilités de tous les acteurs économiques, et de recentrer les investisseurs sur l'importance de l'identification et de l'évaluation d'entreprises porteuses d'une rentabilité stable à long terme. Il s'agit là d'une occasion pour conjuguer les enjeux respectifs de la finance responsable et de la responsabilité sociale des entreprises et ceux de la finance traditionnelle.

La France

Certains gouvernements ont adopté comme intervention législative un cadre imposant des obligations aux entreprises en exigeant la production de rapports et de bilans sociaux et communautaires. En France, les entreprises doivent déposer un bilan social depuis 1978. Cette obligation a d'abord été imposée aux entreprises de plus de 350 employés, puis son application a été réduite aux entreprises de plus de 700 employés. Cette approche a récemment été confirmée par l'adoption en 2000 d'une série de nouvelles mesures provenant de l'article 116 de la *Nouvelle régulation économique*⁸. Les nouvelles dispositions obligent les entreprises cotées en Bourse à ajouter à leur bilan annuel, pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2002, un rapport social et environnemental. Ce nouvel environnement a été favorable à l'éclosion de toute une industrie de l'ISR et à l'émergence d'une panoplie de consultants pour aider à rédiger les rapports⁹. Cette effervescence est propice à la mise au point d'outils et de méthodes d'évaluation de plus en plus évolués en matière de triple reddition de compte, financière, sociale et environnementale, transférables dans les autres États.

Le Royaume-Uni

D'autres gouvernements ont choisi d'imposer des obligations aux actionnaires et, plus particulièrement, aux gérants de fonds. La stratégie d'intervention particulière du gouvernement britannique s'inscrit dans une politique plus large visant à sensibiliser, à éduquer et à amener les actionnaires à accorder plus d'attention aux rapports impliquant les autres partenaires tels que les employés, les fournisseurs et les clients, et de prendre en compte l'impact des décisions du management sur la communauté et l'environnement¹⁰. Le gouvernement britannique avait adopté une

8. Article 116 de la loi du 15 mai 2001 sur les nouvelles régulations économiques (loi dite «NRE») et son décret n° 2002-221 du 20 février pris pour l'application de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce et modifiant le décret n° 67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés commerciales.

9. Voir à cet effet l'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (2001). *Guide des organismes d'analyse sociétale*. ORSE, 160 pages.

10. Voir <<http://www.dti.gov.uk/cid/review.htm>>.

nouvelle approche en matière de gouvernance d'entreprise avant même la crise de confiance survenue sur le marché américain en 2001. La réflexion sur la gouvernance d'entreprise avait déjà été alimentée de riche façon par une série de rapports étoffés : le fameux rapport Cadbury¹¹ de 1992 qui a influencé les *Principes directeurs de gouvernement d'entreprise de l'OCDE*¹², le rapport Greenbury¹³ de 1995 et le rapport Hampel¹⁴ de 1998. Suivant cet esprit, différentes études, dont le rapport *Corporate Social Responsibility* en 2000, mettent l'accent sur les obligations de responsabilité corporative sociale et environnementale¹⁵. Le rapport *Modern Company Law for a Competitive Economy*¹⁶ de juillet 2001 continue dans la même foulée et recommande plus de transparence dans la façon que les investisseurs institutionnels exercent leurs pouvoirs : il exige que les sociétés divulguent leurs relations importantes avec des institutions financières, que les investisseurs institutionnels qui gèrent des fonds pour le compte d'autrui divulguent comment ils votent en tant qu'actionnaires et qu'un processus d'audit de ces votes soit institué.

Ainsi, la nouvelle stratégie du gouvernement britannique, adoptée avant et après les récents déboires des marchés financiers et des scandales corporatifs, a eu pour but de susciter de l'intérêt à répondre à des obligations de responsabilité sociale et environnementale. Plutôt que d'imposer aux entreprises des obligations par voie législative, le gouvernement anglais a opté pour une stratégie d'incitatifs et de mise en garde en faisant valoir le rôle de chien de garde que devraient assumer les actionnaires, principalement les gérants de portefeuilles et les investisseurs institutionnels. Ces incitatifs visent à diriger les décisions d'investissement et à stimuler l'implication des investisseurs institutionnels et des autres intervenants du secteur financier dans leur processus de monitoring ou de contrôle de leurs investissements. Il conduit à mettre un fort accent sur les devoirs de prudence et de responsabilité fiduciaire des gestionnaires de fonds institutionnels. Il est vrai que les gestionnaires de fonds collectifs sont eux-mêmes sujets à confronter d'importants conflits d'intérêt : à titre d'actionnaires, ils doivent desservir les meilleurs intérêts de leurs clients et exercer un contrôle sur les entreprises dans lesquelles ils investissent, alors qu'à titre de gestionnaire de fonds, ils sont récompensés par ceux-là mêmes qu'ils doivent surveiller en se faisant attribuer le mandat d'administrer leurs fonds de retraite.

-
11. Voir <<http://www.worldbank.org/html/fpd/privatesector/cg/docs/cadbury.pdf>>.
 12. Voir <<http://www.oecd.org/dataoecd/32/19/31652074.PDF>>.
 13. Voir <http://www.ecgi.org/codes/country_documents/uk/greenbury_lessons_recommendations.pdf>.
 14. Voir <http://www.ecgi.org/codes/country_documents/uk/hampel_index.htm>.
 15. *Corporate Social Responsibility*, rapport. Departement of Trade and Industry (2000).
 16. *Modern Company Law. For a Competitive Economy* Final Report. Volume 1. The Company Law Review Steering Group <http://www.dti.gov.uk/cld/final_report/prelims.pdf>.

Les fonds de pension britanniques sont obligés de déclarer, depuis juillet 2000 en vertu du *Pension & Investments Act*, si et comment ils intègrent les facteurs sociaux et environnementaux dans leurs décisions d'investissement et comment ils exercent leurs votes¹⁷.

D'autre part, d'autres types d'intervenants financiers et d'investisseurs ont adopté volontairement des mesures dans le but de mieux sélectionner leurs investissements. Ainsi, l'*Association of British Insurers*, dont les membres comptent pour 25 % de tous les investissements sur le marché de Londres, a lancé en octobre 2002 un guide sur la responsabilité sociale corporative¹⁸.

Le gouvernement a continué sur cette lancée et avec la même stratégie. *The Combined Code on Corporate Governance*, dérivant des rapports Hampel et Smith, est entré en vigueur le 1^{er} novembre 2003. Ces dispositions s'appliquent maintenant aux grandes sociétés listées à la Bourse de Londres, les petites sociétés listées étant encouragées à l'appliquer. Les sociétés doivent déclarer comment elles appliquent le *Code*, lequel propose des principes sur la divulgation des votes et le respect de règles sociales, éthiques, notamment de gouvernance¹⁹.

La stratégie d'intervention du gouvernement britannique vise à stimuler l'engagement des investisseurs institutionnels et des autres intervenants du secteur financier dans leur processus de sélection, de monitoring ou de contrôle de leurs investissements et les devoirs de prudence et de responsabilité fiduciaire des gestionnaires de fonds institutionnels. Elle s'inscrit aussi dans une politique plus large visant à élargir la responsabilité des dirigeants envers non seulement les actionnaires, mais aussi les partenaires tels que les employés, les fournisseurs et les clients, et à considérer l'impact de leurs actions envers la communauté et l'environnement²⁰.

17. Le texte de l'*Amendment to the Pensions Act*, en vigueur depuis le 3 juillet 2000, précise ce qui suit : « *The matters prescribed for the purposes of section 35(3)(f) of the 1995 Pensions Act (other matters on which trustees must state their policy in their statement of investment principles) are a) the extent (if at all) to which social, environmental or ethical considerations are taken into account in the selection, retention and realisation of investments ; and b) their policy (if any) in relation to the exercise of rights (including voting rights) attaching to investments.* »

18. Voir le site web < http://www.ivis.co.uk/pages/gdsc7_1.PDF >. Le guide débute avec l'énoncé suivant : « *Public interest in corporate social responsibility has to grown to the point where it seems helpful for institutional shareholders to set out basic disclosure principles, which will guide them in seeking to engage with companies in which they invest* ». Le message important ainsi véhiculé par les assureurs exerce un impact atteignant les fondements mêmes des modèles de gestion des entreprises.

19. Voir <http://www.ecgi.org/codes/country_documents/uk/combined_code_final.pdf>.

20. Voir <<http://www.dti.gov.uk/cid/review.htm>>.

Cette pression exercée sur les investisseurs par la loi ou par l'initiative même de certains groupes produit des effets sur les gestionnaires de fonds comme sur les gestionnaires des entreprises. Cette approche stratégique exerce un impact atteignant les fondements mêmes des modèles de gestion des entreprises. Elle incite les sociétés à établir des systèmes formels pour déterminer les risques et les opportunités soulevées par les enjeux éthiques et environnementaux, à divulguer lesquels de ces enjeux sont significatifs pour leurs affaires, à décrire les politiques et les systèmes de gestion mis en place pour gérer ces risques. Cette approche soulève du même coup les devoirs de prudence et de responsabilité fiduciaire des gestionnaires de fonds envers leurs propres bénéficiaires ou cotisants.

La stratégie d'éducation des actionnaires semble porter ses fruits. Les actionnaires britanniques paraissent bien informés des différentes formes que peut prendre l'investissement socialement responsable. Quoique les fonds de pension soient libres de déclarer qu'ils ne font rien en matière sociale, environnementale et éthique, cette nouvelle réglementation a pour effet d'inciter les fonds de pension à s'engager inévitablement dans un dialogue sur les enjeux sociaux et environnementaux.

Dans le cas des investisseurs, ils sont incités à mettre sur pied des outils et des méthodes pour identifier et évaluer les entreprises. Un signe de cette tendance réside dans les résultats d'un sondage mené par Deloitte & Touche au Royaume-Uni²¹ révélant les nouvelles pratiques adoptées par les gestionnaires de fonds de pension pour leur sélection d'investissement :

- 65 % des gestionnaires de fonds de pension, représentant £1 400 millions d'actifs sur le marché anglais, ont indiqué utiliser de plus en plus des indicateurs de responsabilité sociale pour choisir et évaluer leurs investissements²² ;
- 59 % des sociétés de fonds de pension représentant 78 % des actifs intègrent des critères d'investissement socialement responsables à la demande des sociétés ou des gestionnaires des fonds ;
- 48 % de ces fonds représentant 69 % des actifs disent vouloir que leur gestionnaire de fonds considère l'impact financier des enjeux éthiques, sociaux et environnementaux ;
- 11 % (surtout des fonds de pension locaux) évaluent eux-mêmes les sociétés qu'ils sélectionnent.

21. UKSIF, « Statements of Investment Principles » (UK's top 500 pension funds and local authority pension funds), UKSIF, *Newsletter*, n° 13, printemps 2001.

22. Deloitte & Touche (2002). *Environment and Sustainability Services, Socially Responsible Investment Survey*.

Le nouveau cadre législatif a aussi été favorable au regroupement des actionnaires et a contribué à ce que ceux-ci manifestent leur volonté de faire pression sur les gestionnaires des entreprises. Les résultats de l'assemblée annuelle des actionnaires de la société Glaxo en donnent un exemple : en mai 2003, une proposition concernant la rémunération du PDG a été renversée par les actionnaires et témoigne de cette nouvelle conscientisation.

The global fund management industry is having to pay increasing attention to the complex issue of ethical, or socially responsible investment (SRI). Until now, ethical investment has been primarily the concern of private investors. If international fund managers agree on standards, they could become an important benchmark for industry.²³

Quant aux entreprises qui veulent demeurer attrayantes pour les investisseurs, cette pression les incite à démontrer leur capacité à établir des systèmes formels de détermination et de gestion des risques éthiques, sociaux et environnementaux, à divulguer les enjeux significatifs pour leurs affaires et à décrire les politiques et les systèmes de gestion mis en place pour gérer ces risques.

CONCLUSION : LES DÉFIS DE LA RECHERCHE

Force est de constater que la finance responsable et la finance traditionnelle partagent les défis suivants :

- identifier, surveiller et évaluer les entreprises performantes, saines, équilibrées et porteuses d'une rentabilité stable à long terme ;
- déterminer les critères permettant d'évaluer la performance financière des entreprises, laquelle ne peut être séparée de sa triple performance sociale, éthique et environnementale, dont les impacts affectent directement la performance financière globale.

Nous avons soulevé la question à savoir si le fait d'ajouter des obligations de performance éthique, sociale et environnementale aux entreprises constituait un nouveau paradigme en management et en finance. Le mouvement de finance responsable, sans représenter un nouveau paradigme, impose son influence sur la finance traditionnelle en la réorientant vers une performance financière tenant compte d'externalités souvent laissées en arrière sur le plan de la performance sociale et environnementale. L'influence du mouvement de finance responsable oblige la finance traditionnelle à se réconcilier avec les principes fondamentaux de la création de valeur à long terme pour l'entreprise, création qui ne peut se réaliser sans la prise en considération non seulement de l'intérêt des actionnaires,

23. *Financial Times Leader*, 28 février 2001.

mais aussi de ceux de ses partenaires ou parties prenantes, incluant, notamment, les clients, les employés, les fournisseurs, dont les créanciers, et la société dans laquelle l'entreprise évolue et qui lui confère sa légitimité.

Dans ce nouveau contexte, l'engagement des investisseurs institutionnels, notamment des fonds de retraite, est inévitable considérant leur impact très important sur les plans du contrôle et de la surveillance des entreprises dont ils possèdent une part de plus en plus grande des titres. En ce sens, il s'avère prometteur de sensibiliser les actionnaires, majoritairement des gestionnaires de fonds collectifs, à de nouveaux outils d'évaluation leur permettant d'être efficaces, prudents et responsables face à leurs propres clients et d'inciter de façon complémentaire tous les autres types de fournisseurs de capitaux, prêteurs et même assureurs, à considérer l'importance d'apprendre à évaluer et à valoriser les entreprises présentant des pratiques de gestion tenant compte de leur responsabilité sociale et environnementale. À cet égard, la récente stratégie d'intervention du gouvernement britannique visant à mettre de la pression sur les actionnaires, incluant les investisseurs institutionnels et les autres intervenants financiers tels les prêteurs et les assureurs, est à suivre. Il sera très intéressant d'en évaluer l'impact à inciter les intervenants financiers à exiger des entreprises dans lesquelles ils investissent, ou auxquelles ils prêtent ou offrent de l'assurance, de leur divulguer à leur tour les processus de gestion mis en place pour évaluer les conséquences sociales et environnementales sur leurs activités.

Le mouvement de la finance responsable et de l'investissement socialement responsable offre déjà un ensemble riche d'innovations financières qui peuvent être transférées et appliquées à la finance plus traditionnelle. Des investissements en recherche demeurent cependant une clé importante du succès, de la reconnaissance et de la pérennité du mouvement de la finance responsable. Il est en effet nécessaire de soutenir le développement d'outils et de méthodes facilitant l'adhésion, d'une part, des investisseurs, des prêteurs et des assureurs et, d'autre part, des gestionnaires d'entreprise. Il faut aussi des outils et des méthodes permettant de comprendre et de mesurer l'impact sur la performance financière à long terme des pratiques de gouvernance d'entreprise, des pratiques et des politiques de gestion des risques éthiques, sociaux et environnementaux. Enfin, le dernier défi, et non le moindre, demeure la création de critères pour prétendre établir une norme et, de façon encore plus spécifique, l'établissement d'indicateurs universels permettant l'analyse comparative des obligations de reddition de comptes des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

- Adesone, Entreprises pour l'environnement, ORSE, *Guide des agences d'analyse de notation des entreprises sociétales*.
- AIMR (1999). *The Code of Ethics and The Standards of Professional Conduct*, 4^e édition.
- BANK OF ENGLAND, DOMESTIC FINANCE DIVISION (2000). *Finance for Small Business in Deprived Communities*, novembre, <<http://www.bankofengland.co.uk/accesstofinance.pdf>>.
- BONNEAU, Thierry *et al.* (2001). «La Loi n° 2001-420 relative aux nouvelles régulations économiques», *Droit des sociétés*, 52 (8-9) (août-septembre, hors série), p. 229.
- CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (2000). *Bilan social 2000*, Paris, CNRS, 187 p.
- CUMMINGS, L.S. (2000). «The Financial Performance of Ethical Investment Trusts: an Australian Perspective», *Journal of Business Ethics*, 25 (1), p. 79-92.
- DELOITTE & TOUCHE (2002). *Environment and Sustainability Services, Socially Responsible Investment Survey 2002*.
- DEPARTEMENT OF TRADE AND INDUSTRY (UK) (2002). «Corporate Social Responsibility», <http://www.societyandbusiness.gov.uk/pdf/2002_report.pdf>.
- DE SERRES, Andrée et Michel ROUX (2002). *Le rôle du gouvernement québécois face à la responsabilisation sociale des entreprises*. Mémoire présenté à la Commission des finances publiques de l'Assemblée nationale du Québec, Groupe de recherche sur les institutions financières UQAM/Université Paris 13.
- DE SERRES, Andrée et Michel ROUX (2002). «Le rôle du gouvernement québécois face à la responsabilisation sociale des entreprises», *Cahiers de recherche*, Chaire Économie et humanisme, septembre, <<http://www.ceh.uqam.ca/pdf/cahier05.pdf>>.
- DE SERRES, Andrée et Michel ROUX (2003). «Le développement d'indicateurs de la responsabilité sociale pour évaluer le niveau de responsabilisation sociale des banques et des institutions financières: analyse comparée des contextes américain, anglais, canadien et français», *Actes du colloque Audit social et responsabilité sociale de l'entreprise*, 5^e Université de printemps de l'IAS, mai, Corte.
- DESFORGES, David (2002). «Les sociétés cotées et l'environnement: vers une transparence accrue», *Les Echos*, 22 avril, p. 63.
- DIMSON, E., Paul MARSH et Mike STAUNTON (2002). *Triumph of the Optimists. 101 years of Global Investment Returns*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- DUCROUX, Anne-Marie (2000). «Social-environnement: Les entreprises au banc d'essai», *Alternatives économiques*, n° 185 (octobre), p. 62-69.
- DUCROUX, Anne-Marie (dir.) (2002). *Les nouveaux utopistes du développement durable*, Paris, Autrement, coll. «Mutations», n° 216.
- DUFOUR, Olivia (2002). «Un cadre unique pour la responsabilité sociale», *Les cahiers droit et comptabilité*, 12 juin, p. 26.
- DUVAL, Guillaume (2001). «La responsabilité sociale des entreprises», *Alternatives économiques*, n° 196 (octobre).
- LA PORTA, R., Florencio LOPEZ-DE-SILANES, Andrei SHLEIFER et Robert W. VISHNY (1996). «Law and Finance», NBER Working Paper n° 5554.

- LELAND, Hayne E. et David H. PYLE (1977). « Informational Asymmetries, Financial Structure and Financial Intermediation », *Journal of Finance*, 32 (2), p. 371-387.
- LEWIS, A. et C. MACKENZIE (2000a). « Morals, Money, Ethical Investing and Economic Psychology », *Human Relations*, 53 (2), p. 179-191.
- LEWIS, A. et C. MACKENZIE (2000b). « Support for Investor Activism among UK Ethical Investors », *Journal of Business Ethics*, 24 (3).
- LIENHARD, Alain (2002). « Sociétés cotées : information sociale et environnementale », Le Dalloz, n° 10, *Cahier Droit des affaires*, coll. « Le point sur », p. 874.
- LINTNER, John K. (1965). « The Valuation of Risk Assets and the Selection of Risky Investments in Stock Portfolios and Capital Budgets », *Review of Economics and Statistics*, 47, p. 13-37.
- MARKOWITZ, Henry M. (1959). *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*, New York, John Wiley.
- MYERS, S. et N. MAJLUF (1984). « Corporate Financing and Investment Decisions : When Firms Have Information That Investors Do Not Have », *Journal of Financial Economics*, 13 (2), p. 187-221.
- OBSERVATOIRE SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (2001). *Guide des organismes d'analyse sociétale*, ORSE, (novembre), 160 p.
- PAPIER, Xavier (2002). « Rapport de gestion des sociétés cotées : les nouveautés de 2002 », *Option finance*, (688), (6 mai), p. 26.
- PERKS, R.W., A. RAWLINSON et L. INGRAM (1992). « An Exploration of Ethical Investment in the UK », *British Accounting Review*, 24, p. 43-65.
- ROE, M.J. (1994). *Strong Managers Weak Owners, The Political Roots of American Corporate Finance*, Princeton, NJ, Princeton University Press.
- ROMAN, Ronald M., Sefa HAYIBOR et Bradley R. AGLE (1999). « The Relationship between Social and Financial Performance: Repainting a Portrait », *Business & Society*, 38 (1), (mars), p. 109-125.
- SEURET, Frank (2002). « Environnement et développement. Le défi du 21^e siècle », *Alternatives économiques*, juillet-août, p. 32-33.
- SHARP, William F. (1964). « Capital Asset Prices : A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk », *Journal of Finance*, 19, p. 425-442.
- SHLEIFER, Andrei, Rafael LA PORTA, Florencio LOPEZ-DE-SILANES et Robert W. VISHNY (1998). « Agency Problems and Dividend Policies Around the World », NBER Working Paper n° W6594.
- SOCIAL INVESTMENT FORUM (2003). *2003 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States*, SIF Industry Research Program, décembre, <http://www.socialinvest.org/areas/research/trends/sri_trends_report_2003.pdf>.
- STONE, B.A. (2001). « Corporate Social Responsibility and Institutional Investment : A Content Analysis-Based Portfolio Screening Model for Socially Responsible Mutual Funds », *Business and Society*, 40 (1), p. 112-115.
- THE COMPANY LAW REVIEW STEERING GROUP (2001). *Modern Company Law. For a Competitive Economy*, Final Report, juin, vol. 1.
- TOBIN, James (1958). « Liquidity Preference as Behavior Towards Risk », *Review of Economics Studies*, 67, p. 65-68.

- TOBIN, James (1967). *Risk Aversion and Portfolio Choice*, New York, John Wiley.
- UKSIF (2001). Statements of Investment Principles (of the UK's top 500 pension funds and local authority pension funds), *UKSIF Newsletter*, (13), printemps.
- WEBLEY, P., A. LEWIS et C. MACKENZIE (2001). « Commitment among Ethical Investors : An Experimental Approach », *Journal of Economic Psychology*, 22 (1), p. 27-42.

La chute d'Andersen Un cas de délégitimation

Suzanne Beaulieu et Jean Pasquero

La plupart des gens connaissent la saga Andersen et son dénouement, à savoir le démantèlement de la firme à la suite de son implication dans le scandale financier entourant l'affaire Enron. Toutefois, les raisons de la chute de ce géant demeurent obscures. Comment se fait-il qu'une firme de cette taille, et d'une notoriété si enviable, ait tout perdu aussi vite? On sait qu'au moment de sa chute, Arthur Andersen était l'un des cinq plus grands cabinets comptables des États-Unis. Comment se fait-il que ce soit toute l'entreprise qui ait payé et pas seulement le bureau de Houston, celui par qui le scandale est arrivé? Pourquoi, contrairement à des cas en apparence semblables dans le secteur financier, l'entreprise n'a-t-elle pas pu s'en tirer avec une amende et la promesse de faire preuve de plus de vigilance à l'avenir? Et enfin, pourquoi le prix payé par Andersen – l'entreprise a disparu – est-il tellement disproportionné par rapport à sa faute? Pour nous, la réponse à ces questions est que la déchéance de la firme est directement liée à la perte massive de sa légitimité organisationnelle. L'objet de cet article est de déconstruire les différentes facettes de ce phénomène.

Rappelons que le devoir premier d'un vérificateur comptable est la protection du public. Andersen a créé et maintenu sa légitimité sur cette base. La légitimité d'une organisation est une ressource intangible qui lui permet l'accès à d'autres ressources. Elle se construit dans le temps, et l'organisation doit constamment veiller à son maintien et à son renouvellement. Si la légitimité de l'organisation est en péril, c'est l'organisation elle-même qui est en péril. Bien qu'extrême, le cas Andersen est un exemple concret de légitimité en péril. La firme a construit et nourri sa légitimité pendant près de 90 ans, ce qui lui a permis d'assurer une croissance continue, puis elle l'a perdue en moins de 90 jours. Malgré tous ses efforts pour contrer les effets négatifs de la crise, Andersen a dû finalement fermer ses portes.

La littérature sur la légitimité organisationnelle s'est encore peu penchée sur les cas de perte de légitimité. Dans cet article, nous faisons l'autopsie du cas d'Andersen pour tirer des conclusions sur les causes et la nature des processus de délégitimation¹. Nous analysons comment Andersen a été emportée, en suivant le rôle des parties prenantes dans sa chute.

Nous fondons notre analyse sur un modèle de légitimité organisationnelle que nous avons élaboré dans des travaux antérieurs (Beaulieu et Pasquero, 2002, 2003). Ce modèle nous permet de suivre la perte graduelle de légitimité de la firme comptable, et de découvrir quels processus de déconstruction sont à l'œuvre. Nous montrons à quel point la gestion des intangibles est centrale dans le succès de certains types d'organisations. La gestion de la légitimité n'est pas un nouveau concept à la mode. Il s'agit bien d'une réalité trop longtemps ignorée.

Notre article est structuré en six parties. La première partie présente un cadre conceptuel où sont définis les concepts de légitimité et de légitimation dont nous avons besoin pour mener l'analyse empirique. La deuxième introduit le cas Andersen alors que la troisième partie expose la méthodologie que nous avons suivie. La quatrième partie présente notre analyse et la cinquième fournit un modèle de délégitimation tirée de cette analyse. Enfin, la dernière partie présente nos conclusions sur la portée de notre étude.

CADRE CONCEPTUEL

Le concept de légitimité

Le concept de légitimité organisationnelle est intégrateur. Il rassemble plusieurs notions relativement proches telles que la crédibilité, la confiance, la réputation, des termes qui sont liés à l'image corporative et aux perceptions des parties prenantes. Le concept comprend également les notions de compétence technique, de légalité et de responsabilité sociale.

D'où vient la légitimité d'une organisation? Notre postulat de base est que la légitimité est conférée à une organisation par ses parties prenantes (*stakeholders*). Pour de nombreux auteurs (Suchman, 1995 ; Epstein et Votaw, 1978), la légitimité organisationnelle dépasse le simple respect des exigences légales. De même, performance et efficacité économiques sont à elles seules insuffisantes pour assurer la légitimité d'une organisation. Une organisation n'est légitime que si elle est également perçue par ses parties prenantes comme poursuivant des objectifs socialement acceptables, c'est-à-dire si son comportement est conforme aux valeurs sociales environnantes.

1. Pour des raisons d'euphonie, nous avons préféré les termes « légitimation » et « délégitimation » à leurs équivalents plus encombrants, « légitimisation » et « délégitimisation »

L'organisation perçue comme légitime se voit conférer par ses parties prenantes des privilèges, en échange de promesses qu'elle doit tenir. Lorsqu'elle ne remplit pas adéquatement le rôle attendu d'elle, ses parties prenantes remettent en question sa pertinence, c'est-à-dire, en fin de compte, sa légitimité. À l'inverse, plus les privilèges conférés à une organisation sont grands, plus grandes sont ses responsabilités et plus fragile elle est face aux critiques lorsqu'elle dévie de ce que ses parties prenantes attendent d'elle.

Qu'apporte la légitimité à une organisation? Pour plusieurs chercheurs (Hybels, 1995 ; Ashforth et Gibbs, 1990 ; Pfeffer et Salancik, 1978), la légitimité d'une organisation lui assure le soutien continu de ses parties prenantes, donc l'accès à des ressources vitales. On voit l'intérêt qu'il y a pour une organisation de considérer la légitimité dont elle jouit comme une ressource, et de gérer adéquatement ses relations avec ses parties prenantes, de telle sorte que cette légitimité ne lui échappe pas.

Prenons le cas d'un ordre professionnel. Sa légitimité première vient du fait que l'État lui accorde un statut protégé par la loi. Ce statut lui donne accès à certains privilèges, mais il lui impose également certaines obligations. Parmi les privilèges qui découlent de son statut, on trouve un titre exclusif ou réservé, un champ d'exercice exclusif et l'autogestion. Au Québec par exemple, l'ordre des comptables agréés (CA) jouit d'un titre exclusif (seuls les comptables reconnus officiellement comme CA peuvent utiliser le nom professionnel de CA), de champs d'exercice exclusifs (à de rares exceptions près, seuls les CA sont habilités à offrir des services de vérification externe aux entreprises), et de certains pouvoirs d'autogestion (c'est l'ordre qui doit discipliner ses membres dans le cas de manquements au code de déontologie des CA). En échange, l'ordre doit se conformer à certaines attentes, comme démontrer sa pertinence, la compétence technique de ses membres, et faire preuve d'une conduite irréprochable dans l'exercice des responsabilités qui lui sont confiées. Ces attentes débordent le strict cadre du respect de ses obligations envers l'État, car l'ordre professionnel doit être légitime aux yeux de nombreuses autres parties prenantes, telles que ses clients, ses membres professionnels, voire le public en général.

Examinons maintenant les relations entre un ordre professionnel et ses membres. Ces derniers paient une cotisation annuelle à leur ordre. Ils attendent en retour que celui-ci les représente adéquatement, qu'il leur offre des services de soutien adéquats et qu'il protège leurs intérêts. De son côté, l'ordre doit induire chez ses membres un sentiment d'appartenance très fort pour maintenir son membership. Sa légitimité vis-à-vis de ses membres se traduit par la fidélité de ces derniers (renouvellement des cotisations) et par leur esprit de collaboration (participation à des comités techniques, bénévolat pour acquitter des tâches internes, ou encore acceptation de certaines contraintes, telles l'inspection professionnelle).

Pour sa part, Andersen était une firme de comptables agréés d'envergure internationale. Ses spécialistes étaient donc soumis aux exigences très strictes des ordres professionnels dont ils étaient membres. Dans le dossier d'Enron, Andersen agissait comme vérificateur externe depuis une dizaine d'années. Le

rôle du vérificateur externe est de s'assurer que les états financiers d'un client sont fiables et exempts d'erreurs majeures ou de fraudes. Bien qu'il reçoive son mandat du conseil d'administration de l'entreprise, le vérificateur est tenu à l'indépendance quand il se prononce sur la rectitude des états financiers.

Face à tant de paramètres, comment définir la légitimité organisationnelle? Pour nous, la légitimité d'une organisation est un construit multidimensionnel par lequel cette organisation démontre la pertinence de ses activités par rapport à un système de valeurs donné. La pertinence représente l'adéquation entre un champ d'expertise, les compétences individuelles des membres, les demandes du marché, et les attentes plus générales de la société.

Dans le modèle que nous utilisons, le concept de légitimité organisationnelle comporte six dimensions : identitaire, technique, morale, légale, perceptuelle et institutionnelle² (tableau 1). Ces dimensions sont interdépendantes. Une organisation peut diriger ses efforts sur l'une d'elles ou sur plusieurs d'entre elles. Il peut arriver que deux ou trois dimensions ensemble renforcent une autre dimension. La dimension perceptuelle y occupe toutefois une place centrale.

TABLEAU 1
Dimensions de la légitimité professionnelle

Six dimensions	Éléments de définition
Identitaire	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Qui sommes-nous et à quoi servons-nous?</i> Identité organisationnelle, son rôle, ses prérogatives.
Technique	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nos compétences sont-elles adéquates?</i> Compétences pertinentes en fonction des besoins.
Morale	<ul style="list-style-type: none"> • <i>En quoi croyons-nous?</i> Valeurs morales prônées par l'organisation.
Légale	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quel est notre statut juridique?</i> Devoirs et prérogatives fixés par la loi.
Perceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Comment sommes-nous perçus?</i> Multiples parties prenantes, multiples perceptions.
Institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • <i>D'où tirons-nous notre autorité et notre autonomie?</i> Confiance acquise et notoriété conférant des avantages liés à l'habitude et considérés comme allant de soi.

2. Le modèle que nous présentons dans cette section provient d'une étude empirique menée auprès d'un ordre professionnel. Il se décline en trois sous-modèles, le structurel (les dimensions de la légitimité), le stratégique (les modes de légitimation) et le relationnel (les relations entre le structurel et le stratégique). Nous n'en conservons que les parties pertinentes pour la présente étude (Voir Beaulieu et Pasquero, 2003).

Le concept de légitimation

Le concept de légitimation est indissociable de celui de légitimité. La légitimité acquise par une organisation est en fait l'aboutissement de ses efforts de légitimation. En se légitimant, une organisation cherche non seulement à gérer les différentes dimensions de sa légitimité, mais également à assurer la protection et le maintien des ressources essentielles à son bon fonctionnement et à son développement. La légitimité organisationnelle est par nature instable. Une organisation, à travers ses relations sociales, est constamment soumise à des forces à la fois stabilisantes et déstabilisantes. Le processus de légitimation implique, d'une part, que l'organisation structure son comportement en fonction des valeurs et des intérêts de ses nombreuses parties prenantes et, d'autre part, qu'elle gère tout écart trop important entre ce que ces parties prenantes attendent de l'organisation et ce qu'elles en perçoivent.

Nous définissons la légitimation comme le processus suivant lequel l'organisation démontre à ses parties prenantes la pertinence de ses activités et de celles de ses membres. Ce processus puise dans un portefeuille de cinq modes de gestion stratégique, selon que l'organisation construit, préserve, renforce, restaure ou élargit sa légitimité (tableau 2). Le choix de chaque mode de légitimation dépend chaque fois du type de défi à relever.

TABLEAU 2
Modes de légitimation

Modes de légitimation	Éléments de définition
Construction initiale	<ul style="list-style-type: none"> • Se définir, objectifs, valeurs fondamentales, compétences. • Répondre aux besoins du marché et obtenir la reconnaissance de l'État.
Préservation	<ul style="list-style-type: none"> • Préserver les acquis, défendre son territoire. • Maintenir et promouvoir les compétences et les valeurs.
Renforcement	<ul style="list-style-type: none"> • Ajouter des éléments nouveaux pour renforcer les acquis.
Restauration	<ul style="list-style-type: none"> • Réagir à des attaques, justifier les actes et les décisions prises. • Remettre en état.
Élargissement	<ul style="list-style-type: none"> • Construire une légitimité nouvelle (incrémental). • Démontrer le bien-fondé et la pertinence (l'utilité) d'un nouveau projet.

La légitimation, ou gestion de la légitimité organisationnelle, est ainsi intimement liée à la gestion des relations avec les parties prenantes. Il est impératif que l'organisation maintienne un minimum de cohérence entre ses

actions et les attentes de ses parties prenantes. Le processus de légitimation commence donc avec l'identification des acteurs critiques, internes et externes. Comme leur approbation est nécessaire pour l'atteinte de ses objectifs, il importe que l'organisation comprenne leurs enjeux et encourage leur participation.

La perte de légitimité

La légitimité d'une organisation est toujours à risque. Certains secteurs d'activité sont évidemment plus à risque que d'autres, par exemple les soins de santé, les papetières, les grandes infrastructures. La légitimité est un actif intangible qui permet à une organisation de progresser quand les perceptions lui sont favorables. Par contre, lorsque les perceptions deviennent négatives, toutes sortes de problèmes surgissent. La légitimité d'une organisation est un actif volatile, qu'il faut surveiller, qu'il importe de gérer. La perte de légitimité, ou délégitimation, quand elle se produit, doit être contenue immédiatement et la légitimité restaurée, sinon la survie même de l'organisation est en danger. La perte de légitimité peut être progressive ou soudaine, auquel cas un processus de gestion de crise doit être instauré.

Le cas étudié dans cet article est au cœur d'une crise de délégitimation. On définit généralement une crise comme un événement majeur remplissant trois conditions : cet événement constitue un élément de surprise, il représente une menace pour l'organisation et ses parties prenantes, et il requiert un temps de réaction relativement court. Ces trois conditions sont toutes présentes dans notre cas.

LE CAS ANDERSEN

Bref rappel historique

La firme comptable Arthur Andersen (désignée ci-dessous par AA, ou Andersen³) fut fondée en 1913. Son fondateur, un professeur de comptabilité visionnaire, et ses successeurs, en firent, jusque dans les années 1990, un modèle d'intégrité comptable, au point qu'on a pu décrire AA comme le vérificateur le plus honnête des États-Unis. Elle faisait l'admiration de tous pour son sens de l'éthique, son respect des plus hautes exigences professionnelles, et son souci permanent « de voir plus loin que la simple surface des chiffres ». Elle était reconnue pour son refus de se compromettre avec ses clients. Quand un client refusait d'amender ses pratiques, AA l'abandonnait, tout simplement.

3. Aux États-Unis, elle est connue juridiquement sous le nom d'Arthur Andersen, LLP.

Lors de sa chute en 2002, Andersen employait 85 000 personnes dans 83 pays, dont 28 000 aux États-Unis. Son chiffre d'affaires mondial en 2001 atteignait les 9,3 milliards de dollars américains, toutes activités confondues (vérification comptable, et services de consultation en fiscalité, en finance, en informatique, en management, et autres). C'était la plus petite des firmes faisant partie des fameuses *Big Five Accounting Firms*, malgré une clientèle de quelque 2300 entreprises cotées en Bourse.

La débâcle d'AA est directement liée à celle d'Enron. La crise débute le 16 octobre 2001, quand Enron rend publique une déclaration dans laquelle elle annonce une perte nette de 618 millions de dollars pour le troisième trimestre de 2001. Dans une autre déclaration, elle fait savoir à la communauté financière qu'elle devra diminuer l'avoir des actionnaires de 1,2 milliard de dollars. Même si le cours des actions d'Enron n'a cessé de baisser depuis près d'un an, la nouvelle est dévastatrice. La Bourse réagit violemment, la valeur des actions Enron baisse de 40%. Flairant des irrégularités, la Securities Exchange Commission (SEC), l'organisme régulateur des marchés boursiers aux États-Unis, ouvre une enquête contre Enron dès le lendemain. Enron redressera ses comptes pour les années 1997 à 2001 avant le troisième trimestre, et annoncera que les énormes profits déclarés à l'époque pour cette période ont été surévalués de 586 millions de dollars à la suite d'«erreurs» dans l'affectation de certaines sommes concernant deux «partenariats» très complexes. Le public apprend alors qu'Enron pourrait avoir recouru systématiquement à des pratiques frauduleuses pour gonfler ses profits et camoufler ses pertes.

Wall Street est sous le choc. Enron était alors l'un des fleurons de la «nouvelle économie» américaine. Elle avait créé de toutes pièces une industrie nouvelle, celle du courtage en énergie, qu'elle dominait sans partage. Elle représentait le cas type de l'entreprise qui avait réussi dans le capitalisme américain par un mélange d'audace et de savoir-faire.

L'affaire ébranle Andersen, qui est le vérificateur externe d'Enron depuis 16 ans, et qui, selon toute vraisemblance, aurait dû détecter ces «erreurs» avant d'authentifier les comptes d'Enron comme conformes aux règles généralement admises de la comptabilité. Andersen agissait aussi comme conseiller d'Enron dans plusieurs dossiers de comptabilité et de gestion. L'entreprise était l'un de ses principaux clients, et son plus gros client dans le Sud des États-Unis. En 2000, elle lui avait versé plus de 50 millions de dollars d'honoraires (27 millions en conseils de gestion et 25 millions en vérification comptable). Plus de 100 employés du bureau de Houston (sur un total de 1700) travaillaient à ce compte. Notons par ailleurs que ce client spécial avait fortement contribué à la réputation de AA comme spécialiste dans l'audit des entreprises à risque de la nouvelle économie, et dans celui des secteurs du pétrole et du gaz en particulier, des secteurs où Andersen tentait de prendre le leadership depuis deux ans.

Quelques jours plus tard, l'associé responsable du dossier Enron chez AA engage ses employés dans une soudaine campagne de destruction massive de documents liés au compte Enron (papiers, données informatisées, courriels). Cette opération, peu ordinaire par son ampleur, fonctionnera à plein régime du 23 octobre au 9 novembre 2001, date à laquelle AA reçoit de la SEC, un *subpoena* l'enjoignant de préserver tous les documents sur Enron en sa possession aux fins de l'enquête en cours sur cette dernière. Dans la foulée, le Département de la Justice, peu convaincu des explications de la compagnie, annonce qu'il ouvre une enquête pénale contre Andersen.

Pendant cette campagne de destruction de documents, tout le monde sait qu'Enron est en difficulté, et que de graves soupçons pèsent sur sa gestion. Enron déclarera officiellement faillite le 2 décembre 2001, soit trois semaines plus tard. C'est la plus grande banqueroute de l'histoire des États-Unis. Tout y est gigantesque : une faillite de 50 milliards de dollars, dont 32 milliards dans le marché des capitaux et les plans de pension des employés, qui perdent plus d'un milliard de dollars. Ses actions qui valaient encore plus de 30 dollars fin septembre, sont passées sous les 30 cents fin novembre. Le public apprend alors l'existence de partenariats cachés, de documents détruits, de conflits d'intérêts choquants. Très vite on s'aperçoit que ce cas est dans une catégorie à part. Andersen se défend comme elle peut, arguant qu'Enron lui a caché des documents fondamentaux, et que les graves erreurs de comptabilité commises portent justement sur des documents auxquels elle n'a jamais eu accès. On découvre toutefois que plusieurs intervenants, tant chez Enron que chez Andersen, avaient déjà émis des doutes sur certaines pratiques financières particulièrement acrobatiques d'Enron. La révélation de cette campagne inusitée de destruction est un premier coup dur pour Andersen.

Dans un premier temps, la profession comptable, bien au fait des incertitudes de la vérification externe dans les cas d'extrême complexité, se montre solidaire d'Andersen. Elle lui accorde à tout le moins le bénéfice du doute. Les observateurs pensent que l'affaire se terminera par un règlement hors cour, comme il est coutumier dans ce genre d'affaire aux États-Unis. Entre-temps cependant, de nouvelles révélations montrent que l'affaire Enron n'est peut-être pas un cas isolé pour Andersen, dont plusieurs clients ont été impliqués dans des scandales depuis un an ou deux.

Le ministère de la Justice refuse tout compromis. Le 7 mars 2002, il met officiellement en accusation Andersen pour obstruction à la justice par la destruction de documents pouvant servir à l'enquête sur Enron. C'est un deuxième coup dur pour AA. Le 15 juin, un jury unanime finira par déclarer AA coupable d'obstruction à la justice. C'est le troisième coup dur. AA perd automatiquement sa licence de pratiquer la vérification comptable aux États-Unis. La SEC lui donne jusqu'au 31 août pour fermer ses bureaux. Quand la sentence sera finalement prononcée le 16 octobre 2002, elle sera délivrée à une entreprise qui a pratiquement disparu.

Une perte brutale de légitimité

Nous expliquons l'effondrement d'Andersen par une perte brutale de légitimité dans un secteur où cette ressource est un élément primordial de survie. Tout s'est passé très vite. Les avocats sont partout, poursuivant une multitude d'intérêts. Les procureurs fédéraux cherchent péniblement des coupables dans l'affaire Enron. Il s'agit d'un cas d'une complexité inouïe. Il consiste à retracer des milliers de transactions enchevêtrées pour prouver la fraude. Le cas Andersen – qui représente les gardiens du temple – semble *a priori* beaucoup moins compliqué pour les procureurs fédéraux. Il se limite à prouver qu'AA a détruit des documents possiblement incriminants avec une « intention criminelle ».

Malgré sa simplicité apparente, ce dossier n'est toutefois pas sans ambiguïté. En effet, l'illégalité de l'acte que la justice reproche à Andersen n'a pas fait l'unanimité au procès, et n'a pu être démontrée qu'*in extremis* à partir d'un seul élément de preuve. La destruction de documents comptables est en effet une opération de routine chez les vérificateurs comptables, et celle-ci s'est faite avant toute implication judiciaire de la firme. En dehors de la poursuite pénale par le gouvernement fédéral, l'acte d'accusation contre AA, en mars 2001, va également ouvrir une véritable avalanche de poursuites au civil contre AA, de la part d'investisseurs, d'actionnaires d'Enron, d'autres compagnies elles-mêmes embourbées dans des scandales et une multitude d'autres acteurs.

Andersen est en effet un bouc émissaire commode. Elle est ce géant qui s'est fait prendre sur une présumée faute perçue dès le départ comme grave, et qui se retrouve affaibli, sinon démun, devant le déchaînement qui entoure toute l'affaire. Les attaques soutenues sur tous les fronts viennent marteler dans l'esprit des gens un cadre d'analyse marqué par la malhonnêteté, la trahison, les manquements à l'éthique, l'absence de moralité. Ce message est véhiculé par les médias qui suscitent des questionnements sur les structures et les modes de fonctionnement des systèmes de vérification et sur le rôle des comptables.

Le débat s'étend de plus en plus. Le discours passe du niveau des faits concernant une affaire spécifique (le cas Enron – Arthur Andersen) à des remises en question en profondeur de tout le système de vérification comptable américain. C'est en fait le procès des excès d'un certain capitalisme qui est fait à travers ce cas.

La sentence finale qui tombe le 16 octobre 2002 condamne Andersen à la peine maximale prévue par la loi, « pour faire un exemple »: 500 000 \$ d'amende, et cinq ans de probation pour son secteur de vérification comptable aux États-Unis. En soi, cette peine « exemplaire » est pourtant loin d'être dévastatrice, si on la compare aux dizaines de millions de dollars d'amende infligés à d'autres entreprises condamnées à la même époque pour malversations. Par exemple, fin 2002, dans des affaires semblables de conflits d'intérêts ou de distorsion d'information, dix grandes banques de Wall Street ont dû verser des amendes individuelles pouvant atteindre des centaines de millions de dollars (le total est de 1,4 milliard de dollars) pour mettre fin à des poursuites judiciaires. Elles ont toutes survécu.

Quand sa sentence est délivrée en octobre 2002, il est pourtant trop tard pour Andersen. Un effet de dominos s'est installé. Andersen a été condamnée par le public longtemps avant de l'avoir été par la justice. Fin août, elle a déjà fermé tous ses bureaux comptables aux États-Unis. Il ne lui reste plus que 3000 des 28 000 employés qu'elle avait un an plus tôt aux États-Unis. La plupart de ses affiliés à l'étranger ont été repris par ses concurrents. Ses dernières activités seront bientôt vendues. En attendant d'être définitivement dissoute, AA dépose malgré tout un appel, « pour sauver sa réputation dans les livres d'histoire ».

De nombreux facteurs ont été invoqués par les observateurs pour expliquer la chute d'Andersen. Nous y reviendrons en fin d'article. Après analyse de l'ensemble du dossier, nous sommes cependant parvenus à la conclusion que ce n'est pas du côté des raisons techniques qu'il faut chercher pour expliquer la désintégration de la firme. Andersen n'était pas en difficulté financière ; elle avait toujours les mêmes compétences de haut niveau qui lui avaient valu sa réputation ; elle possédait toujours un carnet de clients de renommée mondiale. Malgré tout, elle est tombée.

Pour nous, la raison principale de la chute d'Andersen est l'effondrement de sa légitimité. AA a ainsi très tôt perdu sa raison d'être, son existence n'apparaissait plus « pertinente » au sens de notre définition. Elle ne répondait plus aux critères jugés essentiels par ses diverses parties prenantes. Elle ne méritait plus leur confiance et, de ce fait, elle se vit retirer les prérogatives que ces parties prenantes lui avaient jusqu'alors accordées. Comme nous le démontrons dans la section suivante, cette perte de légitimité se manifeste clairement dans chacune des six dimensions du modèle que nous avons utilisé pour notre analyse.

MÉTHODOLOGIE

Une fois établie la perte de légitimité professionnelle comme cause majeure de la chute de AA, nous avons cherché les événements marquants liés au processus de délégitimation (perte de légitimité). Nous avons pour cela consulté plus de 200 documents provenant de plusieurs sources et de plusieurs pays (journaux professionnels, presse, transcriptions de procès, témoignages, études de cas, commentaires d'experts, etc.).

Dans un premier temps, nous avons retenu comme unités d'analyse les événements dont nous avons jugé l'impact significatif sur la légitimité de la firme. Nous avons ensuite cherché à savoir comment chacun des événements avait entraîné une perte de légitimité pour AA, soit isolément, soit par le truchement d'autres événements. Il existe de nombreux effets croisés entre les événements. Nous avons tenté toutefois de les identifier séparément, et de découvrir le rôle que chacun a pu jouer dans la dynamique étudiée. Nous avons finalement regroupé ces événements en trois séries : l'événement déclencheur de la crise, les suites, et les tentatives de restauration de sa légitimité par Andersen.

Nous avons également identifié les parties prenantes les plus importantes de l'affaire Andersen, qui sont précisément celles qui peuvent conférer et retirer sa légitimité à l'organisation. Pour chacune des trois séries d'événements, nous avons analysé les parties prenantes impliquées, les enjeux et les dimensions de la légitimité affectées par les événements retenus.

ANALYSE

Nous présentons dans cette section l'analyse de la façon dont les six dimensions de notre modèle de légitimité organisationnelle ont été affectées par les différents événements du processus de délégitimation d'Andersen décrit plus haut. Dans cet article, seule la première série d'événements fera l'objet d'une analyse détaillée. Nous nous bornerons à des synthèses pour les deux autres séries.

Série d'événements n° 1 :

l'acte de destruction de documents ébranle la légitimité de la firme

La destruction de documents

Nous avons situé comme point de départ de la crise d'Andersen le moment où a été révélée la destruction massive de documents liés à la vérification d'Enron par le bureau AA de Houston. Si l'on considère, comme l'a fait le verdict du procès, que les dirigeants d'Andersen à Houston avaient délibérément détruit des documents possiblement incriminants dans le but de se soustraire à toute enquête future, il faut admettre que les racines de la crise remontent plusieurs mois avant sa révélation.

La destruction des documents nous apparaît donc comme l'élément déclencheur de toute la crise d'Andersen. AA a détruit des milliers de documents pouvant l'incriminer et l'aveu de cet acte en fait quasi instantanément un complice d'Enron aux yeux de tous, même si cette complicité ne sera jamais prouvée. Dans le domaine sociopolitique, les perceptions sont souvent comprises comme des réalités.

Cet acte apparaît aux yeux du public totalement contradictoire avec l'idée qu'il se fait du rôle du comptable vérificateur et de ses responsabilités. Il suscitera une gigantesque onde de choc, dont les répercussions sont encore présentes en Amérique du Nord et ailleurs. Pour beaucoup, de surcroît, ce n'est probablement que la pointe de l'iceberg. Le gouffre qui sépare les attentes publiques de la perception de la réalité est si vaste qu'il est devenu impossible à combler.

Des exemples d'enjeux nouveaux provoqués par cet acte

Les employés d'Andersen : Détruire un certain nombre de documents d'un client n'est pas inhabituel pour une firme comptable. Pour les besoins de la vérification, la firme recueille en général une foule d'informations dont certaines se

révèlent sans intérêt. Ces dernières sont alors détruites une fois qu'ont été rassemblées toutes les informations voulues pour bien étayer le dossier de vérification. L'opération en cause est d'un tout autre ordre. Il s'agit d'un cas de destruction massive de documents. Les déchiqueteuses travaillent jour et nuit pendant plus de deux semaines. Seule une fraction du personnel est au courant. Les employés mobilisés suivent les ordres du directeur du compte Enron chez Andersen, lui-même prétendant agir sur les conseils d'une avocate du siège social de Chicago. Certains d'entre eux s'inquiètent de cette soudaine urgence, mais obtempèrent. Ils semblent ne pas avoir mesuré pleinement toutes les implications de l'opération. D'autres employés peuvent aussi avoir agi par crainte pour leur emploi.

Les associés : Les associés font partie de deux groupes, le petit clan de ceux qui sont liés au dossier Enron et la grande majorité de ceux qui n'ont rien à voir avec lui. Nous n'analysons ici que le premier groupe. Ces associés se retrouvent à l'avant-plan lorsque Enron présente une perte trimestrielle pour la première fois depuis quatre ans, ainsi qu'une charge exceptionnelle liée à des partenariats douteux. Les actionnaires ne savent rien de l'endettement réel de l'entreprise. La SEC s'intéresse au dossier. Avant que ces données soient rendues publiques, Andersen sait d'ores et déjà qu'elle court le risque d'être éclaboussée. Les associés se consultent, ainsi que leurs avocats. Une note de service est produite par une avocate du siège social de Chicago, suggérant subtilement au bureau de Houston, qui gère le dossier Enron, de se défaire, conformément aux procédures courantes, de tout document non essentiel concernant Enron. Les associés liés au cas Enron sont inquiets. Les principaux enjeux pour eux dans cette période d'incertitude concernent la stratégie à adopter face aux diverses problématiques qui s'annoncent : comment réagir devant les allégations de la SEC quant à la complicité possible d'Andersen dans l'affaire Enron ? Comment se protéger contre une éventuelle mise en accusation d'entrave à la justice ? Comment protéger la firme contre la mauvaise presse et tout ce qui pourrait s'ensuivre ? Quant au deuxième groupe d'associés, de loin le plus nombreux, ils rejoignent au même titre que les employés le rang des victimes.

Les enquêteurs de la SEC et du gouvernement : Les enquêteurs partent sur la piste des liens possibles entre Andersen et la faillite d'Enron. Trois questions se posent pour eux : 1) Comment se fait-il que la firme comptable, vérificateur officiel d'Enron, n'ait rien vu des manœuvres frauduleuses qui ont conduit Enron à la débâcle ? 2) Dans quelle mesure Andersen est-elle impliquée dans cette faillite ? 3) Les manquements supposés d'Andersen constituent-ils une faute professionnelle, ou, bien pire, une faute criminelle ? Très vite c'est à cette dernière hypothèse que tout le monde arrive. Une enquête est instituée. Pour les enquêteurs, la première chose à faire est d'assurer leur accès à tous les documents pertinents. Ordre est donné à Andersen de préserver tous les documents reliés à Enron. Quand l'ordre arrive, des milliers de documents ont déjà été détruits dans les semaines précédentes. Andersen fait valoir que, jusqu'à la réception de l'injonction de la SEC, elle

n'était dans aucune obligation légale de préserver tous les documents relatifs à Enron. Son implication dans une manœuvre douteuse semble toutefois évidente à tous. Les médias exploiteront à fond ce filon. Andersen s'enfoncé.

Le public : Le public peut être subdivisé en deux grandes catégories (Neu, 1991) : le public informé et le public non informé. Le public non informé réagit très durement envers la firme et envers les comptables en général. Ses perceptions sont plus que négatives, elles sont franchement hostiles. Quant au public informé, qui connaît davantage les limites de la vérification, il comprend mieux les enjeux. Il ne réagit cependant pas, se bornant à attendre la suite des événements. Rares sont ceux qui s'exposent en osant venir à la défense d'Andersen. Le public se demande si les privilèges accordés aux firmes comptables ne sont pas indus. Tout va mal pour Andersen, mais le pire est à venir. On ne connaît pas encore toute l'affaire et les autres « erreurs de jugement » qu'Andersen a pu commettre dans d'autres dossiers.

Les organismes comptables : Ces organismes, qui représentent la profession comptable, ont d'abord une réaction d'attente. Le cas est grave. La profession est certes pointée du doigt. Rien ne laisse cependant supposer que les répercussions seront aussi désastreuses qu'elles vont le devenir. Le Financial Accounting Standards Board (FASB) américain tarde à réagir. L'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) suit de près le dossier. Il tente de se démarquer de ce qui se passe aux États-Unis. Il émet des communiqués très précis pour démontrer à quel point les systèmes canadien et américain diffèrent. L'ICCA cherche en fait à éviter d'être éclaboussé par les scandales américains, et donc à protéger sa propre légitimité.

Quelles dimensions de la légitimité sont touchées?

La légitimité perceptuelle est fortement ébranlée. Elle est intimement liée à *la légitimité morale*. Comment se fait-il qu'une firme de cette envergure et de cette notoriété ait pu agir ainsi? Les agissements d'Andersen sont perçus comme un grave abus de la confiance qu'on lui accordait aveuglément depuis longtemps. La destruction de documents est si incriminante que même sans preuves, de nombreuses parties prenantes concluent à la culpabilité de la firme. On observe chez toutes une profonde incrédulité face aux explications d'Andersen. Elles sont scandalisées.

La légitimité identitaire est elle aussi fortement affectée. Si l'acte de destruction de documents scandalise tant de gens, c'est parce qu'il touche à l'identité même d'Andersen, une firme jusque-là considérée comme exemplaire. La mission d'une firme comptable est fortement imprégnée de la mission de la profession comptable elle-même, qui est d'abord de protéger le public. Dans le cas présent, des milliers de personnes innocentes ont perdu de l'argent, et la confiance qu'on leur avait demandé de placer dans les firmes comptables est bafouée. De nombreuses parties prenantes se sentent trompées, sinon humiliées par le comportement d'Andersen. Peut-on encore croire qu'Andersen est une

firme de « professionnels »? Le grand public, les agences de réglementation, les investisseurs ne sont pas les seuls à se sentir trahis. Les employés d'Andersen (la masse de ceux qui étaient étrangers à l'affaire) ont été tellement traumatisés par la possibilité même de ce genre d'abus de la part de leur employeur qu'ils en sont venus à descendre dans la rue avec des pancartes pour clamer leur honnêteté. C'est le cœur même de leur respectabilité qui était atteint. *La légitimité identitaire* est bien la première dimension en cause ici. L'identité est un amalgame de trois éléments : les rôles que l'organisation entend jouer, ses compétences propres, et les valeurs qu'elle prône. C'est à partir de cette identité que se forme l'image d'une organisation. Dans le cas d'une firme comptable, la légitimité identitaire est donc aussi liée à *la dimension morale*.

La légitimité morale est ainsi gravement entachée. La profession comptable s'est défini des valeurs morales très élevées. Ses membres sont censés épouser ces valeurs, et les firmes comptables également, en tant que garantes de l'application de ces valeurs. La légitimité morale concerne des valeurs comme l'objectivité, l'indépendance, l'intégrité et l'honnêteté. Elles sont constamment rappelées dans les cours universitaires et les publications professionnelles. Elles sont ici violemment bousculées. Comment une firme comptable peut-elle être impliquée dans une affaire de fraude? En détruisant des documents potentiellement incriminants, elle signe son méfait, malgré les arguments défensifs présentés par les porte-parole de la firme. La firme n'avait pas – moralement – le droit de détruire ces documents, plus particulièrement dans la foulée du scandale Enron. Le moment même de la destruction avec la directive de l'avocat de la firme est très incriminant. Les motifs cachés supposés de la destruction de documents sont contraires à l'éthique professionnelle, source majeure de l'identité de la profession comptable.

La légitimité institutionnelle est désormais lézardée. Cette dimension est liée aux acquis de l'organisation à travers le temps. Arthur Andersen a toujours joui d'une très grande notoriété, fruit d'un travail de construction lent et continu sur plus de 80 ans. Cette notoriété est une ressource inestimable pour la firme ; elle lui permet de recruter du personnel de qualité et d'attirer des clients importants. On lui a longtemps fait totalement confiance, on prenait cette confiance comme allant de soi, et voilà que tout cet édifice s'écroule d'un seul coup.

Série d'événements n° 2 : la perte de légitimité se concrétise

La perception négative à l'endroit d'AA se traduit dans les faits par des événements qui viennent appuyer la thèse de la perte de légitimité. C'est le cas par exemple de la fuite des clients et des investisseurs ou celui des licenciements d'employés. Un effet de dominos s'est installé : un client se désiste, des associés commencent à chercher un emploi ailleurs, d'autres clients suivent, des équipes entières déménagent. Les problèmes de légitimité d'abord liés aux parties prenantes externes deviennent aussi internes. Au début de la crise, les employés font preuve de solidarité avec l'organisation. Rapidement cependant, cette solidarité

s'effrite et de plus en plus d'employés, craignant pour leur propre survie professionnelle, commencent à fuir ce bateau en perdition qu'est devenu leur employeur. Les clients désertent la firme pour ses concurrents, les gestionnaires de fonds suivent. Avoir travaillé chez Andersen était auparavant un gage de qualité. C'est devenu un handicap.

Ce phénomène est assez curieux. Aucune organisation professionnelle n'est tout à fait blanche. Il est généralement accepté que de temps en temps, il puisse arriver dans une firme qu'un mouton noir soit découvert. On fait alors le ménage, et la vie reprend comme avant. Rappelons que les fautifs représentent une poignée d'employés dans la centaine d'employés affectés au compte Enron, parmi de nombreux autres affectés à d'autres clients au bureau de Houston, qui n'est lui-même qu'un bureau parmi les centaines de bureaux affiliés à Andersen de par le monde. Dans le cas qui nous intéresse, on dirait toutefois que tout se ligue pour faire d'Andersen un bouc émissaire. Il faut livrer un coupable à la vindicte populaire. Les poursuites fusent de toutes parts : les actionnaires d'Enron (dont Andersen était le vérificateur désigné depuis plus de 12 ans), les gestionnaires de fonds, le gouvernement. Derrière tous ces intervenants, il y a des dizaines d'avocats qui font des recommandations. Ces avocats, qui représentent toutes sortes d'intérêts, sont dans notre étude de cas des agents importants de la déconstruction de la légitimité d'Andersen.

Examinons maintenant les événements retenus dans notre deuxième série d'événements, en parallèle avec les dimensions de légitimité que ces événements ont affectées.

La fuite des associés, la fuite des clients, la fuite des investisseurs

Nous traitons ces trois éléments ensemble car ils présentent des similitudes et sont intimement liés. La dimension de la légitimité la plus affectée est ici la *dimension perceptuelle*. La culpabilité d'Andersen apparaît de plus en plus évidente aux yeux des diverses parties prenantes. La dimension perceptuelle est intimement liée à la *dimension morale*. Cette dernière découle de l'identité de la firme en particulier, de celle de la profession comptable en général, et donc de la défense des valeurs fondamentales véhiculées par cette dernière. Ainsi, étant donné l'identité de la firme (qui sommes-nous et à quoi servons-nous?), étant donné les valeurs prônées (compétences, intégrité et indépendance) et étant donné les attentes du public (qui se traduisent par les privilèges accordés à la profession et à la firme comptable), comment accepter le comportement de la firme, et son manquement face aux valeurs qu'elle défend? Pour un nombre croissant de parties prenantes, Andersen est coupable et n'est plus digne de confiance. La firme est maintenant perçue comme un navire qui sombre de manière inéluctable. Même la *légitimité institutionnelle* qui, par nature, agit normalement comme une sorte de police d'assurance, ne peut contrer cette débandade.

Quant à la *légitimité technique* d'Andersen, cette dimension liée à la compétence et au savoir reconnus de la firme, elle n'avait jamais été mise en doute jusqu'à ce qu'éclate l'affaire WorldCom. Avec ce nouveau scandale, elle est désormais gravement ternie elle aussi. « Avant la débâcle de WorldCom cette semaine, qui pourrait être la plus grande fraude comptable de l'histoire, de nombreux investisseurs et observateurs étaient d'avis que l'effondrement d'Enron, attribué largement aux comptes truqués du géant de l'énergie, demeurerait un fait isolé. Personne n'avait vraiment envisagé une possible dégradation du processus comptable chez Andersen. Certains investisseurs nourrissent désormais un doute sérieux à ce sujet. »

Ce que l'on reproche à Andersen, c'est de ne pas avoir su détecter les cas de fraude massive commis par Enron, alors que le rôle des vérificateurs est précisément d'établir la véracité des comptes. Enron défendra ses invraisemblables montages financiers (« plus de 3000 partenariats » imbriqués, sociétés satellites, filiales ou fiducies hors bilan et non consolidées, les SPE, *Special Purpose Entities*) en prétendant avoir suivi les conseils de certains spécialistes d'Andersen. On fera donc aussi à Andersen un reproche couramment adressé à la profession comptable, celui de confondre la virtuosité technique (*creative accounting*) avec la compétence professionnelle.

Le fait de ne pas inscrire toutes les activités au bilan n'est pas nécessairement illégal. Dans le cadre des normes comptables en vigueur, il est ainsi admis que la substance économique particulière de certaines activités justifie qu'elles soient effectuées hors bilan. Toutefois, d'autres activités se retrouvent hors bilan en raison tout simplement de l'absence de normes comptables. Leur prolifération jette un doute sur le respect d'un principe fondamental de comptabilité, celui de la primauté de la substance économique sur la forme. C'est un cas où la créativité comptable, qui consiste à profiter de l'absence de normes comptables sur des situations particulières pour camoufler de l'information, peut être le signe d'un grave manque de jugement professionnel. C'est bien Enron qui a créé ces activités douteuses, c'est aussi Enron qui a choisi de ne pas les inscrire à son bilan, pas Andersen. Cependant, le fait qu'Andersen ait été en même temps conseiller et vérificateur d'Enron laisse croire à de nombreux observateurs qu'Andersen est coupable par association, même si cette complicité n'a jamais été prouvée.

Le débat s'étendra alors au-delà de la firme et affectera toute la profession comptable, son rôle, ses prérogatives, et les failles que l'on relève désormais sur le plan des normes. Les institutions et les corporations professionnelles abonderont dans ce sens, de nouvelles normes seront édictées afin de rendre plus clairs et moins controversés certains traitements comptables jugés inadéquats.

Des exemples d'enjeux provoqués par ces événements

Les associés et autres professionnels: Pourquoi n'attendent-ils pas le dénouement? Leur firme est dans une crise épouvantable qui risque de les mener au bord du désastre. Ils optent pour la fuite. Il leur faut se relocaliser au plus vite

et le plus avantageusement possible. Cependant, en agissant ainsi, ils amplifient les effets du scandale, et renforcent d'autant les perceptions négatives des parties intéressées. Un mouvement de masse s'enclenche.

Les clients : L'exode des clients porte un dur coup à la crédibilité de la firme. Dans une situation normale le vérificateur est un agent de légitimation. Il contribue à rehausser la légitimité d'une organisation par la certification de ses états financiers. Cette légitimité est encore plus grande lorsqu'il s'agit d'une firme d'une grande renommée, comme c'était le cas d'AA. C'est maintenant l'inverse qui se produit. Les clients jugent que le fait d'être associés à cette firme pourrait leur être dommageable. Les clients retirent leur soutien à la légitimité d'Andersen.

Les investisseurs institutionnels : Devant le négativisme persistant qui entoure toute l'affaire Andersen, et voyant que de nombreuses grandes entreprises clientes de la firme se détachent d'elle, ils finissent par retirer massivement de leur portefeuille les actions des clients d'Andersen. La perte de légitimité est tellement importante que tous ceux qui sont encore liés à AA vont se désister, amplifiant eux aussi l'effet négatif. Outre la dimension perceptuelle, la dimension institutionnelle devient désormais à haut risque.

La poursuite pénale

La poursuite pénale est un événement majeur qui est intimement lié à la destruction de documents. Ce n'est que sur ce plan que la justice peut intervenir. Le gouvernement ne sera pas en mesure de prouver qu'il y a faute technique sur le plan des compétences. L'accusation se limitera au manquement à l'éthique, sous la forme d'une accusation d'obstruction à la justice.

Une poursuite au criminel envers une firme comptable, du calibre d'Andersen de surcroît, est un fait unique dans l'histoire du monde professionnel. Les trois dimensions de la légitimité les plus touchées sont ici la *perceptuelle*, la *morale* et la *légale*. Cette dernière apparaît dans notre analyse pour la première fois. On parle de priver Andersen de son droit de pratique. Il faut ajouter à ces trois dimensions, la dimension *institutionnelle*. L'inculpation d'Andersen vient en effet ébranler définitivement de nombreuses certitudes. Sont institutionnels les intangibles qui entourent la pratique professionnelle d'Andersen. Ces « pratiques généralement acceptées », clé de voûte de la profession comptable, se sont institutionnalisées avec le temps. Elles sont désormais instables, voire suspectes. La dimension institutionnelle est donc affectée négativement.

La poursuite contre Andersen portera un coup fatal à la firme, et cela bien avant que la sentence judiciaire soit prononcée. Les médias demeurent à l'affût de toute information nouvelle, et rediffusent inlassablement en boucle les informations déjà connues. Ils martèlent dans l'esprit du public que la firme Andersen est aussi coupable que son client. Il n'y a donc aucun répit pour AA. Elle doit se défendre face à des accusations au civil et au criminel. En même temps, il lui faut mettre en place des mécanismes pour stopper la débandade, tant chez ses clients que chez ses employés.

Série d'événements n° 3 : les tentatives de restauration échouent les unes après les autres

Dans le modèle de légitimation introduit précédemment, nous avons déterminé cinq modes possibles de légitimation : la construction initiale, la préservation, le renforcement, la restauration et l'élargissement. Le seul mode qui soit pertinent dans notre étude de cas est celui de la restauration. Restaurer signifie remettre un système dans des conditions de fonctionnement semblables à celles qui avaient cours avant une interruption. C'est la définition que nous utiliserons. Notre analyse nous amènera cependant à nous demander si un nouveau mode, non inclus dans notre modèle de départ, ne serait pas plus adéquat sous le nom de sauvetage (*rescue*).

Nous présentons dans cette section une brève analyse de quelques tentatives de restauration de sa situation par Andersen.

Démission de Joseph Berardino, le président d'Andersen

Sous la pression, le président d'Andersen, Joseph Berardino, a fini par démissionner, le mardi 26 mars 2002. Ce sont les 1700 partenaires d'Andersen qui l'ont fortement incité à se retirer. « Il s'agit sans doute du seul moyen d'inciter le ministère de la Justice à relâcher la pression, mentionne une partenaire de Chicago ». (*Le Monde*, 27 mars 2002).

Licenciement de David B. Duncan (l'associé en charge du dossier Enron) et suspension de trois autres associés

Le 15 janvier 2002, Andersen démet de ses fonctions David Duncan, l'associé en charge du compte Enron, pour « grave faute de jugement ». La firme congédie également trois associés du bureau de Houston, la ville où était géré le compte. Les dirigeants d'Andersen affirment haut et fort leur volonté de prendre toutes les mesures appropriées pour maintenir la confiance dans l'intégrité de leur firme. Ces décisions stratégiques semblent à première vue logiques et appropriées. Elles auraient normalement dû freiner la chute de la firme. Elles ont toutefois pour effet d'exacerber un climat interne déjà très tendu, ce qui aura de nombreuses conséquences néfastes pour Andersen. Par exemple, en sacrifiant David Duncan, Andersen se crée un adversaire déterminé qui n'aura désormais plus aucun incitatif à défendre son ex-employeur.

Le plan de sauvetage de Paul Volcker

Le 4 février 2002, Paul Volcker, ancien gouverneur de la Federal Reserve Bank, et dont la réputation est sans tache, accepte de parrainer un plan de redressement

d'Andersen. Ce plan sera aussitôt désigné par les médias comme « le plan de la dernière chance ». Il comprend entre autres les stratégies suivantes :

- Séparation des activités d'audit de celles de conseil ;
- Suppression massive de l'effectif ;
- Création d'un nouveau comité de direction indépendant, présidé par Paul Volcker lui-même. En contrepartie, Paul Volcker demande un abandon, au moins provisoire, des poursuites fédérales ;
- Accords financiers avec les plaignants au civil.

Cependant aucune de ces stratégies ne fonctionne bien. L'abandon de la poursuite judiciaire contre Andersen, élément clé de la survie de la firme, n'aura tout simplement pas lieu.

Tentatives de fusion avec d'autres cabinets

Très tôt après l'éclatement du scandale et de la crise qui s'ensuit, Andersen réalise que ses activités seront irrémédiablement affectées, particulièrement aux États-Unis. Deux scénarios s'offrent à la firme : fusionner avec son concurrent KPMG et devenir ainsi le numéro deux mondial de l'audit comptable, ou se résoudre à l'émiettement. Les négociations achoppent, en partie à cause des affiliés d'Andersen hors des États-Unis, qui cherchent à sauver leur peau sans la firme. Andersen engage alors de nombreuses tractations avec d'autres membres des *Big Four*. L'industrie est cependant très fragmentée. Les firmes comptables sont des associations (*partnerships*), et les affiliés locaux sont la propriété de partenaires locaux. Il est donc facile pour les bureaux locaux de se dissocier des sièges sociaux quand leur intérêt le leur demande.

À l'étranger, c'est la débandade. Chaque affilié national se vend au plus offrant. Une véritable frénésie d'acquisitions s'empare des concurrents directs d'Andersen pour récupérer les morceaux de son empire. Très souvent, les négociations commencées avec l'un des *Big Four* restants se terminent avec un autre. Le cas d'Andersen France est typique de ce qui se passe à l'étranger. Après avoir commencé des négociations avec Deloitte et KPMG, la firme a semblé favoriser cette dernière. Les négociations achoppent toutefois très vite, Andersen considérant que KPMG pêche par excès de prudence dans ses propositions. C'est finalement la firme Ernst et Young qui l'emporte, passant ainsi du quatrième rang au premier rang du pays en matière d'audit. (*La Tribune des affaires*, Paris, 17 et 18 avril 2004). La situation est toutefois complexe. La firme Ernst et Young craint la contamination par le scandale Enron. Dans le cadre de l'alliance qu'elle vient de conclure avec Ernst et Young, Andersen France restera donc juridiquement séparée... mais elle devra abandonner le nom d'Andersen.

Offres de paiements en dommages-intérêts

Parmi les tourments d'Andersen, les poursuites au civil ne cessent de s'accumuler. Andersen tente désespérément de calmer le jeu en offrant des dommages-intérêts aux actionnaires d'Enron qui la poursuivent.

Analyse succincte

Il semble qu'aucune des stratégies envisagées n'ait fonctionné. Andersen s'est enfoncée de plus en plus. La perte de confiance envers l'entreprise mais aussi la peur des conséquences d'une association avec une firme qui est aux abois amènent les parties à prendre des décisions, qui souvent ne feront qu'accélérer sa chute. Les appuis se font de plus en plus rares. Les perceptions négatives sont tellement fortes, qu'aucune mesure ne semble pouvoir offrir un quelconque répit à la firme. On assiste à un véritable raz-de-marée.

Andersen in the US has played every card wrong... That's not to say it was going to be easy, given the political pressures, but this should not have brought Andersen down. (Financial Times, 11 avril 2002)

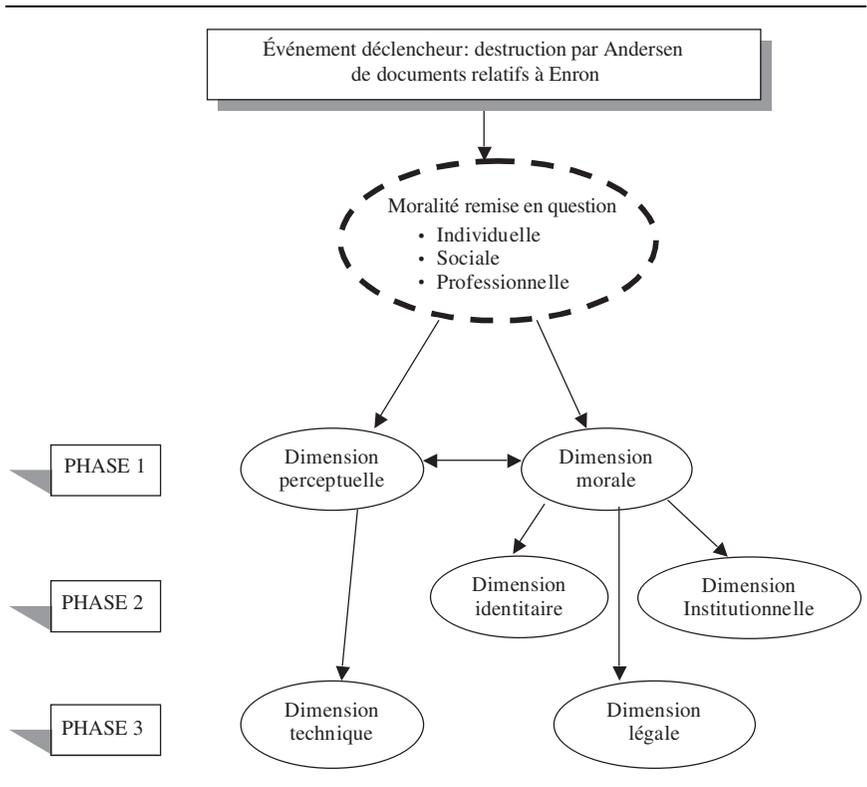
Ce que le *Financial Times* déplore, ce sont les erreurs tactiques d'Andersen. L'une est le fait que le président Berardino s'en soit pris, le 4 décembre 2001, dans le *Wall Street Journal*, à la complexité des normes comptables et aux failles dans la réglementation. Ce discours justificateur ne fut reçu que comme une arrogante tentative d'éluder les responsabilités de la firme. Berardino se faisait pourtant l'écho d'un large consensus parmi les spécialistes. Les règles de la comptabilité, dont les fondements remontent à l'ère industrielle, sont souvent désuètes ou mal adaptées aux besoins nouveaux de l'économie d'aujourd'hui. Cette incertitude laisse parfois trop de place au jugement professionnel. En l'absence de balises claires, ces jugements peuvent se révéler inappropriés par la suite, et beaucoup de spécialistes se sont retrouvés piégés dans des zones grises où ils avaient démontré un peu trop de créativité.

Le *Financial Times*, interprétant ici aussi la pensée de certains milieux, fait également à Berardino le reproche exactement inverse, soit d'avoir fait preuve de trop d'humilité. Le président d'Andersen avait en effet promis publiquement que sa firme ferait son *mea culpa* si elle devait être trouvée fautive. Cette candeur peu ordinaire ne séyait pas avec la gravité de la situation. Elle rompait avec une longue tradition des firmes comptables, qui consiste à défendre bec et ongles leur travail et à ne reconnaître leurs erreurs que lorsqu'elles sont officiellement identifiées. «*As soon as you admit one mistake, it becomes very difficult to defend the quality of everything else you have done.*» En fin de compte cependant, c'est bien la découverte de la destruction de documents qui a causé le plus de dommages à la crédibilité de la firme. C'est vraiment à partir de ce moment-là que les événements ont pris une tournure tragique.

VERS UN MODÈLE DE DÉLÉGITIMATION

Notre analyse des événements nous a amenés à concevoir un modèle de délégitimation (c'est-à-dire un processus de perte de légitimité organisationnelle) dont le point de départ est l'événement déclencheur de la crise pour AA, soit la destruction massive de documents. Ce modèle est inspiré des modèles de légitimité et de légitimation que nous avons introduits au début de ce texte. Il s'agit d'un modèle préliminaire (figure 1), qui schématise sous forme de graphique les principaux résultats de notre analyse.

FIGURE 1
Processus de délégitimation d'Andersen



Les phases du modèle de délégitimation

Notre analyse nous a conduits à déterminer trois phases dans le processus de délégitimation d'Arthur Andersen, qui suivent l'élément déclencheur de destruction de documents. Les dimensions les plus affectées de la légitimité de la firme varient avec chaque phase.

Phase 1 : Le processus de délégitimation démarre avec les problèmes perçus sur le plan de la moralité. Ces problèmes se répercutent sur trois volets : les règles morales individuelles (valeurs propres des individus impliqués concernant l'honnêteté, la confiance, la différence entre le bien et le mal), les règles morales professionnelles (valeurs prônées par la profession, éthique professionnelle), et les règles morales sociales (valeurs généralement admises, ce qui est socialement acceptable comme comportement). En temps normal, il y a congruence entre ces trois volets de valeurs morales. Les problèmes perçus sur le plan de la moralité viennent ébranler dans un premier temps deux dimensions de la légitimité : la *dimension morale* et la *dimension perceptuelle*. Le processus de déconstruction commence.

Phase 2 : Plus l'enquête avance, plus les débats s'animent et plus Andersen s'enlise. Quand les clients commencent à se séparer de la firme, les employés à la fuir ou à être mis à pied, le scandale s'amplifie jusqu'à son paroxysme. Les médias en rajoutent sans cesse. La *dimension identitaire* et la *dimension institutionnelle* de la firme sont à leur tour affectées. D'un cas isolé (une grande entreprise comptable parmi d'autres), le débat se transforme en un débat de fond, d'abord sur une institution particulière (les firmes comptables en général), puis sur d'autres institutions (les institutions financières d'abord, puis l'ensemble des grandes entreprises et du système de gouvernance en place). La dimension institutionnelle est une dimension très importante. Elle reflète la progression de l'organisation dans le temps et la confiance qu'on lui accorde. Elle est utile comme contrepoids lorsqu'une crise survient : lorsque l'une des cinq autres dimensions de la légitimité est affectée, la dimension institutionnelle peut agir comme force de compensation en attendant que l'organisation retrouve son équilibre. Le dysfonctionnement constaté est alors généralement considéré par les parties prenantes comme une simple erreur à rectifier. Avec le débat de fond qui prend de plus en plus d'importance autour du cas Andersen, la dimension institutionnelle devient elle-même à risque. Elle ne joue plus son rôle. Les attaques sont trop importantes et les tentatives de redressement échouent les les unes après les autres. C'est comme si la structure d'un immeuble se fissurait. Le débat de fond qui prend place affecte alors la dimension identitaire, qui est liée à la raison d'être de l'organisation.

Phase 3 : Enfin, la *dimension technique* et la *dimension légale* sont touchées à leur tour. Les parties prenantes commencent à douter des compétences techniques de la firme, elles remettent en question l'efficacité des normes en vigueur. Elles découvrent des problèmes sur le plan du jugement professionnel, et des problèmes concernant la gestion interne de la firme. Quant à la dimension légale, la grande question est celle des prérogatives dont dispose la firme : Andersen peut-elle encore exercer son droit statutaire de faire de la vérification et, dans l'affirmative, peut-elle conserver le statut privilégié qui accompagne ce droit ?

Ainsi, à partir d'un problème qui, au départ, ne touchait que deux dimensions de la légitimité organisationnelle – d'abord la dimension morale, puis la dimension perceptuelle – les quatre autres dimensions sont devenues à risque. Il

apparaît clairement à l'analyse que la dimension perceptuelle joue un rôle essentiel. Elle constitue en quelque sorte la glu entre les autres dimensions. Elle est une composante dynamique du modèle. C'est par elle que les autres dimensions se solidifient et c'est par elle que les mêmes dimensions peuvent se trouver à risque, parfois jusqu'à l'effondrement complet. Andersen n'est pas parvenue à contenir les problèmes qui affaiblissaient la dimension morale et surtout la dimension perceptuelle. Les autres dimensions s'en sont trouvées contaminées. Elles ont alors été remises en question les unes après les autres, dans un enchaînement que nous décrivons dans les phases deux et trois.

Cependant, même si elle imprègne toutes les autres, la dimension perceptuelle a sa propre existence. C'est pourquoi nous la maintenons analytiquement séparée.

Pourquoi les stratégies de restauration de la légitimité n'ont-elles pas fonctionné?

Peut-on vraiment affirmer que toutes les stratégies déployées par Andersen étaient mal pensées? Nous ne le croyons pas. Andersen a dû affronter trop de forces contraires en jeu. Nous avons tenté de cerner certains des facteurs qui peuvent expliquer pourquoi les stratégies de restauration ont échoué les unes après les autres.

L'ampleur de la crise : La fraude d'Enron est gigantesque et touche à énormément de parties prenantes. Des milliers de personnes sont touchées par le scandale, les pertes subies sont énormes et de multiples milieux réclament que justice soit faite. En tant que vérificateur d'Enron, Andersen se devait de rendre des comptes. Le cas Andersen doit cependant être classé dans une catégorie à part. Il s'agit d'une firme hors du commun emportée dans la spirale d'une crise également hors du commun.

L'incidence des médias : Il ne fait aucun doute que les médias ont joué un rôle de premier plan dans la crise d'Enron, puis dans la débâcle d'Arthur Andersen. À une époque de services de nouvelles instantanées et 24 heures par jour, avec la multiplicité des réseaux de télévision, des journaux et des sources d'information dans Internet, l'accélération historique que provoquent les médias entraîne des conséquences incalculables. Une fois diffusée la nouvelle que la firme Arthur Andersen est possiblement impliquée dans une affaire majeure de fraudes et de malversations, et qu'en plus elle est accusée d'obstruction à la justice en détruisant des tonnes de documents, il est littéralement impossible de faire marche arrière. La perception immédiate créée par l'impact médiatique est énorme et quasi sans appel. La raison, l'analyse, l'explication, la justification ne tiennent plus. Dans le cas d'Arthur Andersen, cet impact médiatique a été fatal. Les événements se sont enchaînés à une vitesse vertigineuse, et il s'est avéré impossible de renverser la vapeur.

L'acharnement du ministère de la Justice américain : « La fureur des investisseurs est telle que la classe politique américaine se sent le devoir d'agir » (*La Presse*, Montréal, 12 mai 2002). Les investisseurs d'Enron, parmi lesquels un

grand nombre de ses employés obligés de cotiser au fonds de pension constitué de valeurs de la compagnie, ont perdu des milliards dans la faillite d'Enron. Ils en rendent Andersen directement responsable. « Ils veulent du sang. »

L'ampleur de la crise est donc liée au départ aux énormes pertes subies par des milliers de personnes qui faisaient confiance à Enron. L'affaire remonte jusqu'à la Maison-Blanche, qui risque d'être éclaboussée en raison des liens de certains de ses membres avec plusieurs protagonistes majeurs du scandale. Le gouvernement ne peut donc passer l'éponge. Il lui faut montrer sa détermination à punir les coupables. Nous avons vu que pour Andersen, la plus grande menace était d'être poursuivie au criminel. La firme fera tout pour éviter cette situation.

C'était compter sans l'acharnement du ministère de la Justice. Quand éclate la crise d'Andersen, Enron s'est en effet enlisée dans les complications juridiques. On prévoit des années de litiges. Le cas Andersen semble plus facile à gagner. Le ministère de la Justice a besoin d'un coupable qui soit un gros joueur. Ses procureurs estiment qu'avec Andersen, ils ont un « beau cas » sur les bras, et ils entendent bien en faire un exemple. Andersen sera donc poursuivie sans relâche jusqu'à la chute finale. Après des semaines de procès, et malgré la présentation de centaines d'éléments de preuve, le jury qui prononcera la culpabilité d'AA ne retiendra pourtant que quelques courriels dont l'interprétation reste à ce jour très controversée.

Rappelons que le procès d'Andersen consistait à prouver que la firme avait délibérément choisi de faire obstruction à la justice en détruisant des documents comptables. Le jury aura beaucoup de mal à atteindre l'unanimité sur ce point. Les rapports de presse laissent entendre que sa décision aurait pu être inverse, auquel cas le ministère de la Justice aurait tout perdu, et aurait dû se borner à négocier les amendes à payer pour ne pas recommencer le procès. Pendant tout le procès d'Andersen, celui d'Enron, qui, lui, impliquait des falsifications massives, une faillite de milliards de dollars et des milliers de victimes parmi les petites gens, resta en veilleuse.

L'attitude des procureurs du ministère de la Justice (DOJ) a fait l'objet de plusieurs controverses. Nombreux sont ceux qui ne comprennent pas l'acharnement des procureurs affectés au cas à vouloir détruire une grande entreprise au passé prestigieux à cause des fautes présumément commises par quelques-uns de ses membres, au lieu de s'en prendre directement à ceux-ci. En fait, la stratégie du ministère fut exactement l'inverse : il négocia avec certains des employés incriminés pour qu'ils témoignent contre leur entreprise.

Andersen, confiante que ce cas serait semblable à d'autres cas du même type vécus par la profession, n'a pas compris l'enjeu dont elle était le centre.

Le rôle des avocats : Les avocats de tous bords ont joué un rôle essentiel dans le naufrage d'Andersen.

Voici les commentaires d'une professeure de droit, Susan P. Koniak, extraits de son long témoignage devant le comité judiciaire du Sénat américain :

Thus far, Enron's accountants have borne the lion's share of the blame for helping the wrongdoers at Enron commit what appears now to have been massive fraud [...] To pull the wool over the eyes of the investing public, regulators and the media for any considerable period of time, a partnerships and on and on. And one thing will be clear: no lawyer stepped in to stop this corporation needs more than malleable accountants, it needs the help of the lawyers [...] When all the facts that can be known about what happened here are known, one thing will be clear: everyone in the drama had a lawyer whispering in his ear (Enron, Arthur Andersen, the investment banks, the questionable partnerships that hid Enron's losses and biked Enron's funds, the investors in those calamity)⁴.

Pour cette analyste indépendante, la thèse du bouc émissaire n'est donc pas dépourvue de fondements. Andersen s'est retrouvée piégée sous les feux croisés de forces contradictoires qui toutes avaient intérêt à ce qu'elle joue le rôle de paratonnerre.

Les avocats d'Andersen ont leur part de responsabilité dans le fiasco. Ils n'ont semble-t-il pas su déchiffrer la complexité de cette réalité. Ils n'ont pas saisi que cette crise était celle de la délégitimation de leur client, et pas seulement un procès traditionnel de faute professionnelle. Ils ont erronément concentré toute leur défense sur le strict chef d'accusation d'obstruction à la justice. Ils n'ont donc pas accordé aux éléments intangibles de la situation la priorité qu'ils réclamaient. Avec le recul, leur guérilla juridique sur de simples éléments techniques paraît dérisoire face au déferlement sociopolitique qui les a emportés.

Le manque d'appuis politiques : Un élément majeur dans ce dossier semble être qu'Andersen a, pour une fois, cruellement manqué d'appuis politiques. AA n'était pas habituée à se retrouver seule. Par exemple, son propre président avait été choisi l'«homme le plus puissant du monde de la comptabilité» par une revue comptable pour l'année 2000.

The firm had few political friends to whom it could appeal. Attorney-General Ashcroft had secluded himself from the case. Pitt, the SEC Chairman, who had represented most of the large accountants during his previous career as a legal advisor, was also wary of being seen to be favouring Andersen. The White House, burned by its close links with Enron, was also keeping its head down. (Financial Times, 11 avril 2002)

Cette absence d'appuis a renforcé les perceptions que le cas Andersen était perdu d'avance.

La question des conflits d'intérêts : Journalistes et analystes s'emparent très tôt de la question des conflits d'intérêts. Cette question devient le point central des controverses sur les causes réelles des manquements d'Andersen. Elle

4. <http://www.senate.gov/testimony.cfm?id=149&wit_id=135>.

se déplace alors sur la place publique, affectant non seulement la firme, mais toute la profession comptable. Le débat prend deux formes. D'une part, il réanime la vieille polémique, intermittente depuis plus de vingt ans, sur la nécessaire séparation entre vérification comptable et services de consultation. D'autre part, il pose de nouveau la question, plus ancienne encore, de la gouvernance de l'industrie des services de comptabilité. Qui contrôle les contrôleurs ?

Ce genre de débat est au départ déjà très technique. Il se complique en plus d'interprétations croisées et souvent contradictoires. Dès qu'elle devient publique, cette confusion crée un climat d'incertitude et entraîne des questionnements de plus en plus insistants sur les notions d'intégrité, de confiance, d'objectivité, c'est-à-dire sur les fondements mêmes des valeurs centrales de la profession comptable et de ceux qui la représentent.

Les malentendus : La plupart des gens ne connaissent pas bien la nature du travail du vérificateur. Ils confondent la vérification comptable avec le travail minutieux d'une enquête policière, alors qu'il s'agit surtout d'une évaluation statistique du respect de normes techniques, fondée sur la bonne foi des données mises à la disposition du vérificateur par le client. Y a-t-il eu laxisme dans l'application des procédures de vérification ? Y a-t-il eu complicité avec le client ? Il nous est impossible de répondre à ces questions. Il demeure que, dans l'esprit de bien des gens, il existe un écart préoccupant entre ce que le vérificateur fait vraiment et ce que l'on pense qu'il fait.

Dans un cas de crise grave comme celui que nous étudions ici, le public réclame un coupable. Une firme comptable a été prise en défaut. Pour de nombreux intervenants, elle est donc par définition coupable.

Le débordement de cette problématique hors du seul contexte d'Andersen : Si la crise a suscité de nombreuses questions de fond sur l'exercice de la profession comptable, très vite elle a débordé du seul contexte d'Andersen. Elle interpelle également l'éthique des dirigeants d'entreprises en général, puis l'ensemble du système financier et boursier, entraînant dans son sillage une foule de parties prenantes. Il s'ensuivra des remaniements structurels au sein de la profession comptable aux États-Unis et ailleurs. De nouvelles normes comptables seront édictées et de nouvelles lois, votées. Les comptables sont peut-être les premiers à essuyer les critiques, mais tous les membres du secteur des services financiers, comme les banques et les courtiers, vont être également inquiétés. C'est ainsi tout le système qui est passé au crible.

Un système de gouvernance inadapté : De nombreuses critiques ont été portées envers le système de gouvernance du secteur de la vérification comptable, et celui des entreprises en général, pointant du doigt entre autres leur laxisme. Ce n'est pas le but de ce texte de traiter de cette question. Nous nous bornons ici à souligner que ce scandale ainsi que ceux qui suivront nourriront un débat de fond à ce sujet. Voici un extrait d'un article représentatif publié dans un périodique économique français :

Les méfaits associés au nouveau visage du capitalisme ne doivent rien à une soudaine poussée d'immoralité. Ils résultent avant tout de l'explosion des opportunités de profits rapides, légaux ou illégaux, engendrés par la libéralisation des marchés financiers et une gouvernance d'entreprises obsédée par la montée des cours boursiers. (www.alternatives.economiques.fr, 29 avril 2002)

L'analyse de la chute d'Andersen révèle donc de multiples facteurs. Nous pensons cependant que si ces facteurs ont pu se déployer aussi librement dans l'espace sociopolitique américain, s'ils ont pu se conjuguer et se renforcer mutuellement au point d'emporter la firme dans une tourmente sans précédent, c'est parce qu'au départ, la firme avait été quasi instantanément délégitimisée. En l'absence du rempart que constituent normalement les différentes composantes de la légitimité d'une organisation, toutes les forces hostiles à la firme, à son milieu, ou au type de capitalisme qu'elle représentait, ont eu libre cours sans contre-feux.

D'autres entreprises du secteur financier ont pu survivre à un grave scandale. C'est le cas de plusieurs grandes banques aux États-Unis, qui s'en sont tirées, par exemple, avec de lourdes amendes. Pas Andersen : elle devait ses succès passés à sa forte légitimité organisationnelle ; elle a tout simplement péri quand ses parties prenantes la lui ont retirée. Rappelons que plus de deux ans après l'éclatement du scandale, et alors que la firme Andersen n'existe plus depuis plus d'un an, la lumière est loin d'être faite sur la part de responsabilité de chacun des intervenants du secteur financier américain dans cette crise sans précédent. AA semble bien avoir payé pour tous. Pour nous, la crise d'Andersen est bien une crise de délégitimation massive.

CONCLUSION

La légitimité organisationnelle est un actif intangible conféré par les parties prenantes d'une organisation. Toute atteinte à ce patrimoine affaiblit l'organisation. Si toutes les parties prenantes retirent leur appui à l'organisation, la condamnent ou la fuient, l'organisation meurt.

Nous sommes d'avis que la thèse de la perte de légitimité permet de mieux comprendre la chute d'Andersen que les autres types d'explications que nous avons vus lors de notre analyse. Pour certains, la chute d'Andersen serait avant tout attribuable à une mauvaise gestion de crise, caractérisée par de nombreuses erreurs stratégiques. Cette conclusion nous semble fragile, car elle ne tient pas suffisamment compte de l'énormité des forces adverses qu'a dû combattre Andersen. Pour d'autres, c'est la perte de confiance envers la firme qui expliquerait sa descente aux enfers. Nous ne pouvons rejeter directement cette thèse, la confiance en Andersen a effectivement été gravement ébranlée. Mais qu'est-ce que la confiance ? C'est pour nous l'un des intangibles liés à l'identité, à la compétence professionnelle, à l'art d'établir et de maintenir des relations harmonieuses avec les parties prenantes. Il y a donc plus que la perte de confiance dans le cas

Andersen. Pour d'autres enfin, Andersen est tombée quand sa réputation s'est effritée. Pour nous cependant, la réputation n'est qu'un autre concept lié à l'image et à l'identité d'une organisation.

Ce que nous appelons la légitimité organisationnelle est en fait un concept intégrateur qui rassemble plusieurs éléments intangibles dont la reconnaissance légale (le plus tangible des intangibles), les perceptions (image et réputation), l'identité (le rôle), la compétence (le savoir, le savoir-faire), la moralité (la vertu, le savoir-être) et l'institutionnalité (les pratiques figées par le temps comme allant de soi). La légitimité d'une organisation est donc un concept beaucoup plus inclusif que ceux de réputation ou de confiance.

Ce qu'Andersen a perdu, c'est sa légitimité, c'est-à-dire sa raison d'être, sa pertinence, son utilité aux yeux de ses multiples parties prenantes. La firme a manqué à son rôle de gardien, un rôle statutaire mais aussi un rôle social fortement institutionnalisé. Elle a fait faux bond à la vertu qu'elle prétendait défendre depuis toujours. La légitimité d'Andersen était très grande avant la crise. Cela se reflétait dans le respect général dont elle jouissait, dans la fierté qu'éprouvaient ses employés de travailler pour elle, dans le nombre et la qualité des compagnies cotées en Bourse qui faisaient affaire avec elle. Cela se reflétait également dans sa courbe de croissance depuis sa naissance. Si le scandale s'était limité au bureau de Houston, plusieurs employés et clients auraient continué de fonctionner avec Andersen. Cependant, devant l'ampleur des dégâts créés par l'effet de masse, cette option est devenue intenable. Ils ont dû abandonner la firme à son sort pour sauver leur propre légitimité.

Selon notre analyse, le chemin de croix d'Andersen est marqué par trois événements charnière, qui ont tous fortement entamé l'une ou l'autre des six dimensions de sa légitimité. Le premier est la révélation de la destruction de documents relatifs à Enron ; le deuxième est l'acte d'accusation émis par le ministère de la Justice pour obstruction à la justice ; le troisième est le verdict de culpabilité d'obstruction par le jury. Chaque fois, des parties entières de la légitimité d'Andersen se sont détachées, jusqu'à la chute finale. Tout le reste n'est que procédures sans importance. Une fois sa légitimité perdue, tout est fini pour Andersen.

En choisissant ce cas, l'un de nos objectifs était de tester la robustesse du modèle de légitimité organisationnelle que nous avons élaboré auparavant. Ce modèle reposait sur une problématique de construction de légitimité. Le cas Andersen portait sur une perte de légitimité, et constituait donc un terrain de test favorable à notre projet.

Comme pour toute étude de cas, une question se pose : dans quelle mesure le cas AA est-il spécifique, au point de limiter la portée des conclusions que l'on peut en tirer ? Nous distinguerons deux éléments de cette spécificité. Le premier tient au contexte exceptionnel dans lequel la compagnie s'est retrouvée ; le second, au fait qu'elle appartient à un secteur d'activité particulier.

La première limite serait donc le caractère exceptionnel de notre terrain d'étude : entreprise hors du commun, crise d'une ampleur sans précédent. Elle ne nous semble pas rédhitoire. En effet, rien dans notre analyse du cas Andersen ne nous a conduits à remettre en question la pertinence des six dimensions de ce modèle. Les multiples rebondissements et ramifications de la crise nous ont au contraire permis de voir plus clairement la nature profonde de ces dimensions, de même que la complexité des relations qu'elles entretiennent. Nous sommes donc d'avis que le cas Andersen confirme l'utilité et la robustesse de notre modèle original de légitimité.

La situation de notre modèle de légitimation est un peu différente. Dès le départ, il était clair qu'une seule des cinq stratégies de ce modèle pouvait s'appliquer, en l'occurrence la stratégie de restauration. Le cas Andersen nous a cependant amenés à nous questionner sur la pertinence de cette stratégie en cas de crise aiguë, et à nous demander s'il ne serait pas préférable de déterminer une sixième stratégie propre à ce genre de situation, que nous appellerions stratégie de sauvetage. Nous n'avons pas poursuivi cette piste dans le présent texte.

La deuxième limite du cas Andersen tient au fait qu'il s'agit d'une firme de services comptables, qui est donc particulièrement dépendante de la qualité de sa légitimité organisationnelle. On sait que ce type d'organisations est largement constitué d'éléments intangibles : son capital humain, son savoir, son appartenance à une profession reconnue qui joue un rôle socioéconomique de premier plan. Il regroupe des compétences, il vend des compétences, et c'est par ces compétences qu'il se bâtit une notoriété. Andersen et les firmes comptables sont toutefois loin d'être les seules à dépendre autant de leur légitimité organisationnelle. C'est le cas de l'ensemble des « professions » (occupations légalement désignées comme « professionnelles »), et surtout celles qui bénéficient d'un monopole (actes réservés). Il existe plus de 40 ordres professionnels légalement accrédités au Québec (médecins, avocats, ingénieurs, infirmières, comptables, etc.), qui représentent des dizaines de milliers de professionnels. Chacun doit constamment nourrir et développer sa légitimité, afin justement de protéger ses acquis.

Il ne faudrait pas croire pour autant que le concept de légitimité n'intéresse que le cas particulier des professions. Pour survivre et progresser, toute organisation, qu'elle soit commerciale, industrielle ou sans but lucratif, doit pouvoir en tout temps démontrer sa pertinence. Le soutien de ses parties prenantes est donc essentiel. Ce soutien n'est jamais assuré uniquement par l'efficacité économique. Il dépend également à des degrés divers de la capacité de l'organisation de satisfaire à des normes de comportement considérées comme adéquates, même si elles ne font pas l'objet d'une obligation légale. Une organisation qui satisfait à toutes les normes qu'on attend qu'elle respecte bénéficiera d'une forte légitimité. Dès qu'elle déçoit sur l'une des dimensions qui définissent sa légitimité, elle est affaiblie.

Plus une organisation dispose de légitimité, plus elle dispose d'autonomie en temps normal, et plus elle bénéficie d'appuis en temps de crise. Une organisation à forte légitimité trouvera plus facile de se procurer du financement, du

personnel de qualité, des appuis gouvernementaux ou le soutien populaire. Elle pourra même à l'occasion vendre ses produits plus cher que ses concurrents. A *contrario*, moins elle sera légitimée, plus elle encourra de risques. Une papetière qui renonce aux coupes à blanc et qui reboise sera plus légitime qu'une autre qui se dispense de ces deux obligations. Si, en plus, cette dernière se fait prendre à violer la loi, par exemple en rejetant illégalement des produits toxiques dans les cours d'eau locaux, elle s'exposera à toutes sortes de forces externes hostiles dont elle risque de perdre le contrôle. Son combat ne sera pas seulement celui d'une firme contre la loi, ce sera celui d'un coupable désigné contre toute la société environnante. Nous estimons donc que le modèle de légitimité et le modèle de délégitimation que nous avons présentés peuvent s'appliquer à de nombreux cas. Les conditions de cette application restent toutefois à tester par des recherches complémentaires.

La légitimité organisationnelle et le processus de légitimation, ou dans le cas contraire la perte de légitimité, sont des sujets peu traités dans la littérature. Dans le monde très socialisé d'aujourd'hui, où les parties prenantes disposent de pouvoirs sans précédent, ce sont pourtant des notions de plus en plus fondamentales pour assurer une bonne gestion. Les organisations auraient avantage à mieux en connaître la nature et la portée. Dans de nombreux cas, les éléments intangibles qui composent la légitimité organisationnelle sont aussi importants sinon plus pour le bien-être de l'organisation que ne le sont les actifs tangibles sous son contrôle. Nous avons tenté par cette étude de cas d'en démontrer le caractère critique. Notre étude soulève également le besoin d'approfondir notre connaissance des relations entre la gestion de la légitimité, la gestion des parties prenantes et la gestion des crises (il en survient toujours dans la vie d'une organisation).

L'aventure d'Andersen comporte ainsi des leçons valables pour toutes les entreprises. Elle montre que les lois sont insuffisantes pour éviter une telle débâcle ; seule une gestion éthique, c'est-à-dire professionnelle, peut l'éviter. AA a été trop laxiste dans une industrie où le rendement a primé sur sa mission première de surveillance. C'est bien la perte massive de sa légitimité centenaire qui a coulé Andersen. Toutes les autres explications sont subordonnées à celle-ci.

BIBLIOGRAPHIE

Articles provenant des revues scientifiques

- ASHFORTH, Blake E. et Barrie W. GIBBS (1990). «The Double-Edge of Organizational Legitimation», *Organization Science*, 1 (2), p. 177-194.
- BEAULIEU, Suzanne et Jean PASQUERO (2003). *Understanding Organizational Legitimacy: A Field-based Model*, International Association for Business and Society 2003 Proceedings, p. 155-159.
- BEAULIEU, Suzanne et Jean PASQUERO (2002). «Reintroducing Stakeholder Dynamics in Stakeholder Thinking: A Negotiated-order Perspective», *The Journal of Corporate Citizenship*, (6), p. 53-69.

- BOULDING, Kenneth E. (1974). «Toward a General Social Science», dans L.D. Singell (dir.), *Kenneth Boulding: Collected Papers*, n° 4, Boulder, CO, Colorado Assoc. University Press (original work published in 1969), p. 509-523.
- BRUMMER, James J. (1991). *Corporate Responsibility and Legitimacy: An Interdisciplinary Analysis*, New York, Greenwood Press, chap. 7: «Theories of Institutional Legitimacy», p. 73-97.
- DOWLING, J. et J. PFEFFER (1975). «Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior», *Pacific Sociological Review*, 18 (1), p. 122-136.
- EPSTEIN, Edwin M. et Dow VOTAW (1978). *Rationality, legitimacy, responsibility – Search for new directions in business and society*, Santa Monica, CA, Goodyear Publishing Co.
- HYBELS, Ralph C. (1995). «On Legitimacy, Legitimation, and Organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model», dans D. Moore (dir.), *Academy of Management Best Papers Proceedings*, Vancouver, B.C., Academy of Management, p. 241-245.
- MASSEY, Joseph Eric (2001). «Managing Organizational Legitimacy: Communication Strategies for Organizations in Crisis», *The Journal of Business*, 38 (2), p. 153-183.
- MEYER, J.W. et B. ROWAN (1977). «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony», *American Journal of Sociology*, 83 (2), p. 340-363.
- NEILSEN, H. Eric et M.V. HAYAGREEVA RAO (1987). «The Strategy-Legitimacy Nexus: A Thick Description», *Academy of Management Review*, 12 (3), p. 523-533.
- NEU, Dean (1991). «Trust, Impression Management and the Public Accounting Profession», *Critical Perspectives on Accounting*, 2, p. 295-313.
- PFEFFER, Jeffrey et Gerald R. SALANCIK (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row.
- SUCHMAN, Mark C. (1995). «Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches», *Academy of Management Review*, 20 (3), p. 571-610.

Quotidiens et autres périodiques consultés

Business Week
Financial Times
International Herald Tribune
La Presse, Montréal
La Tribune des affaires, Paris
Le Monde, Paris
Newsweek
The Bottom Line
The Financial Post
The Gazette, Montréal
The Wall Street Journal
Time Magazine

Sites Internet

AccountancyAge.com
 AICPA.org
 Alternatives-économiques.fr
 ArthurAndersen.com
 cnn.com/2002/US/01/12/
 enron.qanda.focus/
 Cyberpresse.ca
 Elaonline.com
 Enron.com
 Enronreport.com
 FindLaw.com
 Latribune .fr
 Lemonde.fr
 Ssrn.com/abstract_id=306820
 USAtoday.com
 Workopolis.com

Les placements responsables au Canada

Tendances, évolution et comparaison avec les États-Unis

Brenda Plant

AMPLEUR ET IMPORTANCE DE L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE AU CANADA ET AUX ÉTATS-UNIS

L'Association d'investissement responsable du Canada (AIR)¹ estime que le total des avoirs gérés au Canada selon les critères de l'investissement responsable était de 51,4 milliards de dollars au 30 juin 2002. Ce chiffre représente une augmentation par rapport à 2000, année où il se chiffrait à 49,9 milliards de dollars (AIR, 2003). Le tableau 1 compare l'ampleur et l'importance de l'investissement responsable dans les deux pays. Au Canada, ce type d'investissement représente 3 % des actifs dans l'ensemble du marché des fonds communs de placement (« mutuel ») et de l'investissement institutionnel. Sa croissance était deux fois plus rapide que celle des encours² de fonds classiques dans la dernière décennie, mais en dépit de cette croissance, l'investissement responsable au Canada détient un pourcentage beaucoup plus petit du marché que ce type d'investissement aux États-Unis.

Le tableau 2 compare les actifs par stratégie d'investissement responsable. Toutefois, nous allons, pour contextualiser et qualifier ces chiffres, analyser les tendances principales pour chacune de ces trois stratégies d'investissement responsable.

Le tamisage

Il y a dix ans, les gestionnaires des fonds communs de placement importants prétendaient qu'ils n'offriront jamais de fonds socialement responsables, c'est-à-dire composés d'actions d'entreprises sélectionnées selon des critères de

-
1. Social Investment Organization (SIO) en anglais.
 2. Encours : montant des effets escomptés par une banque qui ne sont pas encore arrivés à échéance.

TABLEAU 1
**Ampleur et importance des actifs gérés selon les critères
 de l'investissement responsable (en milliard de dollars)**

	Canada		États-Unis (\$US)	
	2000	2002	1999	2001
Total des actifs	49,9	51,4	2 160	2 340
% du marché	3,2 %	3,3 %	13 %	12 %

Sources : SIO 2000 et 2002 ; SIF 1999 et 2001.

TABLEAU 2
Actifs par stratégie (en milliard de dollars)

	Canada		États-Unis (\$US)	
	2000	2002	1999	2001
Tamissage	48 850	50 770	1 497 000	2 030 000
Engagement actionnarial	1 000	0,453	922 000	906 000
Développement communautaire	0,085	0,069	5 400	7 000

Sources : SIO 2000 et 2002 ; SIF 1999 et 2001.

tamissage sociaux et environnementaux. Aux États-Unis aujourd'hui, il est difficile de trouver un fonds commun de placement d'envergure qui n'offre *pas* une option de fonds responsable.

Plus récemment, nous observons aux États-Unis une diversification des critères de tamissage qui se traduit par une croissance de l'offre de produits « sur mesure ». Par exemple, le Fonds *Ave Maria* se distingue par le fait que les entreprises qui offrent des bénéfices aux partenaires non mariés sont exclues de son portefeuille (Baue, 2003).

D'un côté, nous pourrions voir dans cette offre du « sur mesure » un risque que le « mouvement » du placement responsable devienne de plus en plus fragmenté. D'un autre côté, l'augmentation des produits sur mesure montre que le marché est en croissance et qu'il se diversifie. Cette croissance est signe qu'il y a un changement dans le comportement d'un nombre d'investisseurs qui cherchent de plus en plus des produits financiers qui sont cohérents avec leurs valeurs particulières.

L'investissement dans le développement communautaire

Quelques précisions doivent être apportées aux données du tableau 2 afin de bien interpréter le portrait dressé. La valeur moins élevée des actifs liés à l'investissement communautaire au Canada en 2002 par rapport à 2000 est largement attribuable au fait qu'un important bailleur de fonds du secteur, dont les actifs comptaient pour 15 millions de dollars parmi le total de ces actifs comptabilisés en 2000, a cessé ses activités. En excluant le retrait de cet organisme, nous constatons que les niveaux de l'investissement communautaire au Canada restent plutôt stables.

Aux États-Unis, le *Social Investment Forum* (SIF) mène une campagne de promotion de l'investissement dans le développement communautaire. Il encourage ses membres – des investisseurs institutionnels – à investir 1 % de leurs actifs dans cette catégorie d'investissement. Le fait de consentir une telle proportion des fonds n'aurait pas d'effet significatif sur la performance financière globale des portefeuilles, mais en revanche les sommes ainsi recueillies auraient un impact important sur le développement communautaire. La campagne américaine semble porter ses fruits car, selon le SIF, l'investissement dans le développement communautaire est maintenant la stratégie d'investissement responsable dont la croissance est la plus forte : l'année dernière, les investissements dans ce domaine ont doublé³.

Au Canada, par contre, il n'y a qu'un seul fonds commun de placement qui propose de faire de l'investissement dans le développement communautaire et ce fonds ne réussit pas à y placer 2 % de ses actifs. L'obstacle principal a été identifié comme étant le manque d'infrastructure pour cette stratégie d'investissement au Canada. Les petites associations de microfinance travaillent surtout de manière autonome. Il n'existe pas de réseau national qui faciliterait une évaluation standardisée ou la possibilité d'un investissement dans un fonds commun. Pour pallier cette lacune, l'AIR a commandité en 2003 une étude nationale sur le secteur de l'investissement communautaire au Canada ainsi qu'une étude de faisabilité au sujet de la mise sur pied éventuelle d'un réseau destiné à soutenir les activités du secteur à l'échelle nationale. Ces documents sont disponibles sur le site Web de l'AIR.

Le militantisme actionnarial

Au Canada, les avoirs représentés par le militantisme d'actionnaire correspondent à une petite partie des actifs placés sous la bannière de l'investissement

3. Le rapport du Social Investment Forum sur les tendances 2003 qui témoignera de ces développements, sortira sous peu.

responsable⁴. Selon un sondage de l'AIR, nous retrouvons ici des fonds dont les gestionnaires gèrent activement leurs portefeuilles en déposant des propositions d'actionnaires visant à améliorer la performance sociale ou environnementale des entreprises. Cependant, l'AIR s'attend à ce que ce militantisme s'intensifie considérablement à mesure que les modifications apportées récemment à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* fassent pleinement sentir leurs effets. Entrée en vigueur en 2002, cette loi facilite la présentation des propositions d'actionnaires. En outre, la réforme a rayé une disposition en vertu de laquelle la direction d'une société pouvait exclure de sa circulaire annuelle sollicitant des procurations toute proposition qui aurait « pour objet principal de servir des fins générales d'ordre économique, politique, racial, religieux, social ou analogue ». On prévoit que ces changements stimuleront l'intérêt des investisseurs vis-à-vis des propositions d'actionnaires.

Par ailleurs, un autre événement important a influencé les tendances vis-à-vis de l'engagement des actionnaires au sein des deux pays : les scandales comme celui d'Enron ont contribué à une augmentation importante de l'appréciation des limites de la comptabilité comme indicateur fiable de la santé financière d'une entreprise. Depuis ces scandales impliquant de hauts administrateurs de grandes corporations, nous avons observé une augmentation du nombre d'investisseurs préoccupés par des facteurs sociaux et environnementaux, ainsi que par des enjeux liés à la gouvernance.

Aux États-Unis, plus de 1000 propositions d'actionnaires ont été déposées en 2003. Plus de 800 d'entre elles portaient sur la gouvernance. L'analyse des propositions indique que des investisseurs qui étaient antérieurement surtout préoccupés par les enjeux liés à la gouvernance ont aussi déposé des propositions concernant les enjeux du changement climatique.

Au Canada, nous avons constaté une augmentation importante de propositions d'actionnaires entre 2002 et 2003. En 2002, 33 propositions ont été déposées. Trente parmi celles-ci étaient reliées à la gouvernance, dont dix ont été retirées lorsque l'investisseur proposant s'est dit satisfait des nouvelles mesures adoptées par l'entreprise. Quinze des 33 propositions traitaient des enjeux sociaux ou environnementaux, dont une a été retirée. En 2003, la Shareholder Association for Research Education (SHARE) a documenté 99 propositions d'actionnaires au Canada. Quarante-quatre étaient reliées à la gouvernance, dont 12 ont été retirées, et 15 traitaient des enjeux sociaux et environnementaux, dont huit ont été retirées.

4. L'AIR est d'avis, d'ailleurs, que son évaluation de la valeur des initiatives suscitées par le militantisme d'actionnaire sous-estime passablement l'importance réelle de ce dernier dans le domaine de l'investissement responsable, car elle ne fait pas état de la valeur des avoirs canadiens qui ont permis l'exercice du droit de vote en faveur de propositions d'actionnaires portant sur des enjeux sociaux et environnementaux qui ont été présentées à des sociétés étrangères.

NOUVEAUX DÉVELOPPEMENTS LÉGISLATIFS

Les nouveaux développements législatifs pour encadrer des mesures de transparence auront tendance à stimuler l'intérêt dans le placement responsable. Les actionnaires seront peut-être moins passifs et plus portés à réfléchir à l'impact de leurs placements.

La régulation de la Securities Exchange Commission aux États-Unis oblige maintenant tous les gestionnaires de fonds, premièrement, à être transparents par rapport aux lignes directrices qu'ils suivent lors des votes par procuration et, deuxièmement, à faire un rapport sur leurs votes qui serait accessible aux actionnaires.

Au Canada, l'« Instrument national 81-106 », une proposition à l'étude, obligerait les gestionnaires de fonds mutuels à faire un rapport aux actionnaires sur leurs votes par procuration. Il reste à voir cependant comment ces développements législatifs influenceront l'évolution de l'investissement responsable dans les deux pays.

SENSIBILISATION DES MÉDIAS

La couverture médiatique d'un mouvement peut être un bon indicateur de sa pénétration au sein de la société et, dans le cas qui nous occupe ici, chez les consommateurs de produits financiers. Il est intéressant de noter qu'aux États-Unis, les gestionnaires des fonds socialement responsables constatent que les questions des représentants des médias portent surtout sur le potentiel d'impact de l'investissement responsable. Il y a quelques années, ces questions portaient presque exclusivement sur le rendement financier de ces fonds. On y constate une connaissance et un intérêt plus développés.

Au Canada, la question principale des médias par rapport à l'investissement responsable est : « De quoi s'agit-il ? » Ceci montre que l'investissement responsable reste une pratique peu connue au Canada.

CONCLUSION

Représentant 51,4 milliards de dollars, la pénétration actuelle de l'investissement responsable sur le marché canadien est estimée à plus de 3 %, une proportion qui n'a pas changé depuis l'an 2000. Les actifs de l'investissement responsable ont connu un déclin dans diverses catégories en raison de la chute des cours sur les marchés boursiers, mais de nouveaux fonds investis par le secteur institutionnel ont contribué à préserver la part du marché correspondant à l'investissement responsable.

Nous avons constaté que l'ampleur des investissements pour les trois stratégies de l'investissement responsable est plus importante aux États-Unis. Il y a lieu de se demander si, parmi les fonds communs de placement qui pratiquent le

tamissage, la tendance du « sur mesure » observée États-Unis s'actualisera au Canada. Et il reste à voir, en supposant que l'infrastructure en matière d'investissement dans le développement communautaire se développe, si nous pourrions atteindre le niveau de croissance très important qu'ont connu les États-Unis dans ce secteur.

Nous avons vu que l'année 2003 a été marquée par une croissance dans les deux pays quant à l'engagement de l'actionariat en matière de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale. Nous faisons l'hypothèse que cette croissance sera probablement accélérée par les nouvelles réglementations liées à la transparence.

Nous pouvons identifier deux camps d'investisseurs responsables qui émergent. Premièrement, il y a les investisseurs socialement responsables ayant une vision d'une société différente, constitués d'individus et de quelques investisseurs institutionnels marginaux. Deuxièmement, on retrouve des investisseurs plus traditionnels, en fait la majorité des investisseurs institutionnels et individuels, dont la gestion vise l'atténuation des risques. Pour ceux-ci, les critères de risques sociaux et environnementaux sont des critères parmi tant d'autres et ne sont pas nécessairement privilégiés.

L'adoption de critères d'investissement qui reflètent les valeurs de certains groupes, mais qui n'ont pas de rapport avec la bonne gestion, restera toujours marginale. Par exemple, la fabrication de la contraception peut être un comportement critiqué par certains groupes, mais la fabrication de la contraception, en elle-même, n'est pas indicatrice de mauvaise gestion. La mauvaise qualité des relations avec les employés, par contre, peut être un indice d'un faible niveau de compétence en matière de gestion de l'entreprise, et donc pourrait être évaluée comme un risque pour la performance financière. Les considérations de l'investissement socialement responsable qui seront vues comme faisant partie de la compétence et de la position concurrentielle deviendront de plus en plus reconnues comme des indicateurs robustes de la performance financière. Elles promettent de devenir une pratique courante.

Malgré l'écart important entre la situation aux États-Unis et au Canada, il y a lieu d'être optimiste quant à la croissance canadienne des trois stratégies de l'investissement responsable.

BIBLIOGRAPHIE

- AIR (2003). *Le revue 2002 de l'investissement responsable au Canada : une enquête approfondie sur l'investissement responsable au Canada*, <<http://www.socialinvestment.ca/French/SIReviewfre2.pdf>>.
- BAUE, William (2003). « Ave Maria Funds Promote Catholic Values Through Morally Responsible Investing », *SocialFunds.com*, September 12 <<http://www.socialfunds.com/news/article.cgi/article1219.html>>.
- SHARE (2003). *2003 Shareholder Proposals Submitted to Canadian Corporations*, Shareholder Association for Research Education, <<http://www.share.ca/index.cfm/fuseaction/page.inside/pageID/751215E5-B0D0-157F-F405B9A1ABA8AE7B/index.cfm>>.
- SIF (2001). *Report on Socially Responsible Investment Trends in the United States*, Social Investment Forum, <<http://www.socialinvest.org/areas/research/>>.
- SIF (1999). *Report on Socially Responsible Investment Trends in the United States*, Social Investment Forum, <<http://www.socialinvest.org/areas/research/>>.
- SIO (2002). *The Canadian Social Investment Review 2002*, Social Investment Organization, <<http://www.socialinvestment.ca/CSIR.pdf>>.

Partie III

Le rôle des acteurs sociaux

Faire du capital un outil au service du travail et du développement

Gilles Bourque

Depuis au moins une vingtaine d'années, nous assistons à une transformation en profondeur des sociétés modernes. Sur tous les plans, que ce soit culturel, politique ou économique, les changements en cours affectent nos manières de penser, d'agir et de faire avec une rapidité parfois déconcertante. Pour bien comprendre ces changements dans le domaine particulier de la finance, il faut aborder plus spécifiquement l'évolution des deux principaux aspects de la finance : l'épargne et le financement.

Les facteurs qui conditionnent la transformation de l'épargne en capital sont nombreux. Il doit exister un environnement institutionnel favorable, un entrepreneuriat dynamique, une force de travail compétente, etc. Ce capital peut aussi prendre des formes variées, qui correspondent à la diversité des sensibilités aux risques des divers épargnants ainsi qu'à la diversité de l'ouverture au risque des institutions de financement. Pendant la période dite « fordiste », entre la Deuxième Guerre mondiale et la fin des années 1970, la vaste majorité de l'épargne des ménages était canalisée par les grandes institutions financières, surtout les banques et les assurances, qui servaient d'intermédiaires de financement des entreprises par le moyen du crédit bancaire ou commercial, c'est-à-dire du financement avec garantie.

Cette situation a changé, tant du côté de l'épargne que de celui du financement. D'une part, le contexte démographique, économique et financier des dernières décennies a débouché sur une accumulation du patrimoine des ménages dans tous les pays développés. Dans la foulée de la prospérité des années d'après-guerre et du vieillissement de la population, l'épargne a en effet connu une croissance phénoménale.

Du côté du financement, la situation s'est également transformée. Dans l'ancien modèle de production de masse, les risques de l'entreprise pouvaient être assez facilement mesurés et le financement se faisait majoritairement par prêt bancaire. Aujourd'hui, dans un contexte de révolution technologique et de

l'émergence d'un nouveau mode de régulation, les risques des entreprises sont devenus beaucoup moins mesurables. Non seulement s'agit-il de nouveaux produits ou de nouveaux services qui n'ont pas d'historique de marché, rendant difficiles les prévisions, mais ce sont aussi de nouveaux entrepreneurs (individuels ou collectifs) qui n'ont généralement pas d'historique de gestion, sur lequel doit pourtant reposer la relation de confiance. Or, le capital de risque et la finance solidaire répondent bien à cette nouvelle demande.

C'est dans ce contexte que sont apparues diverses innovations dans le monde de la finance, dont les outils financiers collectifs associés à la Confédération des syndicats nationaux (CSN) représentent un exemple assez unique. Mais avant de vous parler plus spécifiquement des pratiques innovatrices de ces outils collectifs, il est important de clarifier la dynamique et les principes qui les ont vus naître.

LE POSITIONNEMENT DE LA CSN CONCERNANT LA FINANCE

La Confédération des syndicats nationaux (CSN) s'est depuis longtemps engagée dans le mouvement de la responsabilité sociale des entreprises, à travers les actions pour le respect des normes internationales du travail ou de l'environnement, de la transparence économique, de la santé-sécurité ou de l'organisation du travail. La dynamique particulière qui fait l'objet du présent texte représente un élargissement, au secteur de la finance, de l'engagement syndical pour une plus grande responsabilité sociale des entreprises.

Depuis de nombreuses années, la question de l'épargne des travailleurs et de son utilisation a fait l'objet d'interventions de la part de la CSN. Dans les années 1960, par exemple, elle a lutté de façon très active contre toutes formes institutionnelles et parfois criminelles de prêts usuraires, ce qui a, entre autres, mené à une vague de création de caisses d'économie en milieu de travail. La CSN a contribué ainsi à la création d'une centaine de caisses. Elle a par la suite appuyé la création de la Caisse de dépôt et de placement du Québec (CDPQ), dont la mission était double : gérer la composante publique de l'épargne-retraite des Québécois tout en participant activement au développement économique du Québec. Dès le début, la CSN a été représentée au conseil d'administration de la CDPQ.

Au congrès de 1970, le rapport intitulé *La prise en main de nos responsabilités dans nos caisses de retraite est un pas vers notre libération économique* a mis en lumière l'absence de contrôle des travailleuses et des travailleurs sur les fonds de pension en entreprise. Le congrès de 1984 a consacré une partie importante de ses délibérations à ce sujet et résolu de créer de nouveaux outils collectifs pour faire en sorte que les épargnes collectives des travailleuses et des travailleurs contribuent au mieux-être des épargnants et au développement de l'emploi. Comme nous le verrons plus loin, ces résolutions ont effectivement abouti à la création d'un réseau d'institutions financières innovatrices.

En 1998, le conseil confédéral de la CSN adoptait les recommandations d'un groupe de travail sur l'épargne, qui visaient une meilleure emprise des travailleuses et des travailleurs sur les différents instruments qui gèrent l'épargne collective. Les régimes complémentaires de retraite étaient particulièrement visés. Enfin, en mai 2002, sous le thème *Agir pour un monde solidaire*, les délégués au congrès de la CSN ont voté une série de résolutions visant à promouvoir et à soutenir des pratiques d'investissement et de placement socialement responsables.

Les résolutions du congrès de 2002 rappelaient qu'il fallait outiller et former les militants et les militantes à ces pratiques, en particulier ceux et celles qui sont actifs au sein des comités de retraite et des comités de placement de leur caisse de retraite. Il était aussi attendu, de la part des outils financiers collectifs associés à la CSN, qu'ils se dotent de politique de placement ou d'investissement socialement responsable.

En ce qui concerne le débat public, à l'occasion de la consultation sur le thème de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de la finance lancée par la Commission des finances publiques de l'Assemblée nationale, à l'été 2002, la CSN et les outils collectifs ont présenté un mémoire qui soumettait une vingtaine de recommandations¹. Le fil conducteur de ces recommandations reposait sur le principe que la responsabilisation des entreprises doit découler du développement des réglementations nationales et internationales et non pas reposer sur une base volontaire.

La réalité actuelle montre que l'approche volontariste de la RSE ne représente pas la réponse adéquate aux enjeux du respect des droits et des changements climatiques. Comme le dévoile un rapport récent de l'ONG britannique *Christian Aid, Beyond the Mask*², la RSE risque d'être réduite à une version moderne de la philanthropie désintéressée si elle ne se fait pas dans un cadre plus contraignant. Trop souvent, elle ne sert qu'à masquer les impacts dévastateurs de l'activité des multinationales et à contrer les tentatives pour une réglementation internationale plus stricte.

C'est la raison pour laquelle nous avons réitéré notre position, dans le cadre de la démarche de consultation de la *Social Investment Organization* (SIO)³ qui visait à donner à l'industrie canadienne de la finance responsable un code de pratiques, et à montrer l'importance d'élargir les règles de transparence et de divulgation, qui constituent la base des lois en valeur mobilière, aux aspects sociaux et environnementaux de l'activité des institutions financières.

-
1. On trouve le texte complet du mémoire à l'adresse Internet suivante : <http://www.fondation.com/pdf/mem_resp_soc_4D5C1.pdf>.
 2. On trouve ce rapport dans le site Internet <<http://www.christian-aid.org.uk/indepth/0401csr/index.htm>>.
 3. La SIO est l'association qui regroupe les acteurs canadiens de la finance socialement responsable (on trouve de l'information dans leur site Internet <<http://www.socialinvestment.ca>>).

UNE TERMINOLOGIE DIFFÉRENTE

Les consultations que nous avons menées au sein de la CSN et des outils collectifs qui y sont associés nous ont permis de constater une méconnaissance du mouvement de la finance responsable. La confusion entre les nombreuses notions utilisées dans le domaine n'aidait sûrement pas à clarifier les choses.

Nous nous sommes rendu compte que, pour diverses raisons, qui découlent en bonne partie du fait de l'origine anglo-saxonne du mouvement, le classement et la terminologie que l'on utilise traditionnellement pour définir les pratiques de finance responsable ne conviennent pas tout à fait à la réalité québécoise. Tout d'abord, d'un point de vue strictement linguistique, le terme *investment* utilisé en langue anglaise se traduit en français par deux notions distinctes qui recouvrent deux grands types de pratiques financières : le placement et l'investissement. Selon les définitions usuelles, le placement se rapporte à « l'action de placer de l'argent », alors que l'investissement relève de « l'emploi de capitaux visant à accroître la production d'une entreprise ou à améliorer son rendement ».

En pratique, le placement concerne généralement les activités financières sur les marchés secondaires (d'actions ou d'obligations), alors que l'investissement renvoie plus spécifiquement à des participations directes ou au financement des entreprises. La confusion entre ces deux termes est cependant assez fréquente. Par exemple, on utilise souvent la notion de fonds d'investissement lorsqu'on veut plutôt parler de fonds communs de placement. Dans le reste du texte, nous parlerons donc de finance responsable, ou de finance socialement responsable (FSR), lorsque nous voudrions parler des pratiques incluses dans l'expression anglaise *Socially Responsible Investment* (SRI).

Par ailleurs, il nous apparaît que les trois grandes formes de pratiques de finance responsable qui sont traditionnellement identifiées dans la littérature, à savoir le tamisage, l'engagement et l'investissement communautaire, ne tiennent compte, ni de la distinction que nous venons de souligner ni des plus récentes expériences réalisées hors des pays anglo-saxons. À cet égard, le cas particulier des fonds de travailleurs est assez symptomatique. Ces institutions financières ne peuvent, par leur nature particulière, être classées dans aucune des trois grandes formes traditionnelles.

En effet, à notre avis, les fonds de travailleurs se distinguent par nature des pratiques de tamisage des gestionnaires de fonds de placement, mais également de ce qu'on appelle le *community investment*. D'ailleurs, cette distinction va au-delà des seuls fonds de travailleurs pour englober toutes les institutions financières qui sont engagées dans le créneau du capital de développement⁴, par exemple *Capital*

4. La notion de capital de développement est équivalente à celle de *Social Venture Capital*, qui est utilisée chez Michael Jantzi Research Associates (*Socially Responsible Investing in Canada : A Market Background*, janvier 2002, p. 2).

régional et coopératif Desjardins au Québec, *Concert* en Colombie-Britannique, *Texas Growth Fund* aux États-Unis. Aux États-Unis, on caractérise ces pratiques par la notion d'*Economically Targeted Investments* (ETI).

Dans cette perspective, nous avons conçu une nouvelle typologie qui tient compte de la distinction entre les pratiques de placement et celles de l'investissement, d'une part, et de la différence importante qui existe entre les pratiques de la finance solidaire (qui correspondent *grosso modo* aux pratiques que les Anglo-Saxons appellent le *community investment*) et celles associées au capital de développement, d'autre part.

Selon cette typologie, la finance responsable repose donc sur quatre grandes composantes: celles du tamisage et de l'engagement, du côté des pratiques de placement; celles du capital de développement et de la finance solidaire, du côté des investissements. Cette distinction nous apparaît fondamentale dans la mesure où chacune de ces composantes possède ses propres enjeux. Cette typologie a finalement l'avantage de donner un cadre théorique général à un classement pratique qui semble de plus en plus se généraliser dans le domaine de la FSR.

UN POSITIONNEMENT COMMUN POUR UNE FINANCE SOCIALEMENT RESPONSABLE

Les outils financiers issus de la CSN ont été conçus avec un double objectif. D'abord, il s'agissait d'offrir des services financiers qui correspondaient véritablement à nos valeurs et à nos besoins et que le marché ne parvenait pas à produire, puis de maîtriser collectivement l'épargne qui en découlait. En créant des outils financiers collectifs innovateurs, la CSN s'est explicitement engagée dans une finance socialement responsable.

Ex-post, nous pouvons définir ces outils financiers de la façon suivante. Ce sont des pratiques financières qui, en plus d'avoir des objectifs financiers traditionnels de rendement, cherchent à prendre en compte des considérations relevant à la fois de l'élargissement du champ démocratique des entreprises, par leur mode de gouvernance ou de gestion, et de leurs impacts sociaux et environnementaux.

Cette définition exprime mieux la nature des interventions de la CSN que la définition traditionnelle de l'investissement socialement responsable (ISR). D'une part, la nature minimaliste de cette dernière, qui permet à des acteurs financiers aux perspectives sociales limitées, comme les fonds de placement éthiques qui utilisent le seul critère d'exclusion du tabac pour se présenter comme socialement responsable, est beaucoup trop vague. D'autre part, en n'y faisant pas allusion de façon explicite, la définition traditionnelle néglige un aspect qui est au cœur de nos interventions dans le domaine économique: l'élargissement du champ démocratique.

Par ailleurs, les outils collectifs associés à la CSN privilégient une démarche de finance active, qui va au-delà de l'action des « fonds éthiques » qui se limitent à un tamisage passif. C'est bien ce qui définit le mieux le type de finance qui caractérise nos outils collectifs : une finance qui intervient, qui essaie de changer des choses, qui exerce ses droits, qui influence les prises de décision, bref, qui participe activement à la gouvernance de l'activité économique dans ses domaines de compétence.

La spécificité de notre engagement pour une finance active, dans la finalité d'un développement durable pour toutes les composantes de la FSR (tamisage, engagement, capital de développement et finance solidaire), constitue le caractère unique des outils collectifs de la CSN. Notre action dans le monde de la finance se veut porteuse de transformation sociale dans nos champs respectifs d'intervention.

Nous convenons de l'importance de bien souligner la diversité des pratiques de la FSR. À l'intérieur des outils collectifs, les réalités et les questionnements ne sont pas les mêmes. Le positionnement commun des outils financiers collectifs associés à la CSN laisse toutefois un espace d'expression propre à chacun d'eux, dans la mesure où la nature de leurs interventions est différente, comme on le constatera dans ce qui suit.

Le premier de ces outils est celui de la Caisse d'économie Desjardins des travailleuses et travailleurs du Québec, qui vient d'adopter un nouveau nom correspondant mieux à ses pratiques : la Caisse d'économie solidaire Desjardins (CESD). Créée en 1971, la CESD est un exemple type de ce que peut faire la finance solidaire pour le développement économique et social, parce qu'elle a toujours mis son savoir-faire et son expertise au service de l'économie sociale et solidaire.

Avec un actif qui atteint maintenant 339 millions de dollars, la CESD est devenue l'institution financière des entreprises et des organisations de l'économie sociale. En partenariat avec d'autres intervenants financiers, la Caisse joue un rôle de chef de file dans le financement de l'entrepreneuriat collectif avec des prêts aux entreprises qui s'élèvent à près de 220 millions de dollars. En 2003, elle comptait comme membres 813 organismes du mouvement syndical, 540 entreprises ou organismes liés au mouvement coopératif (dont 32 fédérations et regroupements, 332 coopératives d'habitation et 112 coopératives de travail), 864 organismes du mouvement communautaire ainsi que 225 organismes ou entreprises culturelles.

La CESD a mis au point des produits exclusifs tels que l'épargne solidarité, le prêt dépannage pour les organisations coopératives se retrouvant en situation critique, ainsi qu'un programme pour les coopératives d'habitation. L'initiative la plus récente est le projet de l'Accorderie, démarré conjointement avec la Fondation Saint-Roch, dont le but est de réunir les personnes de ce quartier populaire de Québec pour construire un réseau de solidarité permettant d'améliorer leurs conditions de vie.

Créé en 1987 à l'initiative de la CSN, le Comité syndical national de retraite Bâtirente propose, pour sa part, aux travailleuses et aux travailleurs membres de syndicats, de coopératives ou d'autres regroupements associatifs, des régimes de retraite adaptés à leurs besoins. Reconnu comme cabinet de services financiers, il compte aujourd'hui quelque 24 000 membres, gère plus de 500 millions de dollars d'actifs et propose la gamme complète des régimes d'accumulation de capital-retraite et de prestations de revenu-retraite admissibles aux exemptions fiscales. Récemment, trois organismes indépendants d'évaluation de fonds plaçaient Bâtirente parmi les fonds de placement les plus performants au Canada.

Le contrôle démocratique des avoirs collectifs qu'exercent les travailleuses et les travailleurs par l'entremise de Bâtirente favorise la protection des intérêts économiques à long terme des membres, grâce à une gestion des risques financiers qui tient compte des impacts sociaux et environnementaux des placements. Le comité Bâtirente maintient des relations étroites avec les acteurs de l'engagement actionnarial aux niveaux national et international.

Bâtirente a été le premier fonds québécois à appuyer la Déclaration des investisseurs sur la transparence dans le secteur extractif. Cette initiative, émanant de groupes de pression provenant du Royaume-Uni, prévoit la publication des paiements effectués par les grandes sociétés extractives, principalement dans les pays du Sud, envers les gouvernements-hôtes, en échange de contrats d'exploration-prospection et d'exploitation. Cette initiative vise à améliorer les pratiques de gouvernance et à réduire les risques commerciaux dans les pays riches. Bâtirente a ainsi participé aux campagnes d'actionnaires visant à modifier le comportement des sociétés pétrolières Talisman (Soudan) et Unocal (Myanmar), la société minière Rio Tinto (Australie) ainsi que la Compagnie de la Baie d'Hudson (Lesotho).

De plus, bien que la capitalisation des régimes de retraite cantonne Bâtirente davantage dans les activités de placement, son investissement direct dans la coopérative Services de santé de Québec (SSQ), en 1993, a contribué au sauvetage de cette société d'assurance à caractère mutualiste. Bâtirente compte aussi parmi les seuls promoteurs d'un régime enregistré d'épargne-retraite (REER-COOP) qui favorise le développement des coopératives de travail ou de travailleurs actionnaires.

La CSN est aussi engagée dans le capital de développement depuis la création d'un fonds de travailleurs pour le maintien et la création d'emplois. Fondé au début de 1996, Fondation est alimenté à un peu plus de 68 % par des contributions des travailleuses et des travailleurs syndiqués de la CSN. En partenariat avec les autres intervenants du milieu, Fondation privilégie les entreprises inscrites dans un processus de gestion participative, les entreprises autocontrôlées (coopératives ou autres) ainsi que les entreprises soucieuses du développement durable. Au 31 mai 2003, Fondation comptait près de 50 480 participants regroupant 300 millions de dollars d'actifs. La canalisation de cette « épargne entreprenante » se fait par l'entremise de :

- 900 responsables Fondation ;
- 650 syndicats ;

- 36 points de service de caisses d'économie ;
- 1450 lieux de travail ;
- partenariats avec le milieu communautaire, dont la table ronde des Conseils de développement communautaire (CDC) qui devrait permettre de rejoindre 4000 organismes.

Les investissements de Fondation ayant un impact économique totalisent 150 millions de dollars auprès d'une centaine d'entreprises, principalement manufacturières. Depuis le début de ses activités, Fondation a participé au maintien et à la création de 7000 emplois. Dans tous les investissements directs de Fondation, la convention entre les actionnaires stipule que

l'employeur s'engage à encourager les employés à épargner pour la retraite par une contribution accompagnant celle du salarié ; à contribuer à un fonds pour la formation économique des travailleurs à raison de 0,025 % de la masse salariale ; à accepter le principe que les salariés puissent acquérir du capital de l'entreprise sur une base collective, au moyen d'une coopérative de travailleurs actionnaires ou d'une société de placement.

Le dernier-né des outils financiers collectifs est Filaction, le fonds pour l'investissement local et l'approvisionnement des fonds communautaires. Ce fonds combine les activités de capital de développement avec celles de la finance solidaire. Doté d'un capital de départ de sept millions, il s'est donné pour mission d'apporter une réponse complémentaire à Fondation dans la fourchette d'investissement, très peu couverte, de 50 000 \$ à 250 000 \$.

Le portefeuille d'entreprises de Filaction comprend déjà une vingtaine d'investissements, dont la grande majorité sont des entreprises collectives. Elles couvrent tous les secteurs d'activité, de l'exploitation forestière (Coopérative Quatre-Temps) à l'industrie du film (Cinéma Beaubien), en passant par l'immobilier (le Fonds de développement du logement social).

Filaction a fait le choix de travailler en réseau avec les fonds de financement de première ligne, en particulier avec le Réseau québécois du crédit communautaire et le Réseau des fonds d'investissement régionaux pour femmes entrepreneuses. En ce qui concerne ces derniers, cinq fonds ont déjà été soutenus, tant en termes financiers qu'en appui technique. Par ailleurs, Filaction est un partenaire financier de deux fonds associés à des CDR (Conseil de développement régional du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de Montréal-Laval).

Fondation et Filaction ont par ailleurs joint leurs efforts au Réseau d'investissement social du Québec (RISQ) pour la création d'un fonds spécialisé, le Fonds de financement coopératif, qui a la capacité d'investir dans une fourchette de 100 000 \$ à 250 000 \$ dans des entreprises coopératives.

CONCLUSION

Les mouvements de la finance socialement responsable et de la responsabilité sociale des entreprises font œuvre de pionniers pour la construction d'une nouvelle régulation économique. Ces mouvements de la société civile sont en train d'établir les principes et de construire les règles de base du système de régulation internationale en émergence, au même titre que le mouvement associatif (syndical, coopératif et mutuel) du siècle dernier avait établi les principes des systèmes de sécurité sociale avant qu'ils fussent mis en place dans les pays occidentaux.

Dans ses domaines d'intervention, la finance socialement responsable permet de créer de nouvelles conjugaisons du rôle des intervenants. Dans le domaine particulier de la participation directe au financement des entreprises, elle donne accès à du capital de développement en soutien à de nouvelles façons d'entreprendre.

Le mouvement syndical doit ajouter à son pouvoir de négociation dans le domaine du travail un pouvoir de surveillance et d'intervention dans le domaine de la finance. Nous pensons qu'il faut ***mettre le capital au service du travail et du développement***, ou, autrement dit, de faire en sorte que l'épargne des travailleurs favorise un enrichissement collectif, une réduction des inégalités, une consolidation des droits humains et sociaux ainsi que le renforcement de la démocratie. C'est la raison d'être des outils financiers collectifs associés à la CSN.

Sécurité du revenu à la retraite, responsabilité fiduciaire, mondialisation et placements socialement responsables

Leur articulation dans le cadre d'une expérience de formation axée sur la prise en charge syndicale¹

Michel Lizée

Les régimes de retraite constituent un champ fascinant d'intervention pour le mouvement syndical dans la mesure où ils se trouvent à la croisée d'une multiplicité d'enjeux et de terrains d'action : la négociation collective, la sécurité du revenu, le rôle de l'État, et la nécessité d'élargir les solidarités et l'action citoyenne pour faire face à la mondialisation.

L'article qui suit vise à situer et à présenter une démarche de formation en cours depuis plus de dix ans en milieu syndical, démarche axée sur une prise en charge par le mouvement syndical des régimes de retraite négociés au niveau de l'entreprise. L'une des particularités de cette démarche est qu'elle est le fruit d'un partenariat entre une centrale syndicale, la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec (FTQ), et une université, l'Université du Québec à Montréal (UQAM), dans le cadre des Services aux collectivités, auxquels s'est jointe, à compter de 1999, la Fondation de la formation économique du Fonds de solidarité FTQ. La présentation vise à illustrer comment le mouvement syndical peut s'affirmer en tant qu'acteur stratégique dans la négociation et l'administration des caisses de retraite pour assurer une véritable sécurité du revenu à la retraite pour les travailleurs et les travailleuses. Par ailleurs, elle met en évidence comment le mouvement syndical peut aspirer à faire en sorte que la gestion des actifs des caisses de retraite prenne en compte l'intérêt à long terme des travailleurs et des travailleuses membres de ces régimes, ce qui implique une prise

1. Je remercie Denise Gagnon, du service de l'éducation de la FTQ, pour ses commentaires sur une version antérieure de cette communication. J'assume seul toutefois la responsabilité du contenu de ce texte.

en considération des dimensions éthiques, sociales et environnementales susceptibles d'avoir une incidence financière sur un horizon de temps approprié.

Nous procéderons en trois étapes. Dans la première, nous ferons une nécessaire mise en contexte en présentant le régime canadien de retraite et ferons état de certaines particularités québécoises importantes en matière de gouvernance des caisses de retraite. Cette mise en contexte nous permettra de décrire dans un deuxième temps le programme de formation sur les régimes de retraite réalisé conjointement par la FTQ et le Service aux collectivités de l'UQAM depuis 1990. Dans une troisième partie, nous évoquerons certaines des perspectives stratégiques sous-tendant ce programme de formation, en regard d'enjeux de l'action syndicale, particulièrement en ce qui a trait à la mondialisation et au développement durable, au rôle de l'État et à la régulation des entreprises de même qu'à la citoyenneté, et ce, par la prise en main de cette responsabilité, l'*empowerment* et la solidarité. « *Penser globalement, agir localement* » résumerait bien l'approche retenue.

LE RÉGIME CANADIEN DE RETRAITE, UN RÉGIME DE TYPE « LIBÉRAL »

Le régime canadien de retraite repose d'abord sur un certain nombre de programmes publics de sécurité du revenu à la retraite. La Pension de sécurité de vieillesse (PSV), un programme semi-universel², et le Supplément du revenu garanti (SRG), un programme d'assistance, relèvent tous deux du gouvernement fédéral. Puis il y a le régime professionnel fondé sur les revenus de carrière, comme le Régime de pensions du Canada et le Régime de rentes du Québec. Pour illustrer le caractère minimaliste des régimes publics de sécurité du revenu, prenons le cas de quatre personnes qui, pendant toute leur vie active, auraient respectivement gagné 50 %, 75 %, 100 % et 150 % du salaire industriel moyen et qui prendraient leur retraite à 65 ans sans aucun autre revenu. Le tableau 1 indique le revenu provenant des régimes publics dont ils vont disposer à leur retraite à 65 ans.

Ce tableau permet de constater que, quel que soit le niveau de revenu gagné avant la retraite, les régimes publics de retraite canadiens ne parviennent pas à maintenir le niveau de vie ni même à garantir un revenu supérieur au seuil de pauvreté. Le supplément du revenu garanti est versé même à une personne qui reçoit la prestation maximale du Régime de rentes du Québec, ce qui ne lui laisse pourtant qu'un maigre 17 030 \$ de revenu total, soit moins que le seuil de pauvreté pour une personne seule.

2. Il n'est pas universel à strictement parler dans la mesure où le gouvernement fédéral a mis en place en 1989 une mesure de récupération qui, en 2004, s'applique progressivement à compter d'un revenu de 59 790 \$.

TABLEAU 1

Revenus provenant des régimes publics, en tenant compte du salaire gagné pendant la vie active, et en supposant que la personne qui prend sa retraite en 2004 à 65 ans n'a droit à aucun autre revenu

	Si la personne, pendant sa vie active, a gagné un salaire égal à :			
	50 % du salaire industriel moyen (20 250 \$)	75 % du salaire industriel moyen (30 375 \$)	100 % du salaire industriel moyen (40 500 \$)	150 % du salaire industriel moyen (60 750 \$)
Pension de sécurité de vieillesse (PSV)	5 550 \$	5 550 \$	5 550 \$	5 550 \$
Régime de rentes du Québec (RRQ)	4 885 \$	7 328 \$	9 770 \$	9 770 \$
Supplément du revenu garanti (SRG)	4 143 \$	2 932 \$	1 711 \$	1 711 \$
Total	14 588 \$	15 809 \$	17 030 \$	17 030 \$
Taux de remplacement du revenu assuré par les régimes publics	72 %	52 %	42 %	28 %

Voilà pourquoi le Canada peut être considéré, à l'instar de plusieurs autres pays anglo-saxons notamment, comme un système de retraite « libéral » tel que défini par Esping-Andersen (1990). Dans ces pays, les régimes publics s'avèrent insuffisants et reposent en partie sur des tests de revenu. Le maintien du niveau de vie des classes moyennes après la retraite dépend donc d'abord de mécanismes privés, les régimes complémentaires de retraite (RCR) ou les régimes enregistrés d'épargne-retraite (REER), lesquels s'appuient sur une aide fiscale considérable de l'État :

Le choix typiquement britannique, ainsi que celui de la plupart des autres pays anglo-saxons, est de préserver un universalisme modeste et d'autoriser le marché à régner pour la strate sociale montante qui exige une prospérité supérieure. Compte tenu du pouvoir politique de cette classe, le dualisme n'est pas seulement un dualisme entre l'État et le marché, mais aussi un dualisme entre des formes de transfert de l'État-providence. Dans ces pays, l'un des éléments des dépenses publiques augmentant le plus rapidement est les subventions d'impôts pour les plans individuels de prévoyance. L'effet politique indéniable est l'érosion du support de la classe moyenne pour ce qui est de moins en moins un système public universaliste de transfert. (Esping-Andersen, 1999, p. 40).

On notera qu'au Canada, chaque année, les 10 % les plus riches bénéficient de 50 % des dépenses fiscales au chapitre des différents véhicules d'épargne-retraite (RCR, REER et RPDB), ce qui confère un caractère nettement régressif aux politiques publiques d'appui à cette épargne-retraite qualifiée de « privée ».

Cela dit, le mouvement syndical canadien, à l'instar des groupes de femmes et des organismes de défense des droits des personnes retraitées, n'a pas cessé de revendiquer la mise en place, puis l'amélioration, des régimes publics de retraite. En effet, les régimes publics de retraite s'avèrent nettement supérieurs pour assurer une sécurité du revenu à la retraite en raison de leur couverture universelle, de la solidarité sociale sur laquelle ils reposent et de leur caractère entièrement transférable : ils ne pénalisent donc pas les travailleurs et les travailleuses qui doivent faire face à de nombreux changements d'emploi en cours de carrière. Ils sont de plus à même d'assurer une protection en cas d'insécurité d'emploi ou de discontinuité des activités de travail (maternité, invalidité). Enfin, en raison de leur mode de financement qui repose largement sur les cotisations des cohortes futures, ils peuvent plus facilement assurer une pleine indexation des rentes versées aux personnes retraitées.

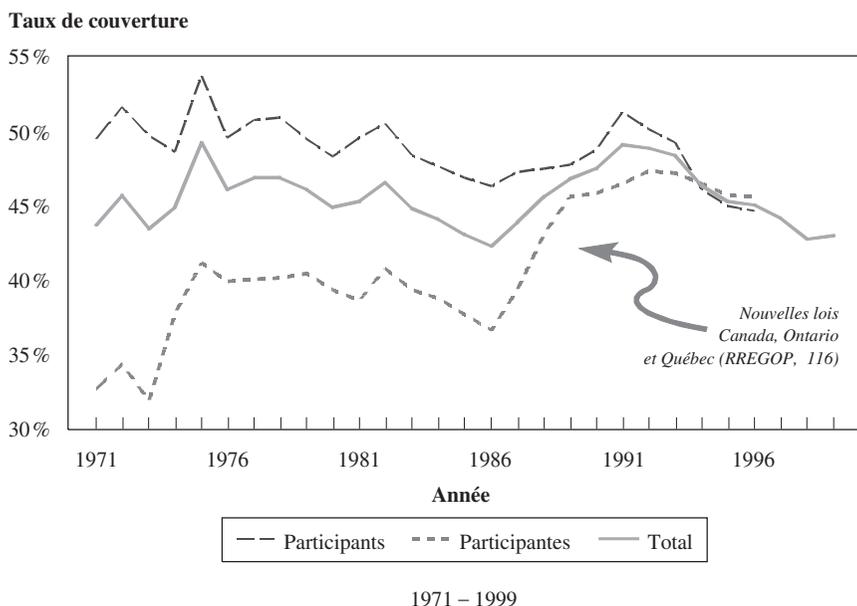
Un taux de couverture des régimes complémentaires de retraite qui recoupe en partie le taux de syndicalisation

Contrairement au caractère universel des régimes publics, le pourcentage des personnes salariées couvertes par un régime complémentaire de retraite ne représente qu'une fraction de la main-d'œuvre et a tendance à épouser dans une certaine mesure le taux de syndicalisation ; ce taux a néanmoins subi une lente érosion au cours des 30 dernières années.

La figure 1 permet de constater que l'érosion aurait été beaucoup plus marquée, n'eût été de deux développements qui ont permis une augmentation marquée du taux de couverture des femmes. D'abord, l'entrée massive des femmes dans les années 1970 dans les emplois des secteurs public et parapublic où des régimes de retraite étaient offerts aux titulaires d'emplois réguliers. Puis, une série de réformes législatives, touchant à la fois les lois encadrant les régimes complémentaires du secteur privé et les régimes complémentaires des secteurs public et parapublic, ont eu pour effet d'élargir la couverture des régimes complémentaires de retraite aux personnes salariées à temps partiel et temporaires. Soulignons enfin qu'en 1996, dernière année pour laquelle nous disposons de statistiques distinctes pour les participantes et les participants, le taux de couverture des femmes a légèrement dépassé celui des hommes (45,6 % vs 44,7 %), un effet provenant vraisemblablement de la concentration d'emplois féminins dans les secteurs public et parapublic. À noter que le taux de couverture ne nous permet pas d'avancer de conclusion quant à la qualité de cette couverture et des régimes auxquels adhèrent les participantes et les participants, ni même de confirmer que ces personnes ont effectivement acquis le droit à une rente, en particulier dans le cas des régimes sous compétence fédérale où les règles d'admissibilité et d'acquisition sont plus restrictives.

Cette inégalité sur le plan de la sécurité du revenu persiste même quand on élargit le regard au-delà des régimes complémentaires de retraite pour tenir compte de l'ensemble des actifs de retraite. Une étude de Statistique Canada

FIGURE 1
**Évolution du taux de couverture des régimes complémentaires
 de retraite au Québec, 1971-1999**



Sources : Régie des rentes du Québec – Direction de l'évaluation et de la révision 1998, 2002 ; Statistique Canada 1999, 2000, 2001.

(Maser et Dufour, 2001) concluait que 13 % des familles possédaient des avoirs de retraite supérieurs à 200 000 \$, soit deux tiers des avoirs de toutes les familles, tandis qu'une famille sur trois ne possédait aucun avoir de retraite.

Voilà pourquoi, en plus de revendiquer une amélioration des régimes publics de retraite, le mouvement syndical doit sans cesse faire face à un deuxième enjeu incontournable : améliorer le taux de couverture et la qualité des régimes en place.

L'encadrement des régimes complémentaires de retraite : principales spécificités québécoises

L'adoption en 1989 de la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite* (L.R.Q., c. R-15.1), laquelle remplaçait la *Loi sur les régimes supplémentaires de rentes* adoptée en 1965, a servi de catalyseur à la mise sur pied du programme de formation sur les régimes de retraite. Plusieurs dispositions de cette loi s'inspiraient

d'un consensus élaboré sept ans plus tôt par les organismes canadiens de supervision des régimes complémentaires de retraite. La loi québécoise a innové toutefois en ce qui a trait à la gouvernance des régimes de retraite.

Un des principes de base de l'ensemble des législations canadiennes est que la caisse de retraite constitue un patrimoine distinct des actifs de l'employeur qui doit être administré dans le meilleur intérêt des participants par un administrateur nanti des pouvoirs et des responsabilités d'un fiduciaire. Les lois en vigueur au Canada prévoient généralement que cet administrateur peut être l'employeur lui-même ou un comité de retraite mis sur pied par l'employeur ou en vertu du régime ou de la convention collective ou même, dans le cas de régimes de retraite simplifiés, par l'institution financière qui propose de tels régimes. Dans le secteur privé canadien, à l'instar de ce qui se passe aux États-Unis, l'employeur a souvent été amené à négocier avec le syndicat la mise sur pied du régime ou des améliorations aux dispositions du régime. Toutefois, il s'est souvent réservé la prérogative d'être l'administrateur du régime, écartant du coup les travailleurs et les travailleuses de toute possibilité d'être adéquatement informés, mais aussi de participer directement à l'administration de *leur* régime de retraite.

Au Québec, en contrepartie, la loi exige dans tous les cas la mise sur pied d'un comité de retraite pour administrer le régime de retraite³. Ce comité doit comprendre une représentation minimale des participants actifs et ceux dits « non actifs » (lesquels ont chacun droit à être représentés au sein du comité de retraite par un membre avec droit de vote et un autre sans droit de vote élus à une assemblée annuelle des participants et des participantes du régime), auxquels doit s'ajouter un membre additionnel du comité de retraite indépendant – en principe du moins – des parties au régime de retraite. Cette exigence du législateur d'inclure au comité de retraite des membres représentant les participantes et les participants et un membre indépendant, répondait d'abord à un souci de transparence et d'assurer un meilleur suivi de l'administration du régime et de sa conformité. Mais elle ouvrait tout de même la porte à une représentation minimale des travailleurs et des travailleuses que la FTQ n'allait pas laisser passer. Cependant, prendre sa place pour y exercer un pouvoir et des responsabilités requiert au préalable un effort de formation. Cela a amené la FTQ à mettre en commun son expertise et celle de l'Université pour offrir une formation appropriée.

3. Il existe une exception dans le cas des régimes simplifiés, où c'est l'institution financière qui propose ce véhicule qui en est l'administrateur. On notera que le projet de loi type sur les pensions proposé par l'Association canadienne des organismes de contrôle des régimes de retraite (ACOR) propose d'étendre ce principe aux autres juridictions canadiennes (ACOR, 2004, p. 9-10).

PROGRAMME DE FORMATION SUR LES RÉGIMES DE RETRAITE RÉALISÉ PAR LA FTQ ET LE SERVICE AUX COLLECTIVITÉS DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Face au défi, mais également à l'opportunité, que représentait l'adoption en 1989 de la *Loi sur les régimes complémentaires de retraite*, le Service de l'éducation de la FTQ organisait dès 1990, avec la collaboration des syndicats affiliés de la FTQ et du Service aux collectivités de l'UQAM, une première tournée des régions pour informer les syndicats affiliés de la FTQ au sujet des dispositions de cette nouvelle loi. Celle-ci relevait de façon significative les droits et les prestations minimaux des participants et des participantes, augmentait leur droit à l'information et offrait la possibilité pour des personnes élues par ces derniers de siéger au comité de retraite. À compter de 1993, la FTQ et le Service aux collectivités de l'UQAM s'associaient pour élaborer un premier cours sur la négociation et l'administration des régimes de retraite. Il s'agissait d'une session de cinq jours offerte deux ou trois fois par année à des membres de comités de retraite, de comités de négociation et de comités exécutifs.

À compter de 1999, un troisième partenaire, la Fondation de la formation économique du Fonds de solidarité FTQ, s'est joint au projet pour apporter son concours en ce qui concerne l'approche éducative et pour injecter des fonds qui ont permis un développement quantitatif et qualitatif du programme de formation. Ce programme comprend à l'heure actuelle les activités énumérées dans le tableau 2.

Une « pédagogie de la solidarité »

La FTQ a développé, au cours des 25 dernières années, une expertise reconnue dans la mise sur pied de programmes de formation s'appuyant sur les pédagogies actives d'éducation des adultes et sur l'expérience du mouvement syndical et populaire d'ici et d'ailleurs. Elle a également formé, pour un bon nombre de programmes, des formateurs et des formatrices issus des milieux de travail et qui assument la responsabilité de former chaque année les militants et les militantes dans les différentes régions du Québec.

L'approche de formation privilégiée par la FTQ consiste à partir du groupe, à s'ajuster et à prendre en compte les forces, les faiblesses, les connaissances, l'expérience, les problèmes et les attentes des participantes et des participants – une approche expérientielle – afin que les objectifs de la formation puissent trouver leur application dans le milieu. Pour ce faire, il faut faire confiance au groupe, écouter, être avec le groupe, faire preuve de respect, de tolérance, tant en ce qui concerne les opinions que les pratiques susceptibles de varier d'un milieu à l'autre. Il s'agit donc ici d'un exercice de démocratie syndicale et de mise en place des conditions pour retrouver l'ultime nécessité d'être et d'agir ensemble. La démarche vise à partir du connu pour aller vers l'inconnu, et mise sur les acquis, les expériences, le savoir expérientiel des participantes et des participants. Elle articule le déroulement en termes de messages en

TABLEAU 2

Principales activités éducatives du programme de formation de la FTQ

Activité	Description sommaire
Agir syndicalement pour prendre en charge nos régimes de retraite	Session de formation de trois jours, animée par deux formateurs ou formatrices, offerte aux membres issus du mouvement syndical qui siègent à des comités de retraite, aux membres de comités de négociation et de comités exécutifs, et aux autres militantes et militants intéressés.
Formation de formateurs et de formatrices pour le cours <i>Agir syndicalement pour prendre en charge nos régimes de retraite</i>	Session de formation de cinq jours, animée conjointement par une ressource du Service de l'éducation de la FTQ et une ressource du Service aux collectivités de l'UQAM, offerte à des militantes et à des militants de la FTQ qui ont une expérience pertinente afin qu'ils puissent animer les sessions de formation du cours de base. Cette session est complétée par une session de perfectionnement annuelle de trois jours.
Négocier nos régimes de retraite et prendre notre place	Session de formation de trois jours, animée conjointement par une ressource du Service de l'éducation de la FTQ et une ressource du Service aux collectivités de l'UQAM, offerte aux conseillères et aux conseillers syndicaux à l'emploi d'un syndicat affilié à la FTQ.
Investir nos caisses de retraite dans l'intérêt des membres	Session de formation de cinq jours, animée conjointement par une ressource du Service de l'éducation de la FTQ et une ressource du Service aux collectivités de l'UQAM, offerte aux membres de comités de retraite qui ont déjà suivi le cours <i>Agir syndicalement pour prendre en charge nos régimes de retraite</i> .
Séminaire annuel sur les régimes de retraite	Activité éducative d'une journée, organisée par la FTQ, à l'intention du réseau des militantes et des militants associés au dossier retraite, offerte chaque année.

tenant compte du niveau où sont rendus les participants et les participantes : il s'agit donc de prendre appui sur le savoir déjà acquis, de le faire partager pour ensuite évoluer vers des sujets plus abstraits ou plus éloignés de l'expérience immédiate.

Le dossier « régime de retraite » posait, en raison de son caractère technique, un défi particulier pour ce type d'approche de formation. Mais s'il avait été possible de relever avec succès un tel défi dans un autre domaine technique, celui de la santé et de la sécurité au travail par exemple, ne serait-il pas possible de le faire également en matière de régimes de retraite ?

« Agir syndicalement... » : outiller les militantes et les militants des milieux de travail pour comprendre et agir

Prenant le contre-pied des pratiques syndicales connues en Amérique du Nord, les partenaires ont décidé d'offrir des sessions de formation aux membres issus du mouvement syndical qui siègent à des comités de retraite, mais également aux membres de comités de négociation et de comités exécutifs et aux autres militants et militantes intéressés. Cette option s'adressait aux participantes et aux participants d'abord à titre de membres et de bénéficiaires du régime, à mettre ainsi en évidence leur communauté d'intérêts et leur solidarité et à faire en sorte que le dossier retraite soit solidement intégré à l'organisation syndicale, de manière à tenir compte de ses spécificités, en particulier en ce qui a trait à la responsabilité fiduciaire relative à l'administration du régime de retraite.

Ce cours de base, d'une durée de trois jours, a pour objectifs spécifiques de :

- développer des capacités pour une meilleure prise en charge syndicale, à la table de négociation comme au comité de retraite ;
- permettre d'articuler les besoins actuels et futurs des membres, en regard de la structure du système québécois de retraite ;
- permettre d'évaluer la capacité des régimes complémentaires de répondre à ces besoins ;
- déterminer les modes de fonctionnement syndicaux requis pour mieux informer les membres et organiser l'action.

Le contenu du cours couvre les sujets évoqués dans le tableau 3. L'accent est mis ici sur l'enjeu de la sécurité du revenu à la retraite et sur la capacité de bien comprendre la situation effective des membres en regard de ce besoin de sécurité, et sur les outils à notre disposition (que ce soit à la table de négociation ou dans l'administration du régime) pour travailler à assurer cette sécurité. Ce premier cours porte donc d'abord sur les prestations, et sur leur financement adéquat. La réflexion sur les placements et sur la gouvernance des comités de retraite se retrouve davantage dans la session plus avancée *Investir nos caisses de retraite*.

La formation de formatrices et de formateurs : rendre accessible la formation dans toutes les régions et dans les différents syndicats intéressés

La décision prise en 2001 d'élargir substantiellement le nombre de personnes à qui serait offerte cette formation de base rendait nécessaire d'aller au-delà du noyau initial des deux personnes-ressources pour former des formatrices et formateurs issus des milieux de travail, en s'appuyant pour ce faire sur les 25 ans d'expertise de la FTQ. Le matériel de formation (cahier de formation, présentation électronique et guide du formateur) a été adapté pour pouvoir être utilisé par des pairs ; deux cohortes de formatrices et de formateurs ont été formées au terme de sessions de cinq jours chacune.

TABLEAU 3

Principaux sujets abordés dans le cours
Agir syndicalement pour prendre en charge nos régimes de retraite

- | |
|--|
| <p>1. Les besoins des membres, les revenus des retraités et le rôle central des régimes publics de retraite</p> <p>2. Analyser et comprendre son régime de retraite⁴
 Champs de compétence législative (juridictions). Types de régime. L'enjeu central, une véritable sécurité du revenu à la retraite. Dispositions applicables aux régimes à prestations déterminées : quand? combien? Indexation. Cotisations patronales et salariales et utilisation des surplus. Dispositions applicables aux régimes à cotisations déterminées : quel niveau de cotisations? Autres dispositions applicables aux différents types de régimes de retraite</p> <p>3. Le financement du régime et l'évaluation actuarielle
 Régimes à cotisations déterminées vs régimes à prestations déterminées. Comprendre et utiliser un rapport actuariel</p> <p>4. Prendre notre place pour administrer le régime dans l'intérêt des membres
 Comité de retraite : sa composition, sa responsabilité fiduciaire et son rôle. Fonctionnement et gouvernance du comité de retraite. Information, relevés personnalisés, assemblée annuelle.</p> <p>5. S'organiser syndicalement pour améliorer le régime
 Ateliers de planification stratégique, puis présentation en plénière du plan de travail de chaque équipe.</p> |
|--|

Ainsi, pour l'année 2002-2003, de 10 à 12 sessions du cours *Agir syndicalement...* ont été offertes dans les différentes régions du Québec⁵. Chacune était co-animée par une équipe de deux formatrices et formateurs, habituellement issue des syndicats dont provenaient les participantes et les participants. Afin d'assurer un encadrement adéquat de chaque session offerte, la responsable du dossier à la FTQ réunit à l'avance l'équipe de formation pour passer le contenu en revue et répartir de façon précise le travail. De plus, pour les premières sessions animées par ces formatrices et ces formateurs, une personne-ressource de la FTQ ou de la Fondation de la formation économique est présente ; elle apporte discrètement soutien et encadrement à l'équipe de formation tout au long de la session. L'évaluation de chaque session, à la fois orale et écrite, fait l'objet d'un rapport et d'un échange avec le Service de l'éducation de la FTQ.

4. Plus du tiers de la session est consacré à ce seul point.

5. Un nombre comparable de sessions est prévu pour 2003-2004 et 2004-2005.

Une fois par année, une session de formation de trois jours réunit ces formatrices et ces formateurs pour faire le point sur le déroulement des sessions et pour apporter un complément de formation sur les questions jugées plus difficiles à traiter⁶.

Une formation spécialisée complémentaire pour les conseillères et les conseillers syndicaux

De plus, afin de permettre aux conseillères et aux conseillers syndicaux de satisfaire les attentes des sections locales où les régimes de retraite sont devenus une priorité de négociation (vieillesse oblige!), mais aussi pour collaborer efficacement avec les membres de comités de négociation, de comités exécutifs et de comités de retraite qui ont participé au cours *Agir syndicalement pour prendre en charge nos régimes de retraite*, le Service d'éducation de la FTQ organise, avec les syndicats qui en font la demande, une session spécialisée de trois jours. Ce cours est animé conjointement par le Service d'éducation de la FTQ et le Service aux collectivités de l'UQAM. Il a un contenu semblable au cours *Agir syndicalement pour prendre en charge nos régimes de retraite*, mais il est adapté au travail d'une conseillère ou d'un conseiller appelé à négocier le renouvellement de la convention collective des différents groupes qu'elle ou il représente.

Placements, analyse financière, responsabilité fiduciaire et placements socialement responsables

Comme la FTQ s'était donné des outils pour assurer une formation en matière de prestations et de sécurité du revenu à la retraite et qu'il y avait une capacité syndicale de prendre en charge sur une base autonome les besoins de base en matière de formation, le temps était enfin venu de mettre sur pied une formation portant plus spécifiquement sur les placements, incluant une nécessaire réflexion sur les placements socialement responsables.

Nous savions déjà que l'intérêt pour cette question était très élevé. En effet, à la suite d'une demande des délégués en congrès, la FTQ avait décidé d'organiser à l'automne 2000 un colloque sur les placements des caisses de retraite. Compte tenu de son caractère spécialisé, on entrevoyait une participation d'environ

6. À notre surprise, lors de la session tenue à l'automne 2003, l'un des deux sujets qui semblaient tracasser particulièrement les formateurs et les formatrices a été... le partage du patrimoine familial! Trop d'« experts » avec expérience pertinente dans la salle, semble-t-il, et qui ne sont pas toujours adéquatement informés... L'autre approfondissement demandé par les participantes et les participants était la détérioration de la situation financière des régimes de retraite, un choix davantage prévisible, et les options pour y faire face.

150 personnes pour la partie colloque proprement dite, dont 50 participeraient également à une journée additionnelle de formation plus pointue organisée par la FTQ en collaboration avec l'UQAM. Erreur...

Lorsque le décompte final des inscriptions a été fait, tout près de 700 personnes s'étaient inscrites à ce colloque, dont un pourcentage significatif de membres siégeant à un comité de retraite. Et 500 d'entre elles avaient décidé de participer également à la journée de formation, ce qui a nécessité non seulement un changement de lieu, mais aussi des adaptations importantes dans la formule utilisée. Animer un cours d'introduction aux placements de trois heures offert à plus de 500 personnes demande une pédagogie un peu différente, surtout si l'on veut assurer une participation réelle et une rétroaction suffisante! En dépit d'un contenu exigeant et parfois aride, les participantes et les participants sont demeurés rivés sur leur chaise pendant toute la durée du colloque. Cela témoigne de leur intérêt à comprendre les enjeux des placements de leur régime de retraite. Déjà sensibilisés par l'expérience du Fonds de solidarité dans le capital pouvant être investi avec profit tout en assurant le maintien ou la création d'emplois, ces militantes et ces militants voulaient démystifier un peu plus la finance et comprendre si leur régime de retraite ne pouvait pas, lui aussi, être investi dans le respect de leurs intérêts, leurs valeurs et les besoins en développement de leur collectivité.

C'est dans ce contexte et sur la base de cette expérience qu'un cours de cinq jours, *Investir nos caisses de retraite dans l'intérêt des membres*, a été mis sur pied à l'intention des membres de comités de retraite ayant déjà suivi le cours *Agir syndicalement pour prendre en charge nos régimes de retraite*. Animée par la même équipe, une conseillère du Service de l'éducation de la FTQ et un coordonnateur du Service aux collectivités de l'UQAM, cette session poursuit un double objectif : l'acquisition des connaissances et des habiletés requises pour siéger à un comité de retraite (politique de placement, « finance 101 »), mais aussi celui de développer une pratique de la responsabilité fiduciaire qui prenne en compte une vision socialement responsable de la gestion des placements des caisses de retraite.

La détérioration de la situation financière des régimes de retraite nous a amenés à inclure de plus une réflexion sur les déterminants de cette évolution ainsi que sur les outils et les options disponibles pour faire face à cette situation.

C'est ainsi qu'ont été arrêtés les thèmes et les enjeux de cette session (tableau 4). Contrairement à d'autres approches de formation qui insistent davantage sur les dimensions propres aux placements socialement responsables, le parti pris ici a été d'aborder l'ensemble des compétences et des habiletés requises pour qu'un membre de comité de retraite puisse s'acquitter de l'ensemble de ses responsabilités fiduciaires en matière de placements, au même titre que tous les autres membres du comité de retraite. Le membre pourrait ainsi acquérir confiance et crédibilité dans ses interventions, tout en y intégrant une réflexion plus pointue sur les politiques de droits de vote, une dimension passablement négligée par plusieurs comités de retraite, et sur les placements socialement responsables.

TABLEAU 4

Principaux sujets abordés dans le cours
Investir nos caisses de retraite dans l'intérêt des membres

1. Le financement du régime : pour une sécurité des prestations

Les facteurs qui affectent l'évolution de la capitalisation, de la solvabilité ou du coût normal. La politique de financement. Des options pour faire face aux problèmes de financement.

2. La politique de placement, une responsabilité fiduciaire clé

Les objectifs d'investissement d'une caisse de retraite : l'horizon temps, le risque, le rendement. Les concepts statistiques de moyenne, l'écart type, la corrélation. Une présentation d'ensemble des rendements des principaux actifs, de leur volatilité et de leur corrélation.

3. Les obligations

Les catégories d'émetteurs. Comment se détermine le prix d'une obligation? Le rôle des obligations dans une politique de placement.

4. Les actions

Comment se détermine le prix d'une action? Les indices boursiers et les actions comme classe d'actifs. Quelques indicateurs d'un portefeuille d'actions. Actions et diversification internationale. L'attribution du rendement d'un portefeuille d'actions.

5. Le suivi périodique du gestionnaire

Le mandat du gestionnaire: le rendement, le risque, l'attribution de la performance, la conformité. La rencontre trimestrielle avec le gestionnaire.

6. La politique des droits de vote des actions et l'activisme d'actionnaires

Pourquoi une politique d'exercice des droits de vote? Le pouvoir dans l'entreprise et les droits des actionnaires. Le contenu d'une politique des droits de vote et quelques enjeux clés. La responsabilité sociale des entreprises, une partie intégrante de la gouvernance. Les enjeux à prévoir dans les résolutions qui seront débattues dans les prochains mois⁷. Comment mettre en place une politique des droits de vote?

7. Les éléments de réflexion fiduciaire et syndicale sur les placements socialement responsables

Qu'est-ce que l'investissement socialement responsable? Les enjeux des placements de nos caisses de retraite en regard de l'ensemble des intérêts des participants et des bénéficiaires. L'enjeu central : tenir compte des dimensions sociales et environnementales dans l'ensemble des placements effectués par la caisse de retraite.

8. Nous organiser pour gérer le régime de retraite dans l'intérêt de nos membres

Ateliers de planification stratégique puis présentation en plénière du plan de travail de chaque équipe.

7. Cette partie de la session est habituellement enrichie par une présentation faite par le Groupe Investissement responsable.

Eu égard à la pratique actuelle de nombreux comités de retraite, qui délèguent l'ensemble de leurs responsabilités en matière de placement à un gestionnaire ou à l'employeur, les participants à cette session sont amenés à discuter de la responsabilité fiduciaire des membres de comités de retraite et des exigences qui en découlent en matière de gouvernance pour ce qui est des placements. Le point de départ d'une telle réflexion est la responsabilité fiduciaire telle qu'elle est formulée dans la loi québécoise :

Le comité de retraite doit agir avec prudence, diligence et compétence, comme le ferait en pareilles circonstances une personne raisonnable ; il doit aussi agir avec honnêteté et loyauté dans le meilleur intérêt des participants ou des bénéficiaires. (*Loi sur les régimes complémentaires de retraite*, L.R.Q., c. R-15.1, art. 151)

Ainsi, la caisse de retraite est une fiducie qui doit être gérée pour le bénéfice exclusif des participants et des bénéficiaires. Il faut donc faire fructifier le patrimoine et maximiser le rendement pour un niveau de risque donné. Ceci dit, pour deux véhicules de placement équivalents, rien n'interdit aux fiduciaires de choisir celui qui offre, en plus d'un rendement comparable pour un risque donné, des retombées avantageuses pour les participantes et les participants au régime ou leur collectivité, que celles-ci soient économiques, sociales ou environnementales. De plus, vu l'horizon de placement à long terme d'une caisse de retraite, on devrait s'attendre à une prise en compte de tous les facteurs, y inclus sociaux, éthiques ou environnementaux, susceptibles d'avoir un impact financier ou d'influer sur les intérêts des participants sur un tel horizon.

Les membres du comité de retraite, et ceux représentant au premier chef les participants, doivent donc s'assurer que le comité de retraite exerce effectivement sa responsabilité, incontournable, en matière de politique de placement. Comme le souligne le secrétariat de l'OCDE dans ses lignes directrices relatives à la régie des caisses de retraite, le comité de retraite « demeure responsable en dernière analyse pour s'assurer que la caisse de retraite s'acquitte de son mandat premier qui est de constituer une source de fonds pour les prestations de retraite » (OECD Secrétariat, 2002, p. 11, notre traduction) et, par conséquent, le comité de retraite « ne devrait pas être capable de se défaire complètement de ses responsabilités en déléguant certaines fonctions à des fournisseurs de service externes » (*Id.*, p. 6). Il devrait plutôt, au contraire, assumer directement « les mandats centraux, tels que la formulation de la politique de placement et le contrôle du risque » (*Id.*, p. 11).

L'exercice des droits de vote, une responsabilité fiduciaire trop longtemps négligée

S'il y a un aspect où trop de comités de retraite ont aveuglément délégué leurs responsabilités fiduciaires à leur gestionnaire sans instructions et sans aucune forme de rétroaction ni d'imputabilité, c'est bien celui de l'exercice des droits de vote des actions détenues par la caisse de retraite. Les participants sont souvent surpris

d'apprendre que l'exercice des droits de vote doit faire partie intégrante de la politique de placement et doit se faire dans l'intérêt exclusif des participants et des bénéficiaires. La loi québécoise énonce clairement en effet que :

Sauf s'il en est déjà fait état au régime de retraite, cette politique [de placement] doit en outre prévoir... les règles applicables à l'exercice du droit de vote que comportent les titres faisant partie de l'actif. (*Loi sur les régimes complémentaires de retraite*, art. 170, alinéa 2)

L'exercice des droits de vote est de plus privilégié comme première approche pour les participants en matière de placements socialement responsables parce qu'il n'implique pas de changements de gestionnaires ni l'introduction de filtres de placements, lesquels soulèvent une foule d'enjeux et de questions additionnels en regard de la responsabilité fiduciaire. Si les investisseurs institutionnels avaient été davantage proactifs en ce qui a trait, par exemple, à l'indépendance des firmes de vérification comptable, à l'indépendance d'une majorité de membres de conseils d'administration ou aux normes en matière de rémunération de la direction ou de régimes d'options, peut-être aurions-nous pu éviter la bulle spéculative de 1999, puis la débâcle boursière en 2000-2001 qu'ont attisée les scandales financiers à répétition, ou à tout le moins en réduire l'amplitude. En cette époque où transparence et divulgation comptable deviennent une exigence des investisseurs institutionnels, ne devrait-on pas s'assurer que cette transparence et cette divulgation de l'information s'appliquent aussi en matière environnementale, humaine ou sociale, voire aux votes ainsi exercés par les investisseurs institutionnels? Et les actionnaires, ne devraient-ils pas se donner une vision à plus long terme, qui prenne en considération des dimensions éthiques, sociales ou environnementales susceptibles d'avoir un impact financier à moyen et à long termes, qui tienne compte des différentes parties prenantes (*stakeholders*), des normes démocratiques et des normes internationales du travail ou encore de la nécessité d'un développement durable?

La majorité des participants à ce cours, qui siègent pourtant à des comités de retraite, *apprennent* pendant leur session comment leurs gestionnaires de fonds ont exercé leur droit de vote pour les actions détenues pourtant par *leur* caisse de retraite sur certaines propositions clés. L'un des exemples cités est la proposition soumise à l'assemblée des actionnaires de La Baie en 2002 demandant à cette entreprise de respecter, dans ses activités et celles de ses fournisseurs, les normes internationales du travail de l'OIT, et de mettre en place des mécanismes de vérification indépendants pour assurer le respect de cette politique. Voici comment certains gestionnaires ont voté en 2002 sur cette proposition qui avait obtenu, de fait, 36 % des voix.

Soulignons qu'une proposition identique soumise l'année suivante a été retirée à la suite d'une entente entre les proposeurs et La Baie. On peut constater depuis un changement intéressant et significatif de la part de cette entreprise, du moins au plan du discours, qui contraste avec l'opposition acharnée de Wal-Mart dans le même dossier. Un dossier à suivre...

TABLEAU 5
**Votes des gestionnaires lors de la proposition sur l'adoption
d'un code de conduite par La Baie**

Pour	Contre	Abstention	Refus de répondre ou de participer
Alliance Bernstein	Gryphon	Elantis-Desjardins	Barclays
Connor Clark & Lunn	Letko Brosseau	Caisse de dépôt et de placement	GE
Fairvest	Scotia Cassels		McLean Budden
Proxy Voter Services	Standard Life		Montrusco
State Street Global Advisors	UBS		Natcan
TAL	YMG		Optimum
			TD Asset Management

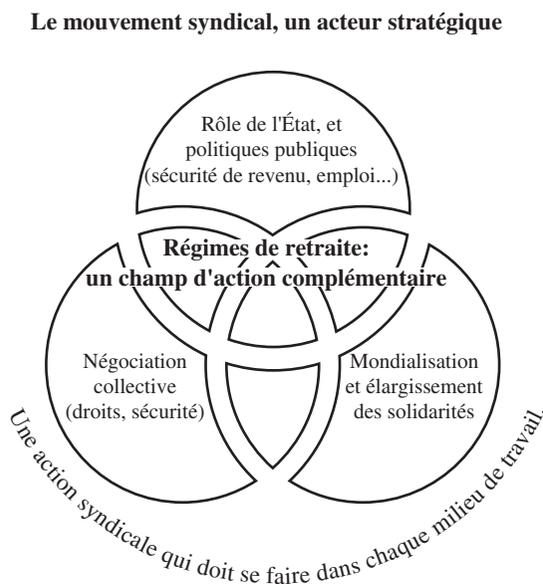
Source : SHARE, 2002.

PERSPECTIVES STRATÉGIQUES SOUS-TENDANT CE PROGRAMME DE FORMATION, EN REGARD DE CERTAINS ENJEUX DE L'ACTION SYNDICALE

La force du mouvement syndical, c'est sa capacité organisationnelle à structurer un mouvement et à lui assurer une vision et une coordination dans l'action. Le dossier retraite pose des défis particuliers dans la mesure où il touche plusieurs dimensions de nature différente et que l'action doit en bonne partie se faire au niveau de chaque établissement, de chaque régime de retraite. Pour être efficace, l'action syndicale doit viser à la fois une véritable sécurité du revenu à la retraite pour ses membres dans les différents milieux de travail, une prise réelle sur l'administration des régimes de retraite et une gestion mieux contrôlée des actifs prenant en compte les dimensions éthiques, sociales et environnementales ayant une incidence financière. Bref, pour agir dans l'intérêt à long terme des participantes et des participants, il faut assurer d'abord une sécurité de revenu, tout en se donnant une approche de placement socialement responsable. Le mouvement syndical devient ainsi un acteur stratégique dans le dossier retraite et cette implication vient compléter et enrichir l'action syndicale. C'est ce qu'illustre dans un certain sens le schéma de la page suivante.

Lors d'un colloque sur la mondialisation organisé par la FTQ il y a quelques années, lequel a été suivi par des travaux sur ce même thème lors du dernier Congrès de la FTQ, la réflexion avait permis de déterminer quatre phénomènes nouveaux associés au processus actuel de mondialisation : l'émergence de l'économie financière, un essor fulgurant des transnationales, la réorganisation du travail planétaire et la soumission des gouvernements. Le dossier retraite est imbriqué par définition à ces quatre phénomènes, et ce, d'autant plus que les placements des caisses ont eu tendance à se diversifier internationalement au cours de la dernière décennie dans la plupart des pays industrialisés. Il permet donc aux

FIGURE 2

Régimes de retraite : champ d'action complémentaire

travailleuses et aux travailleurs de se saisir de ces enjeux et d'y intervenir, à leur mesure, pour faire en sorte que le capital de leur régime de retraite soit investi en prenant en compte leurs intérêts compris dans un sens large, ainsi que les dimensions éthiques, sociales et environnementales ayant une incidence financière à moyen ou à long terme. Construire une citoyenneté solidaire à l'échelle mondiale présume qu'on développe une pratique de penser globalement et d'agir localement.

Le dossier retraite amène en effet les membres de régimes de retraites à se conscientiser et à agir localement face à des enjeux comme la mondialisation et le développement durable, le rôle de l'État en matière de protection sociale et de régulation des entreprises, et ce, dans une perspective de citoyenneté, de solidarité et d'*empowerment*. Pour ne citer que quelques questions soulevées dans le cadre de propositions d'actionnaires soumises récemment, notre régime de retraite devait-il se préoccuper du respect par de grandes entreprises et leurs fournisseurs des normes internationales du travail de l'OIT (Organisation internationale du travail) et de la mise en place pour ce faire des mécanismes de vérification indépendants et transparents, comme ce fut le cas pour La Baie, Sears Canada ou Wal-Mart? Notre régime de retraite devrait-il appuyer la préparation par le conseil d'administration de grandes banques canadiennes d'un rapport public sur les risques et les opportunités éthiques, sociales et environnementales susceptibles d'affecter la performance future

des banques, tel que proposé à la Banque de Montréal et chez TD? Que l'on songe aux activités des banques dans les paradis fiscaux, du risque qu'elles y soient associées à du blanchiment d'argent ou à de l'évasion fiscale (pensons aux cartes de crédit émises dans ces paradis fiscaux pour y écouler les sommes transférées à l'abri de l'impôt) ou encore au rôle des banques dans certaines fraudes financières (Enron ou Parmalat), on peut s'interroger sur l'ampleur réelle des risques auxquels s'exposent les banques. Dans la même veine, notre régime de retraite devrait-il appuyer la préparation d'un rapport sur les impacts financiers négatifs éventuels associés aux émissions de gaz à effet de serre et sur les stratégies pour réduire ce risque, y inclus les coûts et les avantages de réduire ces émissions de gaz dans des entreprises comme Pétro-Canada, Esso ou Ipsco?

L'une des conditions de succès de cette action est la construction d'un réseau auxquels participent les organisations syndicales d'ici et d'ailleurs ainsi que des ONG. Elle suppose à la fois l'appui et le soutien, par un réseau approprié, pour les membres siégeant à chaque comité de retraite de même que des échanges au plan international. Comment peut-on espérer par exemple changer le comportement de Wal-Mart et de ses fournisseurs en regard des normes internationales du travail si les détenteurs des actions de Wal-Mart, dispersés au plan international, ne parviennent pas à agir de façon concertée? Comment faire en sorte que les initiatives mises sur pied dans un pays, par exemple la réalisation d'enquêtes sur les votes exercés par les gestionnaires de fonds ou l'expérimentation de nouvelles approches de formation pour les membres de comité de retraite, soient partagées au plan international et viennent renforcer la capacité d'agir du mouvement syndical dans un univers où les capacités gouvernementales ou institutionnelles de réguler l'action des entreprises sont en net décalage par rapport à la capacité du capital de se déployer au plan international et d'imposer sa loi dans les collectivités où il veut bien, pour un temps, s'implanter?

Voilà ce à quoi veut contribuer la démarche de formation réalisée par la FTQ, en collaboration avec le Service aux collectivités de l'UQAM et la Fondation de la formation économique du Fonds de solidarité. Le mouvement syndical ne veut pas subir la mondialisation; il entend bien être et demeurer un acteur stratégique incontournable, et y défendre non seulement l'intérêt des travailleuses et des travailleurs, mais aussi une vision du développement démocratique durable et du bien commun, que certains aimeraient bien mettre au rancart de l'histoire.

BIBLIOGRAPHIE

- ASSOCIATION CANADIENNE DES ORGANISMES DE CONTRÔLE DES RÉGIMES DE RETRAITE – ACOR (2004). *Principes de réglementation proposés pour une loi type sur les pensions. Rapport du Comité sur la loi type de l'ACOR*, North York, Secrétariat de l'ACOR.
- ESPING-ANDERSEN, Gøsta (1990). *Les trois mondes de l'État-providence. Essai sur le capitalisme moderne*, Traduit par F.-X. Merrien, Paris, Presses universitaires de France.
- MASER, Karen et Thomas DUFOUR (2001). *Les avoirs et les dettes des Canadiens. Perspectives sur l'épargne au moyen des régimes de pension privés*, Catalogue n° 13-596-XIF, Ottawa, Statistique Canada.
- OECD SECRETARIAT (2002). *Guidelines for Pension Governance*, Paris, Organisation for Economic Cooperation and Development.
- RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC – DIRECTION DE L'ÉVALUATION ET DE LA RÉVISION (1998). *Les régimes complémentaires de retraite au Québec. Statistiques 1995*, Québec, Régie des rentes du Québec.
- RÉGIE DES RENTES DU QUÉBEC – DIRECTION DE L'ÉVALUATION ET DE LA RÉVISION (2002). *Les régimes complémentaires de retraite au Québec. Statistiques 1996*, Québec, Régie des rentes du Québec.
- SHARE (2002). *2002 Key Proxy Vote Survey. Proxy Voting Records of Leading Canadian Pension Fund Investment on Management and Shareholder Proposals in the 2002 Proxy Season*, Vancouver, SHARE.
- SHARE (2002). *News Release. Record Numbers Support Shareholder Resolution at The Bay on Sweatshops*, SHARE, May 23, <<http://www.share.ca/>>.
- STATISTIQUE CANADA (1999). *Régimes de pension au Canada. 1er janvier 1998*, Catalogue n° 74-401 XIB, Ottawa, Ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie.
- STATISTIQUE CANADA (2000). *Régimes de pension au Canada. Aperçu statistique et tableaux-clés. 1er janvier 1999*, Catalogue n° 74-401 SPB, Ottawa, Ministère de l'Industrie.
- STATISTIQUE CANADA (2001). *Régimes de pension au Canada. 1er janvier 2000*, Catalogue n° 74-401 XIB, Ottawa, Ministère de l'Industrie.

Responsabilité sociale des entreprises

Voir les limites de l'autorégulation¹

Lise Parent

QUELLE RESPONSABILITÉ SOCIALE POUR LES ENTREPRISES?

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) consisterait, pour une entreprise, à tenir compte des impacts sociaux et environnementaux de ses activités. C'est joli... mais un peu curieux aussi. Pourquoi parle-t-on tellement de RSE aujourd'hui? Y aurait-il un an 1 de la RSE, avant quoi certaines entreprises n'auraient pas toujours brillé par leur sens des responsabilités? Certaines organisations non gouvernementales (ONG), le mouvement en faveur du placement responsable et les tenants du commerce équitable semblent tous croire que oui. Mais peut-on vraiment se fier à ces « gens »... Milton Friedman, l'un des inspirateurs de la vision néolibérale qui domine actuellement, enseigne plutôt que, dans un marché efficient, la seule responsabilité sociale des entreprises est de combiner ses ressources pour maximiser ses profits.

Mais si le marché était moins efficient que postulé et que la « société civile » avait raison, même un peu, ne devrait-on pas définir exactement quelles sont les responsabilités des entreprises dans le domaine social et environnemental et voir à ce que toutes les respectent? Ou doit-on laisser aux entreprises le soin de définir elles-mêmes leurs responsabilités à l'aide de codes de conduite ou d'un autre instrument facultatif d'autorégulation comme les lignes directrices de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales? La tendance actuelle semble privilégier la deuxième solution.

1. Nous remercions Sri-in-progress/Terra-Nova de nous permettre de publier une version à jour de ce texte paru en décembre 2003 à la suite du colloque de l'AEP à <<http://www.sri-in-progress.com/article.mpl?id=571&version=fr>>.

DEUX SECONDES D'HISTOIRE...

Le XIX^e siècle a vu se développer une économie oppressante pour les faibles, mais il a aussi donné des opposants solides aux injustices économiques de l'époque et à la violence des rapports sociaux qui s'ensuivaient, notamment Henri Lacordaire et Karl Marx.

Karl Marx proposait de renverser le capitalisme. Lacordaire croyait plutôt qu'il était possible de régler le capitalisme. «Entre le faible et le fort, argumentait-il, c'est la liberté (dans le sens de licence) qui opprime et c'est la loi qui libère².» Sans juger des systèmes approuvés par chacun, on peut examiner les méthodes : révolution ou droit. Dans l'histoire, les peuples ont eu recours à des tentatives de renversement d'ordre brutal en désespoir de cause. Il y a actuellement sur la planète quantité de zones de conflit où les gens se désespèrent de simplement pouvoir conserver leur vie, leur dignité ou leurs maigres ressources.

Pourtant, il semble que nous ayons de la difficulté à voir, comme Lacordaire, la pertinence de renforcer l'État de droit dans les affaires afin de protéger les individus. Dans le contexte actuel du marché pur et dur, nous continuons plutôt à assister à la retraite de l'État de la sphère économique et à la création de métaentreprises qui transcendent la sphère d'influence des États.

OPPORTUNISME ET IMPUISSANCE

Deux problèmes interdépendants s'ensuivent : l'impuissance des droits nationaux sur des entités devenues internationales (si vous êtes trop exigeants ou pas assez conciliants, on désinvestit et on s'en va ailleurs) et son corollaire, le resquillage. De fait, le problème des resquilleurs (*free riders*) est le talon d'Achille de l'idéal autorégulateur du mouvement en faveur de la responsabilité sociale des entreprises.

Les grandes multinationales, les communautés les plus riches, dont le Canada, ne peuvent échapper aux conséquences de la dégradation des rapports sociaux et de l'environnement. Pourtant, nous semblons impuissants à arrêter cette dégradation et, paradoxalement, incapables de protéger le système dont nous bénéficions, malgré une pléthore de codes de conduite individuels et sectoriels sur la responsabilité sociale des acteurs de l'économie.

Au cœur de cette problématique se trouvent le resquilleur et sa pensée à court terme. Personne ne veut être le premier à renoncer aux facilités consenties par les États sans vision, rétrogrades ou répressifs, bien que tous en bénéficieraient, par exemple par une plus grande stabilité sociale ou un renouvellement des ressources.

2. Conférences de Notre-Dame de Paris, 1835-1851. (Il s'agit de la 45^e conférence.)

La raison en est que les concurrents moins scrupuleux ou ceux dont les marques sont moins voyantes en profiteraient pour prendre la place. Ce fut là l'argument de Talisman au Soudan face à ses concurrents et c'est l'une des causes de la quasi-disparition de la morue de l'Atlantique. L'entrepreneur le plus progressif est deux fois perdant : il renonce lui-même à s'enrichir à court terme et il est définitivement ruiné par le resquilleur qui s'empare du reste de la ressource. Ainsi, c'est à qui remporterait le bonnet d'âne...

Il en va de même des États : aucun État ne veut être le premier à pratiquer un revirement de sa politique industriel ou d'investissement, qui nuirait à sa compétitivité pour attirer des investissements justement. Si bien que la destruction, humaine et environnementale continue, avec les conflits sociaux et les écoconflits qui en résultent.

ET L'IMPUISSANCE?

Voilà pour le resquillage. Mais qu'en est-il de l'impuissance? Est-il possible ou non de mettre fin à l'impuissance et d'empêcher les abus, surtout quand ils se déroulent dans les autres pays?

Prenons le cas des droits fondamentaux. Actuellement, il existe un droit humanitaire international, établi par l'ensemble des États membres de l'ONU, qui définit des normes fondamentales dans le domaine social et environnemental. Mais la responsabilité du renforcement du droit humanitaire international est territoriale. Ce sont d'abord les États qui ont la responsabilité de faire respecter les droits humains sur leurs territoires. Quand l'État est trop faible, non existant (République démocratique du Congo, par exemple), corrompu, réticent pour des raisons économiques ou lui-même partie prenante à des violations de droits humains, la possibilité d'un renforcement *national* du droit humanitaire *international* dans ces affaires est plus qu'improbable.

Dans ces conditions, comme il n'existe actuellement aucune obligation pour les États de réglementer les activités extraterritoriales de leurs entreprises nationales, il en résulte un « déficit de gouvernance » où les resquilleurs ou plus simplement les autruches peuvent s'enrichir en toute impunité, sans égard aux conséquences.

Y A-T-IL UNE SOLUTION?

Le 13 août 2003, la Sous-Commission des droits de l'homme des Nations Unies a adopté les *Normes sur la responsabilité en matière de droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises*³. Ces normes portent, notamment,

3. <<http://www1.umn.edu/humanrts/links/Fnorms2003.html>>. Voir aussi les Normes commentées par Amnistie internationale à <<http://web.amnesty.org/library/index/FRAIOR420022004>>.

sur le droit à l'égalité des chances et à un traitement non discriminatoire, sur le droit à la sécurité de la personne, sur les droits des travailleurs, sur la protection de l'environnement, etc.

Ces normes ont été élaborées par des représentants de divers segments de la société, y compris des entreprises, et constituent donc un début de consensus. Elles clarifient les obligations des entreprises en matière sociale et environnementale d'après le droit international déjà existant et offrent, en un instrument condensé, une réponse pratique à la question de savoir quelles sont exactement les priorités que les entreprises doivent se donner en matière de droits fondamentaux.

Surtout, l'objectif de ces normes est de faire un premier pas vers une réglementation commune qui définirait les mêmes règles du jeu pour tous. Uniformiser les règles du jeu est une partie de la solution pour faire échec aux resquilleurs.

Bien sûr, les sceptiques ne manqueront pas de souligner que les normes sur les entreprises ne seront pas contraignantes tant qu'elles n'auront pas été ratifiées par les États membres de l'ONU. Ceci pourrait prendre en effet plusieurs années et, encore, les premiers responsables du renforcement des obligations ainsi créées demeureront toujours les États à défaut d'une organisation supranationale investie de véritables pouvoirs.

Cette très lente évolution des législations en matière de droits humains pour les entreprises contraste fortement par rapport à la rapidité avec laquelle le droit commercial, lui, a évolué dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce et des accords multilatéraux et maintenant bilatéraux. Aujourd'hui, les victimes de violations des droits humains, quand elles en sortent vivantes, n'ont presque aucun recours, tandis que les entreprises, elles, ont négocié des mécanismes investisseurs-États qui leur garantissent des droits de propriété exécutoires, assortis de compensations financières en cas de perte et même de clauses empêchant les États de leur imposer des obligations de résultats voire des transferts technologiques...

CAUSE DÉSESPÉRÉE?

Mais pas du tout! L'autorégulation (et ses variantes, les régulations sectorielle ou multilatérale) qui étaye aujourd'hui le concept de responsabilité sociale des entreprises a été obtenue en très grande partie en raison des pressions de la société civile. Les mesures de RSE sont souvent une adaptation des entreprises au placement ou à l'investissement éthique, au militantisme actionnarial, aux boycotts de produits ou de marques, à la dénonciation publique et aux poursuites, etc.

La société civile a donc un véritable poids. Mais la capacité des organes de la société civile et des individus de responsabiliser systématiquement les entreprises qui évoluent dans des zones à risque pour les droits fondamentaux est nécessairement limitée par les ressources, le temps, la disponibilité de l'information et la disproportion des pouvoirs en présence. La possibilité *réelle* d'un

ordre négocié entre les fameuses parties prenantes qu'aiment invoquer les tenants de l'autorégulation est une vue de l'esprit dans des sociétés où les humains ont moins de droits que les chiens.

Il faut voir les lumières de Lacordaire : l'autorégulation ne suffit pas. Une autre partie de la solution consisterait donc à ce que la société civile utilise son pouvoir pour exiger de l'État une réglementation qui tient pour responsable et justiciable nos entreprises ressortissantes.

La société civile des pays riches, la société civile d'ici, doit alors exiger que l'État adopte une réglementation qui tient pour responsable et justiciable ses entreprises ressortissantes quand elles sont parties prenantes, directement ou indirectement, à des violations de droits humains comme l'intimidation par l'assassinat, la mutilation et le viol, les déplacements sans compensation de terres ancestrales riches en ressources naturelles, la réduction en esclavage ou au travail forcé, les pollutions massives, des situations courantes dans les zones de conflit de la planète.

LE CAS DU CANADA

Le Canada, comme les autres pays dans la foulée de la mondialisation, a accepté lui aussi de privatiser, dans le domaine des affaires, les responsabilités que lui confère le droit international en matière de droits humains. La politique officielle du Canada, en ce qui a trait à la responsabilité sociale des entreprises, est de favoriser le recours à l'autorégulation.

La privatisation des responsabilités en matière de droits humains dans les mains d'entités comme les entreprises qui ont des intérêts commerciaux conflictuels et une connaissance inadéquate des droits de la personne ne saurait, bien entendu, combler le déficit de gouvernance déjà cité. Conflit d'intérêts et méconnaissance du régime de droit pertinent constituent la difficulté intrinsèque que soulèvent les mesures volontaires comme les codes de conduite définis par chacun.

Les Québécois et les Canadiens, ceux qui investissent dans les entreprises canadiennes, les consommateurs de produits d'entreprises canadiennes ont le droit d'exiger que la réglementation sur les activités extraterritoriales des entreprises canadiennes soit resserrée, s'ils ne veulent pas être partie prenante à de grossières injustices. Les secteurs de l'ingénierie, des télécommunications et de la fabrication sont tous à risque. Toutefois, le Canada est encore avant tout une économie axée sur les ressources naturelles et les plus grandes entreprises du pays sont souvent spécialisées dans ce secteur. Quand ces entreprises font affaire à l'étranger, elles vont là où se trouvent les ressources naturelles qui, malheureusement, sont souvent localisées au sein de zones de conflit où les violations des droits humains les plus élémentaires se multiplient : Colombie, République démocratique du Congo, Soudan, Birmanie, Ouganda, etc.

Quelles sont les responsabilités des entreprises qui s'établissent dans ces zones? Quand elles versent de généreux dividendes aux dictateurs et aux tyrans qui oppriment leur population peuvent-elles s'en laver les mains? Et l'investisseur ou le consommateur est-il moins responsable?

À l'heure où la démocratie régresse partout, ceux qui jouissent encore de leur pleine liberté et de grandes richesses devraient réfléchir à la pertinence de définir pour tous, y compris les entreprises, des règles du jeu uniformes. Qui sait de quoi demain sera fait!

QUELLE RÉGLEMENTATION?

Si les normes sur les responsabilités des entreprises de l'ONU font déjà l'objet d'un certain consensus, c'est que la tendance dans l'opinion publique en faveur d'une plus grande imputabilité commence à ressembler à une vague de fond.

Pour poursuivre sur cette lancée, la société civile devrait d'abord exiger que le Canada réclame systématiquement que soient incluses, dans les accords commerciaux internationaux qu'il signe, des dispositions stipulant qu'en cas de conflit entre les droits humains et les droits commerciaux ou relatifs aux investissements, ce sont les droits humains qui prévalent. Elle devrait aussi exiger une loi cadre sur la responsabilité des entreprises, couplée à un organe de vérification indépendant ayant le pouvoir de demander des modifications aux projets extraterritoriaux des entreprises canadiennes et de leur imposer des pénalités en cas de non-conformité. Une telle loi devrait s'inspirer des normes sur les responsabilités des entreprises de l'ONU et être axée sur les violations qui sont unanimement réprouvées et que j'ai citées plus haut: meurtre, viol, vol de toutes sortes, réduction en esclavage, travail forcé, tandis que les codes de conduites volontaires se concentreraient sur les autres aspects de la RSE.

Une fois la loi cadre définie, nos différents paliers de gouvernement pourront plus facilement utiliser les mesures théoriquement déjà à leur portée :

1. Programmes d'achat et de subvention liés à une obligation de transparence sur les impacts sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise, avant, durant et après les projets ;
2. Obligations de divulgation annuelle de renseignements vérifiés (de façon indépendante) sur les impacts sociaux et environnementaux des activités de l'entreprise ;
3. Recours à la *Loi sur les mesures économiques spéciales* pour interdire aux entreprises canadiennes de faire affaire dans les pays où les violations des droits de la personne sont systématiques, comme au Myanmar.

La société civile a démontré depuis une dizaine d'années qu'elle pouvait se mobiliser et obtenir des résultats. Elle est aussi sûrement assez réaliste pour voir qu'elle ne peut se substituer à l'État et au droit international pour imposer à tous les mêmes règles du jeu. Seule la loi peut véritablement protéger les plus faibles et faire échec aux resquilleurs, où qu'ils soient.

La responsabilité politique du développeur sociocommunautaire

Un creuset d'innovations pour l'entrepreneur privé?

Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et François Crevier-Lajeunesse

Depuis maintenant quatre années, les travaux des chercheurs de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS, 2003) ont permis de mieux comprendre l'apport du secteur de l'économie sociale et de l'action communautaire au développement d'ensemble de la société québécoise. Les recherches effectuées ont rendu possible une systématisation des connaissances sur des expériences qui appartiennent à des domaines d'intervention couvrant tout le spectre du développement social au développement économique (Neamtan, 2000 ; Lévesque, 2002 ; Fontan, Klein et Lévesque, 2003). Cette systématisation permet de dégager deux constats par rapport au thème précis de la responsabilité des entrepreneurs.

Les termes « entrepreneurship » et « entrepreneur » désignent de façon très nuancée et non consensuelle deux réalités différentes dans le milieu de l'économie sociale. D'une part, l'idée d'entreprendre est utilisée, tant par des chercheurs que par des intervenants de l'économie sociale, pour qualifier le travail réalisé au sein d'organisations de l'économie sociale ou de l'action communautaire. Ces organisations offrent généralement des services à des membres ou à une population donnée à partir de modalités de mise en relation sociale relevant de l'ordre du non-marchand. D'autre part, l'idée d'entreprendre est aussi utilisée pour désigner le travail réalisé par des développeurs de l'économie sociale ou de l'action communautaire. Ces derniers mettent sur pied des entreprises ayant pour mission de fabriquer des biens ou d'offrir des services à partir de modalités marchandes d'échange.

Dans le milieu de la recherche en économie sociale, la notion de « responsabilité sociale » est uniquement utilisée pour désigner une pratique en émergence retrouvée chez un nombre de plus en plus important d'entrepreneurs ou de développeurs de l'économie privée. Il n'y a pas à proprement parler dans les milieux de l'action communautaire ou de l'économie sociale de débat sur la notion

de responsabilité sociale. Les réflexions portent plutôt sur les notions d'évaluation et d'imputabilité, et sous cet angle, nous serons à même d'établir un point de jonction entre ces deux ordres de la réalité organisationnelle ou entrepreneuriale.

D'entrée de jeu, ces deux constats nous permettent de formuler trois questions. Les développeurs de l'économie sociale et de l'action communautaire sont-ils des entrepreneurs au même titre que le sont les dirigeants d'entreprises privées? Le concept de responsabilité sociale est-il mis en œuvre par les développeurs ou les entrepreneurs de l'économie sociale ou de l'action communautaire de la même façon qu'il est appliqué par les entrepreneurs de l'économie privée? Y aurait-il une façon « sociale » de considérer la responsabilité organisationnelle au sein des mouvements sociaux, et si oui, celle-ci constituerait-elle une innovation intéressante pour les entreprises privées? L'objet de ce texte est d'apporter des éléments de réponse aux trois grandes questions que nous avons posées.

ENTREPRENEURS OU DÉVELOPPEURS?

Le vocabulaire issu de l'économisme gagne de plus en plus le champ du social. Il est question de capital humain, de valeur ajoutée, de parts de marché, de planification stratégique, de capitalisation et d'investissement, de rentabilité, d'atteinte de résultats, de valorisation des ressources humaines et d'entrepreneurship.

Depuis l'avènement de la société postindustrielle, Touraine observe et analyse comment les sociétés développées sont devenues des entreprises à gérer, des projets administrés par un corps de professionnels formés dans de grandes écoles et des universités pour penser et planifier le devenir des nations. Boltanski et Chiapello (1999) voient dans cette propension à tout définir en termes de projet une des composantes de ce nouvel esprit du capitalisme qui marquerait la façon contemporaine de penser le devenir des sociétés occidentales. La société capitaliste donne selon cette conception l'image d'un corps à la fois autogéré par le système qui la compose et cogéré par des acteurs ayant la capacité d'insuffler un nouveau souffle au système. Ce double mouvement, décrit par Habermas (1987) comme une tension dynamique entre le monde-système et le monde-vécu, scinde les modalités de régulation entre un déterminisme mécanique dicté par la nature même des institutions et de son appareil organisationnel et un déterminisme organique dicté par le foisonnement de projets mis en scène tant par des acteurs défendant le système et l'ordre établi que par des acteurs opposant un imaginaire critique tout en proposant un renouvellement de l'ordre social.

Selon cette vision de l'évolution des sociétés de la modernité avancée, un mode de régulation pluriel met en scène des capacités différenciées d'exercice du pouvoir. Les mouvements sociaux participeraient à cette régulation en entamant des processus de socialisation et de re-socialisation, au même titre que le font la famille et l'école. Le mouvement ouvrier est appelé à penser en termes de développement d'ensemble du système capitaliste. D'une part, par sa composante institutionnalisée que sont les organisations syndicales de la société civile, il

participe concrètement à la gestion des activités courantes d'une entreprise. De ce fait, les organisations syndicales contribuent aux modalités de gestion de la distribution des richesses produites par l'entreprise. Ces mêmes organisations sont aussi invitées à cogérer la production, par les cercles de qualité, à participer au financement de l'entreprise, par les coopératives de capitalisation ou des fonds collectifs d'investissement, et à trouver des solutions pour assurer la relance des activités économiques lorsque « leur » entreprise a des difficultés. Vu sous l'angle du projet, le mouvement ouvrier est contraint de se doter de projets économiques pour réaliser une mission qui se veut à la fois sociale et économique. Pour ce faire, tout un ensemble d'outils organisationnels sont mis sur pied – fonds de capital de risque, appui à des projets de coopération internationale, etc. – demandant aux membres de ces organisations de plus en plus de compétences entrepreneuriales pour réaliser la grande mission du mouvement ouvrier.

S'il en est ainsi du mouvement ouvrier, il en est de même du mouvement étudiant et du mouvement féministe, ou encore du mouvement écologique. Par la réalisation de projets demandant la création d'organisations de plus en plus complexes et diversifiées dans leur fonction, les acteurs des mouvements sociaux plongent malgré eux dans le monde de l'économie. Ils n'ont d'autre choix apparent que d'adopter le corpus sémantique de la pensée économique libérale, lequel se diffuse et imprègne les moindres activités de la vie sociétale. L'idée d'entreprendre est à présent généralisée, elle imprègne les moindres moments de notre quotidien.

En a-t-il toujours été ainsi? Au XII^e siècle, le terme *entreprendre* désignait le fait de s'attaquer à une tâche en vue d'une réalisation. Don Quichotte était dans cet esprit un entrepreneur et sa quête, une entreprise. Nous sommes bien dans l'idéologie du projet, mais d'un projet moral et non pas économique. Au XVII^e siècle, le terme en vient à qualifier un type particulier de réalisation, celle de l'activité marchande. À partir de ce moment, tout ce qui relevait du non-marchand a été transféré au royaume de l'organisationnel. Jusqu'à tout récemment, organiser dans le marché, c'était *entreprendre* de façon individuelle ou collective, alors qu'*organiser* en dehors du marché relevait de la militance ou de la mobilisation sociale ou politique.

Le schisme de la grande transformation, pour reprendre une expression polanyenne, advient au moment où l'économique est perçu à la façon d'une composante sociétale indépendante, mais ayant préséance sur les autres composantes de la société, du politique au culturel. Le domaine du politique est alors conceptualisé, du moins jusqu'à la période keynésienne, comme un instrument principalement au service du développement de l'économie libérale, laquelle incluait l'économie collective.

Historiquement, dans l'ancienne économie sociale ou dans l'ancienne action communautaire, les termes utilisés pour qualifier l'action effectuée au sein de groupes ou d'organisations formelles ou informelles étaient ceux de militance, d'animation sociale, d'organisation communautaire ou de coopération. Il n'était

pas question d'entrepreneuriat, mais de parti, de mouvement, d'association, de groupe, de mutuelle ou de coopérative. Pour qualifier la dimension organisationnelle de ces activités, utiliser le mot « entreprise » était difficilement concevable car l'entreprise faisait référence à un projet politique libéral très circonscrit autour de formes privées de gouvernance et de propriété, reposant sur une logique de fonctionnement située aux antipodes de ce qui était promu par les valeurs portées par les mouvements sociaux. Dès lors, placarder le terme entrepreneur à des militants ou à des dirigeants d'organisations collectives ou sociales dénaturait le sens de leur action, la dépolitisait.

L'appropriation relativement récente du terme « entrepreneur » par des coopérateurs de l'économie collective et l'utilisation encore marginale et très récente du même terme par des développeurs de la nouvelle économie sociale ou de l'action communautaire est une tendance qui prend de l'ampleur (Lévesque, 2002). Cette mouvance témoigne d'un effet de contamination et de métissage entre l'économie sociale et l'économie privée.

Le déplacement terminologique n'est pas sans soulever la question des fonctions qui viennent avec la tâche, à savoir ce qui est idéologiquement et implicitement transféré lorsque sont empruntés les habits de l'empereur. En devenant entrepreneur du social ou du politique, le développeur de l'économie sociale ou de l'action communautaire ne devient-il pas assujéti aux mêmes devoirs, aux mêmes responsabilités et aux mêmes valeurs que celles portées ou véhiculées par l'entrepreneur privé?

Concrètement, l'entrepreneur privé suit une ligne de conduite guidée par le dogme de la responsabilité économique, laquelle se résume à une seule expression : générer des profits à des fins privées. Si tel est le cas, pour le développeur social devenu entrepreneur, comment arrive-t-il à gérer sagement la tension entre la réalisation de surplus économiques, en d'autres mots de profits, et la réalisation du projet sociopolitique inhérent aux valeurs portées par son organisation d'action communautaire ou par son entreprise d'économie sociale? Cette tension est particulièrement présente dans les organisations communautaires œuvrant dans le domaine des services en emploi, telles les entreprises d'insertion par l'économique. Elle tend d'ailleurs à se généraliser à d'autres volets d'intervention de l'action communautaire en raison des contrats hautement productivistes qui sont imposés à ces organisations par l'État au moyen d'ententes de services (Fontan, 2004).

Si la tentation est grande pour le secteur social d'emprunter les habits de l'entrepreneur, cet emprunt ne se limite pas à une fonction décorative. Le transfert implique aussi un changement en profondeur dans la façon de penser la question de la responsabilité au sein d'une organisation sociale. Cela nous amène à notre deuxième question sur la nature de la responsabilité sociale d'une organisation à finalité sociale.

NATURE DE LA RESPONSABILITÉ DE L'ORGANISATION À FINALITÉ SOCIALE

L'utilisation de plus en plus courante de notions économiques par des acteurs du social remet à l'ordre du jour le débat de fond qui traverse l'histoire de l'économie sociale et de l'action communautaire, à savoir : quelle est la finalité première de ce type d'actions sociales ? Existente-elles pour créer et développer une niche socio-économique au sein du système économique dominant ? Existente-elles pour transformer en profondeur le système économique capitaliste en favorisant son encastrement au sein d'une société en devenir dont les fondements reposeraient sur la solidarité et la durabilité ? Cette tension entre l'action réformiste et l'action révolutionnaire caractérise fondamentalement la mission des organisations d'économie sociale ou d'action communautaire, faisant de la responsabilité politique une dimension incontournable et inaliénable qui occulte d'autres formes de responsabilité dont la responsabilité économique.

Pour situer le débat sur l'élargissement de la mission des organisations à finalité sociale, il importe de rappeler que les actions socioéconomiques des développeurs sociaux émanent d'un grand mouvement social à portée politique large qui se veut une réponse à des besoins, à des aspirations ou à des problèmes posés ou inhérents à l'économie de marché et au mode politique de la démocratie représentative.

Une première réponse a trait à la formulation de propositions structurantes, telles le syndicalisme, les ressourceries ou les entreprises d'insertion, afin de contrer certains effets destructeurs (l'exploitation ouvrière, la surconsommation ou l'exclusion) du système économique mis en place à partir de la révolution industrielle. Ces réponses sont spécifiques et ciblées. Elles illustrent comment le système peut s'adapter de l'intérieur.

Un autre type de réponse relève d'aspirations portées par des acteurs sociaux, à l'image du mouvement féministe, des revendications sur les droits humains, pour une démocratie participative, afin de provoquer des changements de fond dans les façons de faire, pour en modifier les mentalités. Elles illustrent comment les frontières du système peuvent être reculées en permettant la mobilisation de nouvelles ressources.

Dans les deux cas, les développeurs de ces actions concrètes, non seulement se réfèrent au projet sociopolitique qui les anime, mais ils entretiennent aussi des liens plus ou moins permanents avec les forces vives de leur mouvement social ou avec des mouvements connexes. Sous la forme d'un dialogue, parfois tendu, une mise en relation fait en sorte que ces pratiques ne sont pas déconnectées des éléments qui sont à la source de leur action. Cette façon de faire est essentielle. Elle représente une innovation qui, à notre sens, est source d'apprentissage pour les entreprises privées qui veulent réellement s'investir dans le champ de la responsabilité sociale. Nous reviendrons sur ce point en conclusion.

Dans ces deux types de réponse, des actions socioéconomiques concrètes ont été mises en place sous la forme d'organisations sociales ou collectives pour actualiser des interventions. Dès lors, ces actions donnent lieu à des structures formelles qui demandent à être gérées en soi et pour soi. Les mouvements sociaux se dotent ainsi d'outils d'intervention à partir desquels seront mis en application les principes sociaux de la solidarité et de la durabilité! Une mise en application qui ne devra pas être sacrifiée au profit du projet politique qui est porté par l'organisation.

De par l'héritage sociopolitique du projet porté par des organisations et des entreprises de l'économie sociale ou de l'action communautaire, il est clair que la responsabilité sociale qu'elles ont vis-à-vis de leurs salariés ou des usagers qui bénéficient des services qu'elles offrent peut facilement être occultée. Les leaders de telles organisations peuvent par exemple ne pas considérer à sa juste valeur l'importance des relations de travail, même élémentaires, car, aux yeux de certains développeurs sociaux, l'implication pour la cause l'emporte parfois sur les relations humaines.

En raison des contraintes qui sont imposées par l'État ou par le marché aux organisations d'économie sociale ou d'action communautaire dépendantes de fonds publics, il est clair que la responsabilité politique qu'elles ont vis-à-vis de leurs membres, de leurs bénévoles et des usagers qui bénéficient de leurs services peut facilement être dénaturée. Au sein de telles organisations ou entreprises, le terme clientèle est couramment utilisé pour qualifier les personnes bénéficiant de leurs services, par exemple au sein d'une coopérative étudiante ou d'une entreprise d'insertion. Pourtant, dans le premier cas, il s'agit de membres, et, dans l'autre, de personnes en situation d'insertion, deux situations qui impliquent un statut ou un comportement relationnel différents de ceux qui sont associés au rôle de client ou de consommateur. Ramener le rôle de membre à celui de client dépolitise son statut, dénature le type de relation que la coopérative entend tisser avec ses membres.

Les exemples que nous venons d'évoquer indiquent à quel point la question de la responsabilité sociale n'est pas seulement l'affaire des entreprises privées. Sur cette question, les travaux de l'ARUC-ÉS montrent bien comment des questionnements émergent du mouvement social. Un débat émerge lentement sur les dangers associés liés au fait de ne pas penser clairement le développement de l'organisation sociale sous l'angle de sa responsabilité sociale à l'interne, en termes par exemple de syndicalisation ou de normalisation des relations de travail (Aubry, Bussièrès et Doré, 2003).

On décèle aussi, auprès des développeurs sociaux, une volonté de veille en ce qui a trait aux solutions à trouver pour remettre en question la responsabilité économique de leur organisation, non seulement par le développement de rapports de force plus ouverts avec l'État pour lui rappeler ses obligations financières à l'égard de projets sociaux, mais aussi par la découverte de façons d'exister qui rendraient les organisations moins dépendantes des fonds de l'État. Sur ce point, certaines pratiques sociales et expériences populaires de pays du Sud sont éclairantes sur la possibilité, hors financement étatique, de mettre en place des initiatives viables d'économie sociale et solidaire (Fischer, 2002 ; Mance, 2002).

En termes de responsabilité sociale, s'il est des murets à faire tomber pour amener les entreprises privées à prendre toute la mesure de leurs responsabilités vis-à-vis de leur communauté, il s'en trouve aussi du côté des organisations et des entreprises de l'économie sociale et de l'action communautaire. Ces dernières ont tout avantage à réaliser des progrès en termes de responsabilité économique pour être en mesure de pratiquer un mode de gestion des relations de travail moins marginalisant pour leurs salariés, particulièrement au plan de l'amélioration des conditions de travail, de la sécurité d'emploi, de la syndicalisation, ainsi que de la santé et de la sécurité au travail. Le cas des Centres de la petite enfance (CPE) est tout à fait exemplaire du travail qui a été réalisé par les garderies populaires pour atteindre un niveau adéquat et minimal de responsabilité économique et sociale à l'intérieur d'une organisation sociale.

Si une telle évolution positive est observable au sein des CPE, elle peut difficilement s'opérer au détriment du projet sociopolitique local et national que portaient les garderies populaires, où les modes de gouvernance donnaient aux parents une voie décisionnelle centrale dans un projet politique centré sur le droit au travail des femmes et sur un projet pédagogique communautaire, sur les prises de décision par les usagers et sur un mode de gestion globale de leur organisation. Dès lors, la responsabilité politique de l'organisation ne peut pas être occultée au profit d'une plus grande responsabilité économique interne. Les deux types de préoccupations ont tout avantage à évoluer parallèlement dans le respect de la mission première de l'organisation, et non au détriment d'une forme de responsabilité sur l'autre.

S'il est légitime de rappeler aux organisations sociales l'importance de repenser le cadre de leurs responsabilités organisationnelles, il y a tout autant lieu d'inviter les entreprises privées à politiser autrement la façon dont elles conçoivent leur responsabilité sociale. Cela nous permet d'aborder notre troisième question sur les transferts possibles vers les entreprises privées concernant la façon de concevoir la responsabilité au sein du mouvement social.

REPENSER LE CADRE POLITIQUE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES : S'INSPIRER D'INNOVATIONS DU MOUVEMENT SOCIAL

Il est évident qu'un mouvement de socialisation de l'économie est présent dans nombre de pays membres de l'OCDE (OCDE, 1996). Il est tout aussi clair qu'un nouveau type d'entrepreneurs privés à caractère social est en émergence. Il est donc tout à fait approprié de désigner ces dirigeants par le terme « entrepreneurs privés sociaux » et d'élargir la responsabilité économique des entreprises privées à une responsabilité sociale. Bref, l'ouverture des entrepreneurs à la responsabilisation sociale de leurs activités dénote un changement intéressant des mentalités.

Sans dénaturer cette tendance, le fait que des entreprises privées abaissent le muret de leur mission économique pour intégrer des éléments montrant une préoccupation, une sensibilisation ou une responsabilisation sociales ne peut pas occulter leur mission première, laquelle est de réaliser des profits à des fins privées. Ceci dit, ces entrepreneurs privés sociaux doivent aussi composer avec une tension dans la réalisation de leur mission. Pour que le pari de la responsabilité sociale puisse être pleinement réalisé par les entreprises privées, il importe d'élargir les fondements de leur projet politique, de le délibéraliser au profit d'une ouverture aux grandes questions sociales traitées par les mouvements sociaux.

En d'autres mots, le circuit d'échange qui alimente réciproquement les mouvements sociaux et les actions concrètes de l'économie sociale ou de l'action communautaire représente, selon nous, un modèle intéressant pour les entrepreneurs privés dits sociaux. Afin que ces derniers se connectent aux grandes questions sociales, ils se doivent d'être alimentés par les connaissances et les expertises produites par les mouvements sociaux et leurs organisations. En contrepartie, et de façon relativement utopiste, les mouvements sociaux ont tout avantage à intervenir auprès des entreprises privées pour les amener à faire de leur projet politique un projet voué au bien commun et à la satisfaction de l'intérêt général.

CONCLUSION : S'INFLUENCER OUI, MAIS À QUELLES FINS ?

En guise de conclusion, nous pouvons revenir à la question de base qui traverse notre présentation : s'influencer oui, mais à quelles fins ? Nous suggérons que le temps de penser le fonctionnement de la société en silos est révolu. En d'autres mots, toute organisation ou entreprise devrait être en mesure de penser sa responsabilisation à même quatre niveaux d'intervention : économique, social, politique et culturel.

Dès lors, le terme « entreprendre » pourrait reprendre un sens global et les développeurs pourraient être des entrepreneurs tout comme les entrepreneurs privés pourraient se considérer comme des développeurs. L'idée d'entreprendre intégrerait de façon équilibrée les dimensions économique, sociale, culturelle et politique.

Ce faisant, le projet entrepreneurial ne porterait pas sur la réalisation optimale d'un équilibre entre une offre et une demande marchandes, mais sur la prise en compte, dans chaque projet ou fait social, des grandes dimensions qui gouvernent l'acte de vivre en société.

Entreprendre pourrait porter le sens d'une quête à portée fondamentalement politique d'une société capable de réflexivité sur son devenir, mais aussi soucieuse de faire du développement l'affaire de tous et chacun.

BIBLIOGRAPHIE

- AUBRY, F., D. BUSSIÈRES et R. DORÉ (2003). *Conditions de travail et syndicalisme en économie sociale : la situation dans les organismes de services aux personnes*, Montréal, Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, T-05-2003.
- ARUC-ÉS (2003). *Rapport annuel, janvier à décembre 2002*, Montréal, Université du Québec à Montréal, Alliance de recherche universités-communautés en l'économie sociale, <<http://www.aruc-es.uqam.ca>>.
- BOLTANSKI, L. et E. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- FISCHER, T. (dir.) (2002). *Gestao do desenvolvimento e poderes locais : marcos teoricos e avaliacao*, Slavador (Brasil), Casa Da Qualidade.
- FONTAN, J.-M. (2004). « Le partenariat public-communautaire en emploi : respect des missions et mobilisation politique des acteurs », dans *Un véritable partenariat en employabilité est-il possible?*, Montréal, Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, T-1-2004.
- FONTAN, J.-M., J.-L. KLEIN et B. LÉVESQUE (2003). *Reconversion économique et développement territorial*, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.
- HABERMAS, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*, Paris, Fayard.
- LÉVESQUE, B. (2002). *Les entreprises d'économie sociale, plus porteuses d'innovations sociales que les autres*, Montréal, Cahiers de l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale, Université du Québec à Montréal, I-03-2002.
- MANCÉ, E.A. (dir.) (2002). *Como organizar redes solidarias*, Rio de Janeiro, Instituto de filosofia da libertacao.
- NEAMTAN, N. (2000). *Économie sociale et évaluation, état du dossier au Québec*, Montréal, Carrefour québécois du développement local, Forum sur l'économie sociale de l'OCDE.
- OCDE (1996). *Réconcilier l'économie et le social : l'économie plurielle*, Paris, OCDE poche.

Table des matières

INTRODUCTION	1
PARTIE I	
RESPONSABILITÉ ET PERFORMANCE SOCIALES	
La responsabilité et la performance sociale d'entreprise	9
<i>Luc Audebrand, David Rolland et Diane-Gabrielle Tremblay</i>	
Définition de responsabilité sociale et de performance sociale	11
Différentes visions théoriques et pratiques	13
La conception économique : l'efficacité économique	14
La conception systémique	14
La conception psychosociale	16
La conception écologique	16
Un modèle multidimensionnel de performance sociale des entreprises	17
Conclusion : à la recherche d'un modèle multidimensionnel de la RSE	20
Bibliographie	21
La responsabilité sociale des entreprises	
Entre obligation et volontarisme	25
<i>Allison Marchildon</i>	
Deux façons d'être responsable	26
Deux façons d'être socialement responsable	26
Responsabilité sociale objective ou respect d'obligations en matière sociale	28
Une approche volontaire et sur mesure de la responsabilité sociale	31
Entre obligation et volontariat : une responsabilité sociale partagée	33
Bibliographie	34

De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité	
Les nouvelles formes de responsabilité sociale de l'entreprise	35
<i>Jean Pasquero</i>	
La RSE comme conception institutionnaliste du rôle de l'entreprise	36
Rôle de l'entreprise et contexte institutionnel	36
Le marché comme institution	37
Entreprise et gouvernance	40
Entreprise et légitimité	44
Légitimité et responsabilités sociales	46
Responsabilité sociale et économie : un long héritage	47
Le libéralisme classique	47
L'idéal socialiste	49
L'État-providence	50
L'économie « postmoderne »	51
De la responsabilisation à la responsabilité sociale	52
Les tendances porteuses vers plus de responsabilisation	53
Vers une différenciation des formes de responsabilisation	54
Les éléments d'une éthique de la responsabilité	56
Conclusion : les défis managériaux d'une éthique de la responsabilité	60
Bibliographie	61
PARTIE II	
LA FINANCE RESPONSABLE	
Trois questions sur la performance sociale des entreprises	65
<i>Donna J. Wood</i>	
La dimension descriptive du concept de performance sociale des entreprises – qu'est-ce que c'est?	66
Le <i>concept</i> de la performance sociale des entreprises	66
Les principes structuraux de la responsabilité sociale	68
L'idée de la performance sociale des entreprises	69
La dimension instrumentale de la responsabilité sociale des entreprises : – à quoi cela sert-il?	71
Pourquoi devrions-nous nous en préoccuper? Les défis de la globalisation pour la performance sociale des entreprises	74
Conclusion	75
Retour sur les questions de départ	76
Bibliographie	77

Finance responsable et responsabilité sociale des entreprises

Vers une régulation du 3 ^e type?.....	79
<i>Corinne Gendron</i>	

Développement durable et responsabilité sociale :	
deux concepts à clarifier	80
Formes et modalités de la finance responsable	82
Finance responsable et responsabilité sociale	
de l'entreprise : des convergences mais pas de garanties	83
Quel rôle pour l'État?	89
Conclusion	90
Bibliographie	91

L'industrie financière et les fonds responsables

<i>Tutti frutti</i> et devenir	95
<i>Marie-France Turcotte et Bouchra M'Zali</i>	

Qu'est-ce que la RSE?	95
L'investissement responsable dans une perspective stratégique	98
Comment évaluer la RSE?	99
Les critiques du concept de RSE	101
La RSE au Québec	103
Conclusion	104
Bibliographie	105

La responsabilité fiduciaire des gestionnaires de portefeuilles

Un moyen de propager les principes de la finance responsable	
chez les investisseurs	109
<i>Andrée De Serres</i>	

Responsabilité sociale des entreprises et finance responsable	109
État de la situation : crise de confiance	111
Fondements théoriques de la gestion de portefeuilles	112
Finance responsable et innovations	114
Les fonds socialement responsables	114
Les agences de notation et d'analystes sociétaux	115
Les indices boursiers	116
Le regroupements d'entreprises et d'actionnaires	116
Enjeux : potentiel d'influence et d'intégration	
dans la finance traditionnelle	117
La France	118
Le Royaume-Uni	118
Conclusion : les défis de la recherche	122
Bibliographie	124

La chute d'Andersen	
Un cas de délégitimation	127
<i>Suzanne Beaulieu et Jean Pasquero</i>	
Cadre conceptuel	128
Le concept de légitimité	128
Le concept de délégitimation	131
La perte de légitimité	132
Le cas Andersen	132
Bref rappel historique	132
Une perte brutale de légitimité	135
Méthodologie	136
Analyse	137
Série d'événements n° 1 : l'acte de destruction de documents ébranle la légitimité de la firme	137
La destruction de documents	137
Des exemples d'enjeux nouveaux provoqués par cet acte	137
Quelles dimensions de la légitimité sont touchées?	139
Série d'événements n° 2 : la perte de légitimité se concrétise	140
La fuite des associés, la fuite des clients, la fuite des investisseurs	141
Des exemples d'enjeux provoqués par ces événements.....	142
La poursuite pénale	143
Série d'événements n° 3 : les tentatives de restauration échouent les unes après les autres	144
Démission de Joseph Berardino, le président d'Andersen	144
Licenciement de David B. Duncan (l'associé en charge du dossier Enron) et suspension de trois autres associés	144
Le plan de sauvetage de Paul Volcker	144
Tentatives de fusion avec d'autres cabinets	145
Offres de paiements en dommages intérêts	146
Analyse succincte	146
Vers un modèle de délégitimation	147
Les phases du modèle de délégitimation	147
Pourquoi les stratégies de restauration de la légitimité n'ont-elles pas fonctionné?	149
Conclusion	153
Bibliographie	156

Les placements responsables au Canada

Tendances, évolution et comparaison avec les États-Unis	159
<i>Brenda Plant</i>	
Ampleur et importance de l'investissement responsable au Canada et aux États-Unis	159
Le tamisage	159
L'investissement dans le développement communautaire	161
Militantisme actionnarial	161
Nouveaux développements législatifs	163
Sensibilisation des médias	163
Conclusion	163
Bibliographie	164

PARTIE III

LE RÔLE DES ACTEURS SOCIAUX**Faire du capital un outil au service du travail
et du développement**

.....	169
<i>Gilles Bourque</i>	
Le positionnement de la CSN concernant la finance	170
Une terminologie différente.....	172
Un positionnement commun pour une finance socialement responsable	173
Conclusion	177

**Sécurité du revenu à la retraite, responsabilité fiduciaire,
mondialisation et placements socialement responsables**

Leur articulation dans le cadre d'une expérience de formation axée sur la prise en charge syndicale	179
<i>Michel Lizée</i>	
Le régime canadien de retraite, un régime de type « libéral »	180
Un taux de couverture des régimes complémentaires de retraite qui recoupe en partie le taux de syndicalisation	182
L'encadrement des régimes complémentaires de retraite : principales spécificités québécoises	183
Programme de formation sur les régimes de retraite réalisés conjointement par la FTQ et le Service aux collectivités de l'UQAM	185
Une « pédagogie de la solidarité »	185
« Agir syndicalement... » : outiller les militantes et militants des milieux de travail pour comprendre et agir	187
La formation de formatrices et de formateurs : rendre accessible la formation dans toutes les régions et dans les différents syndicats intéressés.....	187

Une formation spécialisée complémentaire pour les conseillères et les conseillers syndicaux	189
Placements, analyse financière, responsabilité fiduciaire et placements socialement responsables.....	189
L'exercice des droits de vote, une responsabilité fiduciaire trop longtemps négligée	192
Perspectives stratégiques sous-tendant ce programme de formation, en regard de certains enjeux de l'action syndicale.....	194
Bibliographie	197
Responsabilité sociale des entreprises	
Voir les limites de l'autorégulation	199
<i>Lise Parent</i>	
Quelle responsabilité sociale pour les entreprises ?	199
Deux secondes d'histoire.....	200
Opportunisme et impuissance.....	200
Et l'impuissance ?	201
Y a-t-il une solution ?	201
Cause désespérée ?	202
Le cas du Canada.....	203
Quelle réglementation ?	204
La responsabilité politique du développeur sociocommunautaire	
Un creuset d'innovations pour l'entrepreneur privé?	207
<i>Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et François Crevier-Lajeunesse</i>	
Entrepreneurs ou développeurs?	208
Nature de la responsabilité de l'organisation à finalité sociale	211
Repenser le cadre politique de la responsabilité sociale des entreprises : s'inspirer d'innovations du mouvement social.....	213
Conclusion : s'influencer oui, mais à quelles fins?.....	214
Bibliographie	215
Notices biographiques AEP 2003	223

Notices biographiques AEP 2003

Luc **AUDEBRAND** est étudiant aux HEC de Montréal et a travaillé comme assistant de recherche à la Télé-université.

Suzanne **BEAULIEU** est professeure titulaire en sciences comptables à la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, et actuellement directrice du Département des sciences comptables et de fiscalité. Elle est détentrice de deux titres professionnels en comptabilité, soit CA et CMA, et membre de la Chaire McConnell. Ses intérêts en recherche portent sur les thèmes suivants : la légitimité organisationnelle, la gestion des *stakeholders*, la responsabilité sociale des organisations, et autres thèmes reliés.

Gilles L. **BOURQUE** détient un doctorat en sociologie de l'Université du Québec à Montréal ; auteur du livre *Le modèle québécois de développement : de l'émergence au renouvellement* publié aux Presses de l'Université du Québec, il travaille actuellement comme économiste chez Fondation (CSN).

François **CREVIER-LAJEUNESSE** est étudiant de maîtrise en sociologie à l'Université du Québec à Montréal (UQAM) ; son mémoire porte sur la question des systèmes d'innovation.

Andrée **DE SERRES**, LL. L., M.B.A., Ph. D., est professeure et directrice du M.B.A. pour cadres en financement à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Ses intérêts de recherche concernent la gouvernance, le financement, la responsabilité et la reddition de compte des différentes formes d'organisation, incluant les fonds d'épargne, d'investissements et de placements.

Jean-Marc **FONTAN** est professeur au Département de sociologie de l'Université du Québec à Montréal. Il est rattaché au Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES) en tant que chercheur et codirige l'Alliance de recherche universités-communautés en économie sociale (ARUC-ÉS).

Corinne **GENDRON** est professeure au Département Organisation et gestion des ressources humaines et chercheure principale à la chaire Économie et humanisme de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Juan-Luis **KLEIN** est professeur titulaire au Département de géographie de l'Université du Québec à Montréal et directeur adjoint du Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Il est aussi responsable de la collection «Géographie contemporaine» des Presses de l'Université du Québec. Ses travaux portent sur la reconversion des espaces et des secteurs économiques, sur le développement local et régional, ainsi que sur la métropolisation.

Michel **LIZÉE** est coordonnateur au Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal depuis 1972. Il représente depuis 1983 les participants de l'UQAM au Comité de retraite de l'Université du Québec. Il représente le SCFP-Québec au comité de la FTQ sur les régimes de retraite et les assurances collectives ainsi qu'au comité canadien des pensions du SCFP.

Allison **MARCHILDON** est doctorante en sociologie à l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Elle détient une maîtrise en gestion internationale des HEC de Montréal, où elle a rédigé un mémoire portant sur le développement de l'éthique en organisation. Elle travaille présentement au Laboratoire d'éthique publique de l'ENAP-Chaire Fernand-Dumont (INRS), où elle fait de la recherche et de l'accompagnement organisationnel. Ses principaux intérêts de recherche portent sur l'éthique dans les organisations publiques et privées, la responsabilité sociale et la gouvernance.

Bouchra **M'ZALI** est professeure à l'Université du Québec à Montréal où elle enseigne la finance et dirige le programme de M.B.A. recherche. Ses recherches portent sur l'investissement socialement responsable, le risque-pays et sur l'influence des certifications sociales sur la performance financière.

Lise **PARENT** est conseillère en communication dans le secteur de la retraite, journaliste indépendante, notamment à ICI Montréal, et cofondatrice du groupe Économie et Droits humains de la section canadienne francophone d'Amnistie internationale.

Jean **PASQUERO** (ESSEC, L. Sc. éco, M.B.A., doctorat en gestion) est professeur titulaire de management à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Il a été président de deux sociétés savantes, l'International Association for Business and Society (IABS) et l'Association des sciences administratives du Canada (ASAC). Récipiendaire de plusieurs prix pour ses travaux dans le domaine de la gestion sociétale de l'entreprise, il a donné de nombreuses conférences dans le monde.

Brenda **PLANT** est consultante indépendante et membre du conseil d'administration de la Social Investment Organization.

David **ROLLAND** est professionnel de recherche à la Télé-université et poursuit des recherches dans le domaine de l'organisation du travail.

Diane-Gabrielle **TREMBLAY** est professeure en économie et en gestion à la Télé-université de l'Université du Québec. Elle mène des recherches sur l'articulation emploi-famille, le temps de travail et les temps sociaux, les politiques d'emploi, les nouvelles carrières et les nouvelles formes d'organisation du travail, ainsi que sur le

développement économique local. Elle est titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir : <<http://www.teluq.quebec.ca/chaireecosavoir/>> et cotitulaire de la chaire Bell en technologies et organisation du travail : <<http://www.teluq.quebec.ca/chairebell/>>. Elle dirige la revue électronique *Interventions économiques* : <<http://www.teluq.quebec.ca/interventionseconomiques>>.

Marie-France **TURCOTTE** est professeure à l'Université du Québec à Montréal. Elle enseigne la stratégie, la gestion sociétale, de même que le tourisme durable. Elle mène plusieurs projets de recherche portant sur l'investissement socialement responsable, le commerce équitable, les certifications sociales et environnementales, les nouveaux mouvements sociaux économiques, les initiatives multipartites telles que les tables de collaboration en environnement et les comités de suivi d'entreprises, les relations entre la société civile et les entreprises.

Donna J. **WOOD** est titulaire de la chaire David W. Wilson en éthique des entreprises et professeure de management à l'Université de l'Iowa du Nord.



La nouvelle économie.

Où ? Quoi ? Comment ?

*Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
et David Rolland*

2003, ISBN 2-7605-1266-5, 224 pages

**Ruptures, segmentations et mutations
du marché du travail**

*Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
et Lucie France Dagenais*

2002, ISBN 2-7605-1194-4, 318 pages

**Vers de nouveaux modes
de formation professionnelle**

*Sous la direction de
Diane-Gabrielle Tremblay et Pierre Doray*
2000, ISBN 2-7605-1114-6, 288 pages

Entre la métropolisation et le village global

*Sous la direction de Jean-Marc Fontan,
Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay*
1999, ISBN 2-7605-1057-3, 334 pages

Objectif plein emploi

Le marché, la social-démocratie
ou l'économie sociale ?

Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1998, ISBN 2-7605-1020-4, 290 pages

Au-delà du néolibéralisme

Quel rôle pour les mouvements sociaux ?

*Sous la direction de Juan-Luis Klein,
Pierre-André Tremblay et Hugues Dionne*
1997, ISBN 2-7605-0969-9, 228 pages

Innovation, technologie et qualification

Multidimension et complexité
du processus d'innovation

Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1996, ISBN 2-7605-0917-6, 288 pages

Contre l'exclusion. Repenser l'économie

*Sous la direction de
Juan-Luis Klein et Benoît Lévesque*
1995, ISBN 2-7605-0873-0, 320 pages

**Concertation et performance économique :
vers de nouveaux modèles ?**

Sous la direction de Diane-Gabrielle Tremblay
1995, ISBN 2-7605-0803-X, 364 pages

**L'Amérique du Nord
et l'Europe communautaire**

Intégration économique, intégration sociale ?

*Sous la direction de
Dorval Brunelle et Christian Deblock*
1994, ISBN 2-7605-0788-2, 454 pages

Québec 2000. Quel développement ?

Sous la direction d'Yves Bélanger et Pierre Harel
1992, ISBN 2-7605-0664-9, 230 pages

La Perestroïka

Économie et société
Sous la direction de David Mandel
1990, ISBN 2-7605-0602-9, 220 pages

L'administration publique québécoise

Évolutions sectorielles 1960-1985

*Sous la direction
d'Yves Bélanger et Laurent Lepage*
1989, ISBN 2-7605-0493-X, 228 pages

**L'autre économie • Une économie
alternative ?**

*Sous la direction de Benoît Lévesque,
André Joyal et Omer Chouinard*
1989, ISBN 2-7605-0551-0, 376 pages

Les entreprises sont-elles prêtes à prendre le relais devant le désengagement des administrations publiques induit par l'idéologie néolibérale? Peuvent-elles s'autoréglementer pour préserver l'environnement ou faciliter la conciliation travail-famille? Les fonds de placements pourront-ils, dans un avenir pas si lointain, comprendre les désirs moraux des citoyens qui les alimentent?

C'est bien le sens du débat sur la responsabilité sociale des entreprises et de la finance responsabilisée.

Ce livre examine ces avenues sous un angle parfois optimiste et parfois pessimiste et permet de constater que la responsabilité sociale des entreprises n'est pas un slogan. Il vaut la peine, croyons-nous, de parcourir ces points de vue pour que s'engage un débat qui a et aura beaucoup de conséquences.

DIANE-GABRIELLE TREMBLAY est professeure et directrice de la recherche à la Télé-université de l'Université du Québec. Elle est également titulaire de la Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir et cotitulaire de la Chaire Bell-Téluq-Énap en technologies et organisation du travail.

DAVID ROLLAND est professionnel de recherche à la Télé-université de l'Université du Québec.

Ont collaboré à cet ouvrage

Luc AUDEBRAND
Suzanne BEAULIEU
Gilles L. BOURQUE
François CREVIER-
LAJEUNESSE
Andrée DE SERRES
Jean-Marc FONTAN
Corinne GENDRON
Juan-Luis KLEIN
Michel LIZÉE
Allison MARCHILDON
Bouchra M'ZALI
Lise PARENT
Jean PASQUERO
Brenda PLANT
David ROLLAND
Diane-Gabrielle TREMBLAY
Marie-France TURCOTTE
Donna J. WOOD

