



**COLLECTION
PRATIQUES ET POLITIQUES
SOCIALES ET ÉCONOMIQUES**

Sous la direction de
MARIE-FRANCE B.-TURCOTTE
et **ANNE SALMON**

Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise



Presses de l'Université du Québec

**Responsabilité
sociale et
environnementale
de l'entreprise**

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone: (418) 657-4399 • Télécopieur: (418) 657-2096
Courriel: puq@puq.ca • Internet: www.puq.ca

Diffusion / 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

AFPU-DIFFUSION
SODIS

BELGIQUE

PATRIMOINE SPRL
168, rue du Noyer
1030 Bruxelles
Belgique

SUISSE

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



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 et environnementale de l'entreprise

Sous la direction de
MARIE-FRANCE B. TURCOTTE
et **ANNE SALMON**

2007



Presses de l'Université du Québec
Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Vedette principale au titre:

Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise

(Collection Pratiques et politiques sociales et économiques)
Comprend des réf. bibliogr.

ISBN 2-7605-1375-0

1. Entreprises – Responsabilité sociale. 2. Gestion d'entreprise – Aspect de l'environnement. 3. Morale des affaires.
I. Turcotte, Marie-France, 1964- . II. Salmon, Anne. III. Collection.

HD60.R48 2005

658.4/08

C2005-940958-4

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.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible avec l'aide financière de la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC).

Mise en pages : INFOSCAN COLLETTE QUÉBEC

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2007 9 8 7 6 5 4 3 2 1

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

© 2005 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 3^e trimestre 2005

Bibliothèque nationale du Québec / Bibliothèque nationale du Canada

Imprimé au Canada

REMERCIEMENTS

Cet ouvrage a été rendu possible grâce au soutien du programme CRSH-INÉ. De nombreuses personnes ont contribué à sa réalisation et en plus des auteurs, nous remercions Stéphane de Bellefeuille pour l'organisation du colloque et Haykel Najlaoui pour la logistique. Merci aussi à la famille et aux amis pour le support et les encouragements et, particulièrement, à Thierry Regaud et Benoit Lévesque.

AVIS AU LECTEUR

Les auteurs assument l'entière responsabilité de la qualité des traductions proposées dans cet ouvrage.

INTRODUCTION

Anne Salmon et Marie-France B.-Turcotte

La dégradation des conditions sociales et écologiques du développement industriel a fait émerger de fortes revendications mais aussi de nouvelles pratiques pour les acteurs économiques, sociaux et politiques : la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est à la croisée de ces exigences. Elle est effectivement devenue un thème incontournable, porté à la fois par la société civile, les gouvernements, les grands organismes internationaux et les entreprises elles-mêmes. Loin d'être univoque, ce souci de réarticuler les moyens économiques aux finalités humaines, sociales et environnementales est traversé par des tensions entre plusieurs conceptions du rôle et des formes de contrôle des firmes internationales dans ces domaines. Plus largement, c'est la place de ces dernières et le sens de leurs actions dans la société globale qui est en jeu comme en témoignent les débats de plus en plus vifs autour de ces questions.

Mise sur le devant de la scène depuis quelques années par des firmes internationales, la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise fait l'objet de multiples interprétations. Certains y voient un signe encourageant d'une humanisation des pratiques de gestion tandis que d'autres, compte tenu du caractère volontaire des initiatives, y voient une tentative d'échapper à des réglementations contraignantes. Pour crédibiliser leurs engagements, les entreprises ont élaboré au cours de la dernière décennie, des dispositifs parfois complexes qui débouchent sur des initiatives concrètes plus ou moins ambitieuses. Les codes de conduite font partie de cet arsenal de méthodes. Mais ces types de codes sont aussi édictés par d'autres organisations, grandes organisations internationales, organisations issues des mouvements sociaux et organisations gouvernementales¹. Les principes Sullivan, les principes CERES et la Global Report Initiative (GRI), le Global Compact, les normes ISO 14 000, AA 1000, SA 8000 de même que les principes de Caux ou les lignes directrices de l'OCDE sont autant de démarches

1. C'est le cas notamment pour certaines certifications de tourisme durable et d'écotourisme.

visant à orienter, mais aussi à évaluer la performance sociale exigée des entreprises. C'est donc une pluralité d'initiatives d'acteurs (dont ceux issus des mouvements sociaux : Eder, 1993 ; Melucci, 1983) et d'institutions qu'il faut examiner.

Malgré la profusion des écrits sur le sujet (particulièrement dans la littérature anglo-saxonne), le concept demeure difficile à cerner, tandis que les pratiques de gestion en cette matière posent toujours autant de défis. Le présent ouvrage veut contribuer à éclairer les différentes facettes de la RSE qu'elles soient d'ordre pratique ou théorique.

Les enjeux pratiques sont nombreux, qu'il s'agisse, par exemple, de création d'emplois, de revitalisation économique, des effets de la mondialisation de l'économie, de pollution et d'impact sur l'environnement ou de droits de la personne. Leurs conséquences se vivent au quotidien dans l'entreprise ou dans sa communauté d'accueil. Les fermetures d'usines, les accidents industriels, les manifestations contre les risques associés à la production ou à la manipulation génétique de produits de consommation, les conditions de travail déplorables dans les usines d'une entreprise réputée ou dans celles de ses sous-traitants font l'objet d'une large couverture médiatique qui publicise les comportements des firmes et les réactions qu'elles soulèvent.

Les enjeux théoriques n'en sont pas moins importants. La notion de RSE suscite la controverse dans le monde académique. Comme le souligne Reed, elle est un concept contesté (Reed, 1999). En prenant en compte un ensemble plus vaste de parties prenantes (Freeman, 1984) dont les intérêts ne sont pas réductibles à la performance financière des firmes, cette notion amorce une remise en cause de plusieurs idées : l'idée que la seule responsabilité légitime des gestionnaires d'une entreprise est celle de satisfaire les exigences de ses actionnaires (Friedman, 1970) ou encore l'idée selon laquelle l'État est le seul lieu légitime de prise en compte des besoins sociaux. La RSE est caractérisée par un champ de questionnement à la fois éthique et politique (Rouban, 1990).

Le concept suggère en définitive de nombreuses questions : la promotion du principe de responsabilité sociale d'entreprise offrira-t-elle un accès à la gouvernance des entreprises pour les *stakeholders*? Et si oui, à quelles conditions et sous quelles formes? Est-elle au contraire une échappatoire des entreprises pour éviter la résurgence de modes de régulation externe et notamment ceux des États? Permet-elle en outre aux États séduits par le modèle libéral de se dérober à certaines de leurs prérogatives en matière de régulation? Comment ressaisir et comprendre les jeux d'acteurs mobilisés dans la lutte pour l'exercice d'un rôle normatif à l'intérieur de la nouvelle économie mondialisée? Dans quelles conditions les initiatives de ces différents acteurs pourront-elles se révéler des facteurs de changement dans la sphère économique? Ces changements pourront-ils avoir des retombées sur la société et, puisque c'est l'un des enjeux essentiels de nos sociétés contemporaines, permettront-ils de revivifier les pratiques concrètes de la vie démocratique afin d'en conforter le sens et la portée universels?

La gestion, l'économie, le droit et la sociologie comme d'autres disciplines d'ailleurs, sont d'ores et déjà de plein pied sur le terrain de l'analyse de ces phénomènes. Ces disciplines participent chacune avec leurs spécificités tant sur le plan méthodologique que théorique, à la construction scientifique de ces nouveaux objets, faits économiques mais aussi sociaux encore mouvants, en grande partie non totalement réalisés. Il apparaît que la dimension empirique axée sur la comparaison internationale, couplée à une approche résolument pluridisciplinaire est tout à fait fondamentale pour apporter une pierre à l'édifice de recherche sur la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise.

Cet ouvrage tire son originalité de cette approche à la fois empirique et pluridisciplinaire. Il se structure ainsi en deux parties.

La première partie est résolument empirique. Elle présente quatre analyses de cas d'entreprises qui alimentent la réflexion à partir d'exemples concrets. Outre la complexité des enjeux dont témoigne la richesse des interactions entre les différentes parties prenantes impliquées dans chacune de ces quatre expériences, cette section permet de ressaisir la diversité des attentes contemporaines en matière de RSE. Sur la base de ces analyses détaillées d'initiatives de grandes firmes internationales de cultures anglo-saxonnes ou latines se déploient dans la deuxième partie différentes approches théoriques fruits des travaux issus des sciences de gestion, de l'économie, du droit et de la sociologie. Celles-ci mettent en lumière à partir d'un socle commun d'interrogations, la spécificité et la complémentarité de leurs contributions respectives, de leur façon de problématiser et de théoriser ces phénomènes émergents.

C'est le pari commun aux auteurs et l'apport de ce livre qui se veut un véritable outil de travail : pour les praticiens qui, dans l'entreprise, ont besoin de points de comparaison tout autant que de repères théoriques interdisciplinaires, mais aussi pour les étudiants et les chercheurs qui, nous l'espérons, trouveront dans cet ouvrage, de nouveaux horizons de questionnements et de recherches.

En partant d'une analyse du discours éthique de la firme Monsanto, le premier chapitre permet d'examiner comment les entreprises peuvent jouer des paradoxes. Monsanto, leader mondial des Organismes Génétiquement Modifiés (OGM) de première génération, s'est effectivement érigée en 1997 en « entreprise des sciences de la vie œuvrant pour le développement durable ». L'un de ses arguments consiste à affirmer que la commercialisation de semences transgéniques est un remède aux problèmes de malnutrition et de santé publique du tiers monde et une solution de rechange aux pesticides. Par-delà les stratégies commerciales, il s'agit de comprendre comment, à travers le discours social et environnemental, se forment de nouveaux systèmes de légitimation dans le contexte actuel de la mondialisation de l'économie. Emmanuelle Champion et Corinne Gendron dans « Le « développement durable » selon Monsanto. Prémises d'une privatisation des problèmes environnementaux » posent en définitive la question

fondamentale du renforcement politique de l'entreprise privée mais aussi celle de sa justification. Terrain sur lequel les firmes peuvent entrer en conflit avec d'autres acteurs.

Les investigations se prolongent donc par la reconstitution et l'analyse des interactions entre les entreprises et les mouvements sociaux. Ce sera l'objet du deuxième chapitre intitulé «Le code de conduite Gildan inc. Chronique d'une firme du textile aux prises avec les nouveaux mouvements sociaux économiques.» Stéphane de Bellefeuille et Marie-France B.-Turcotte explorent à partir de l'exemple d'une entreprise canadienne du textile, les différentes stratégies d'acteurs et leur évolution, ainsi que les systèmes de justification mobilisés dans le conflit largement médiatisé sur les pratiques de la firme au Honduras. Il s'agit d'examiner la façon dont les initiatives des entreprises peuvent entrer en alliance ou en tension avec celles des groupes de pression qui, au nom de la société civile, situent, eux aussi, leurs prises de position au niveau de la défense de l'intérêt général et du bien commun. Comment penser les effets institutionnels de ces débats?

Cette interrogation trouve une suite logique dans celle qui nous amène à considérer les jeux de pouvoir entre les firmes et les communautés politiques locales. En effet, Monique Le Chêne et Emmanuel B. Raufflet dans le chapitre 3 «Le parfum du pouvoir, le pouvoir du parfum. Le cas Yves Rocher à La Gacilly» aborde ce problème à travers l'histoire de la symbiose de l'entreprise française de cosmétiques Yves Rocher et d'une ville de Bretagne La Gacilly. Cette ville-usine naît du projet personnel d'un entrepreneur devenu maire de la commune. Derrière le slogan «La beauté par les plantes» qui marque les liens de la firme avec le territoire rural, se cache peut-être une dépossession: celle des citoyens. Sous couvert d'efficacité, l'entrepreneur omniprésent dans la vie économique, politique et symbolique du «pays» laisse en effet peu de place à la participation sociale, économique et politique de la société civile locale. Aussi, devient-il effectivement urgent de clarifier les rapports qu'entretiennent les modèles de développement de l'entreprise socialement responsable avec les exigences de la démocratie.

Dans ce contexte, la réflexion autour des nouvelles instances citoyennes au niveau mondial ou au niveau local mérite d'être prolongée par l'étude des formes que pourraient prendre les instances démocratiques de décision dans l'entreprise elle-même. Les syndicats commencent d'ailleurs à prendre en compte cette nouvelle dimension de l'entreprise comme en témoigne l'entreprise française d'électricité EDF où la responsabilité sociale fait maintenant l'objet de négociations entre les directions et les organisations représentantes des salariés. Face à de tels enjeux, il est effectivement important de ne pas oublier que la responsabilité sociale de l'entreprise concerne aussi les salariés des firmes auxquelles celles-ci s'adressent directement. Comment reçoivent-ils ces discours? Ces questions sont examinées dans le quatrième chapitre «La démarche éthique du groupe EDF. Quelles réceptions dans l'entreprise?» par Anne Salmon. Le modèle fordiste avait justifié l'abandon de la citoyenneté dans la sphère économique par des compensations

sociales et consuméristes, en l'absence de ces justifications sera-t-il possible que les demandes sociales au sein des entreprises aillent dans le sens d'un salariat civique?

Les initiatives de l'entreprise « responsable éthiquement et socialement » qui se multiplient, réclament, c'est l'un des partis pris de l'ouvrage, des analyses empiriques systématiques portant tout à la fois sur les pratiques des différents acteurs économiques ou politiques et les représentations de ces pratiques. Elles réclament aussi une collaboration étroite des différentes sciences humaines et sociales. La deuxième partie est une amorce de ce dialogue. Il s'alimente des conceptualisations, des perspectives théoriques propres à chaque discipline. La compréhension de ce phénomène ne peut que s'enrichir de ces différences d'approche. Abordée sous l'angle des enjeux pour l'entreprise, pour le marché, pour le travail et pour la société, la responsabilité sociale de l'entreprise concerne non seulement les sciences de gestion, mais aussi l'économie, le droit et la sociologie qui peuvent se nourrir mutuellement de la co-construction d'un objet qui d'ores et déjà leur est commun.

Dans les chapitres cinq et six Jean Pasquero aborde la responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion. Les deux chapitres sont complémentaires. Le chapitre cinq retrace les origines du concept de RSE, alors que le chapitre six examine le concept actuel et sa portée pratique et théorique. L'auteur voit dans la RSE l'une des formes de la modernité dans le domaine des sciences de la gestion. À travers sa minutieuse analyse historique, il nous fait découvrir que ce concept suscite la controverse depuis ses débuts. Les raisons sont nombreuses et tiennent, entre autres, à des conflits idéologiques, à une certaine ambiguïté épistémologique, à des dilemmes éthiques et politiques, à des finalités divergentes, à l'évolution constante de la définition de la RSE et des attentes qui s'y rattachent, de même qu'à des problèmes de contrôle et de mesure. Les débats prennent place tant dans les milieux académiques que parmi les gestionnaires d'entreprises, les acteurs sociaux et les institutions gouvernementales. Ces débats ne tiendraient-ils qu'à un effet de mode? Bien au contraire, ils manifestent l'importance du concept de RSE aussi bien pour engager un dialogue entre les acteurs sociaux que pour transformer les pratiques des entreprises. La RSE est un paradigme réformateur, conclut l'auteur. Après avoir analysé les origines et l'évolution du concept dans le temps mais aussi dans l'espace géographique (en s'intéressant particulièrement aux cas des États-Unis, du Québec et de la France), l'auteur propose une nouvelle modélisation de la RSE qui s'offre comme outil de transition entre le concept théorique et son actualisation sur le terrain. Il nous en montre la force mais aussi les faiblesses, et suggère un ensemble de chantiers théoriques et méthodologiques à défricher.

Les acteurs du marché affirment pouvoir élaborer et respecter les règles du jeu, mieux que si elles émanaient des pouvoirs publics ou des institutions qui s'y rattachent. Cela d'autant plus, comme le soulignent Juliette Arnal et Jean-Pierre Galavielle dans le septième chapitre, « Confiance, norme éthique et puissance publique. Perspectives économiques », qu'ils sont confortés par un mouvement d'ensemble dans lequel le contrat tend

à supplanter la loi. Les auteurs interrogent alors les conditions réelles de la conclusion d'un marché : le contrat résulte-t-il du simple jeu des intérêts réciproques? Ou bien au contraire implique-t-il l'instauration d'une relation de confiance? Dans ce dernier cas comment garantir les conditions minimales de son maintien sur les marchés? Cette approche économique nous entraînera dans une réflexion sur les limites de la norme éthique et du contrat au regard notamment du sort réservé aux différentes parties prenantes lorsque l'initiateur se situe sur un marché dominé par l'offre même fortement concurrentielle. La question du droit est posée : dans la relation contractuelle, le rôle de la puissance publique peut-il se limiter à garantir sa conformité à la législation en vigueur. Ces missions ne sont-elles pas plus larges? Les entreprises auront-elles le pouvoir de les contenir voire de les réduire?

Guylaine Vallée, en partant du constat que la responsabilité de l'entreprise se présente comme un élargissement de l'implication et du rôle des firmes dans la société, s'interroge dans le huitième chapitre intitulé « Responsabilité sociale de l'entreprise et droit du travail » sur les conséquences de ces nouvelles finalités pour le droit : le dialogue engagé avec les différentes parties prenantes peut-il faire l'économie d'une réflexion sur la définition (ou la redéfinition) encadrée par le droit, des pouvoirs entre ces acteurs concernés par le redéploiement des missions de l'entreprise? Au Canada, comme dans plusieurs autres systèmes nationaux, le pouvoir de définir la mission productive de l'entreprise appartient à son ou ses propriétaires. Ce qui signifie en fait que ni le droit du travail, ni le droit corporatif n'ont encore pour prérogatives de remettre en cause le fondement de ce pouvoir ou encore ses modalités d'exercice. À l'heure actuelle, comme le souligne l'auteur, le droit du travail organise le pouvoir des salariés dans des limites trop étroites pour lui permettre d'incarner le discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Par ailleurs, les réformes envisagées en matière de droit des sociétés, si elles cherchent effectivement à favoriser la prise en compte des intérêts des diverses parties prenantes, le font dans un contexte où la représentation de ces acteurs n'est pas encore véritablement organisée : dans l'un et l'autre cas, le pouvoir de l'entrepreneur de déterminer les finalités de l'entreprise reste intact.

Ainsi, comme l'approche juridique incite à le penser, l'importance des questions relatives à l'évaluation qualitative, mais aussi quantitative de la performance sociétale des entreprises ne doit pas occulter la nécessité d'une réflexion sur les structures et les procédures d'élaboration des décisions d'intérêt général. Cette question est abordée par Anne Salmon dans le neuvième chapitre « L'éthique économique comme objet sociologique ». En effet, la prise en charge de l'intérêt commun par les entreprises privées soulève le problème de la participation des citoyens et des salariés ainsi que de leurs représentants aux décisions qui les engagent et les concernent. C'est un enjeu déterminant pour nos sociétés. Les initiatives des firmes sont au cœur d'un débat dont l'issue reste encore difficilement prévisible, il suppose de tenir compte de l'évolution possible des rapports de force entre le travail et le capital. Face aux mouvements de contestation, le chantage aux délocalisations des multinationales pour faire admettre le recul

d'acquis sociaux n'indique-t-il pas que les firmes internationales ont, au moins pour le moment, de sérieuses marges de manœuvre pour se défier des critiques? Les conflits qui opposent l'entreprise aux mouvements sociaux pourront-ils déboucher sur un nouveau compromis social scellé par des procédures démocratiques?

BIBLIOGRAPHIE

- AGLIETTA, M. (1999). «Les transformations du capitalisme contemporain», dans B. Chavance *et al.* (dir.), *Capitalisme et socialisme en perspective: Évolution et transformation de systèmes économiques*, Paris, La Découverte.
- EDER, K. (1993). *The Institutionalization of Social Movement. Towards a New Theoretical Problematic in Social-Movement Analysis?*, Florence, European University Institute, octobre, 22 p.
- 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 profits», *New York Times Magazine*, 13 septembre, 11 p.
- GIROUX, G. (1997). «La demande sociale d'éthique», dans G. Giroux (dir.), *La pratique sociale de l'éthique*, Paris, Bellarmin, p. 27-47.
- MELUCCI, A. (1983). «Mouvements sociaux, mouvements post-politiques», *Revue internationale d'action communautaire*, vol. 10, n° 50, p. 13-30.
- REED, D. (1999). «Three realms of corporate responsibility: Distinguishing legitimacy, morality and ethics», *Journal of Business Ethics*, vol. 21, n° 1, p. 23-35.
- ROUBAN, L. (1990). «Pour une réflexion politique en matière éthique», dans *Procréations humaines et sociétés technoscientifique, Le supplément, Revue d'éthique et théologie morale*, Paris, Éditions du Cerf.

P A R T I E 1

LES PRATIQUES EN QUESTION

Une approche internationale

LE « DÉVELOPPEMENT DURABLE » SELON MONSANTO

PRÉMISSSES D'UNE PRIVATISATION

DES PROBLÈMES ENVIRONNEMENTAUX

Emmanuelle Champion et Corinne Gendron

Leader mondial des organismes génétiquement modifiés (OGM) de première génération et très impliquée dans la production de PCB et de pesticides organochlorés, la société agrochimique Monsanto n'aura cessé de faire la manchette des journaux. Cette multinationale américaine fondée en 1901 a pourtant bénéficié d'une croissance constante, en raison notamment de la forte demande de produits chimiques industriels lors de la Deuxième Guerre mondiale (Landa, 2001). Portée par les profits ainsi engendrés, la firme a continué son envol en développant par la suite une large gamme de plastiques et de produits synthétiques pour le marché domestique. Elle produisit notamment du polystyrène, qui sera classé dans les années 1980 au cinquième rang des produits dangereux par l'Agence de protection de l'environnement (EPA) des États-Unis (Tokar, 2000). Devenue rapidement l'un des plus importants, mais également l'un des plus controversés producteurs de pesticides sur le marché américain, Monsanto fournit notamment l'Agent Orange, un défoliant utilisé pour éclaircir la jungle durant la Guerre du Vietnam. Les effets toxiques et cancérogènes de cet herbicide éclateront au grand jour lors d'un procès intenté en 1979 par les milliers de vétérans souffrant de dommages permanents (Landa, 2000).

Au tournant des années 1990, devenue la première firme sur le marché de l'agrobiotech avec une part de marché atteignant les 80 % (Rural Advancement Foundation International, 2001), Monsanto semble avoir tourné le dos à ce lourd passé. Depuis 1997, elle se présente comme une « entreprise des sciences de la vie » et s'est convertie au développement durable. Grâce à la commercialisation de semences transgéniques, Monsanto dit vouloir faire reculer les limites des écosystèmes pour le bien de l'humanité (Monsanto, 1997). Comment comprendre que cette entreprise, si longtemps oublieuse des impacts écologiques de ses activités, mette soudainement l'environnement au cœur de ses préoccupations ? Certains expliquent cette volte-face par l'évolution du marché et la décrivent comme une stratégie de marketing (McDonald, 2001). D'autres y décèlent plutôt une logique plus large de relations publiques (Tokar, 2001). Ces éléments éclairent sans doute le changement de cap auquel nous assistons. Mais nous tenterons de démontrer à travers ce texte qu'il y a là plus qu'une question de stratégie commerciale. En effet, nous sommes d'avis que le nouveau discours de Monsanto participe à une offre éthique en émergence qui doit être comprise en lien avec la nécessaire légitimation de l'entreprise comme institution sociale. Afin d'explicitier cette thèse, nous commencerons par présenter la compagnie : nous retracerons son évolution en mettant l'accent sur les rapports de la

firme avec l'enjeu écologique. Cet exposé nous permettra de constater que Monsanto prend véritablement l'allure d'un paradoxe lorsqu'on tente d'articuler son discours, avec l'opérationnalisation de sa stratégie d'affaires. Ce sera l'objet de la première partie. Pour approfondir la compréhension de ce discours écologico-humanitaire de l'entreprise, il sera nécessaire de le replacer dans le contexte généralisé de l'engouement pour l'éthique et la responsabilité sociale des entreprises que l'on observe depuis les vingt dernières années. Cette approche effectuée dans la seconde partie, nous permettra de constater que le «paradoxe Monsanto» est peut-être moins paradoxal qu'il n'y paraît de prime abord. La nouvelle mission de Monsanto s'inscrit en fait dans une mouvance générale où les entreprises privées proposent de prendre en charge le bien commun, plutôt que de simplement répondre à leurs intérêts et à ceux de leurs actionnaires (Gendron, 2000).

1. MONSANTO, DE L'UTILITARISME À L'HUMANISME

Monsanto est une entreprise aux multiples visages: tantôt démon, tantôt ange. Comme nous allons le voir, Monsanto s'est tout d'abord démarquée dans le passé par son implication dans l'effort de guerre et par des productions extrêmement polluantes. Pourtant, depuis 1997, Monsanto dit œuvrer dans le domaine de l'«agriculture durable» et se consacre à la production de semences transgéniques «pour sauver l'humanité des défis écologiques auxquels elle devra faire face» (Monsanto, 1997). Entreprise complexe cultivant les paradoxes, Monsanto reçoit des récompenses présidentielles tout en étant poursuivie en justice.

1.1. Monsanto, l'«anti-écologique»?

Depuis sa création au début du siècle dernier, l'entreprise Monsanto a connu un développement particulier que l'on peut découper en cinq phases: 1) Monsanto est à l'origine une entreprise chimique du secteur alimentaire; 2) elle se positionne entre les deux guerres mondiales dans le secteur de l'armement; 3) dans les années 1960, elle oriente ses activités chimiques vers le secteur agricole; 4) à partir des années 1970, Monsanto s'intéresse à la recherche et développement (R/D) en biologie moléculaire et en biotechnologies; 5) et dans les années 1980 et 1990, Monsanto tente de structurer ses activités en R/D autour de deux secteurs clés: la pharmaceutique et l'agriculture.

Créée en 1901 par John Francisco Queen, la firme américaine Monsanto produisait à l'origine des substances chimiques destinées au secteur de l'alimentation. Avant la Première Guerre mondiale, les États-Unis dépendaient largement de l'Europe pour leur approvisionnement chimique. L'augmentation des interventions militaires du gouvernement américain laissant présager une forte demande de ces produits pour la fabrication d'armes, les dirigeants de Monsanto ont vu dans l'industrie de guerre une opportunité commerciale prometteuse et ils se positionnèrent sur ce marché.

Ainsi, lorsque éclate la Deuxième Guerre mondiale, Monsanto est prête à produire des substances stratégiques comme des phosphates et des agents chimiques inorganiques. En plus de ces activités de production, l'entreprise se dote de plusieurs laboratoires de recherche et de développement (Landa, 2000). C'est notamment par le biais des laboratoires de Mound et Dayton (Ohio) que Monsanto fut associée au Projet Manhattan pour effectuer des recherches sur l'uranium. Devenue ainsi un partenaire stratégique clef de l'armée américaine, Monsanto effectua des recherches pour le compte du gouvernement fédéral jusqu'à la fin des années 1980 (Monsanto, 2002b). L'après-guerre constitue à nouveau une phase de redéfinition stratégique pour la firme. Elle réoriente ses activités vers le marché de biens de consommation et crée, en 1960, une division agricole. La compagnie continue par ailleurs à développer de nouvelles gammes de plastiques comme la mousse uréthane qui sera largement utilisée par l'industrie automobile (Landa, 2000).

Depuis sa création, l'entreprise Monsanto a entretenu des rapports très particuliers avec l'environnement. Dans l'ensemble, on peut les qualifier d'utilitaristes, c'est-à-dire que l'environnement a été instrumentalisé au profit de l'entreprise. L'entreprise a même élaboré des stratégies pour éviter d'avoir à prendre en compte ses impacts écologiques : à diverses reprises, les dirigeants de Monsanto se sont départis de leurs activités polluantes en vue d'échapper à des poursuites. À titre d'exemple, dès la fin des années 1960, alors que Monsanto commençait à être la cible des environnementalistes, le président Edward J. Bock prit soin de centraliser la gestion de ses activités de transformation de matières premières en instaurant une distance légale avec celles-ci par l'intermédiaire de filiales (Landa, 2000). Plus tard, affaiblie par des ventes cycliques, une intense compétition sur les prix, et forcée de faire face à des défis environnementaux croissants, l'industrie chimique tout entière choisit de redéployer ses actifs vers le secteur des biotechnologies à travers une vague de désinvestissements, de fusions et d'intégrations. Monsanto ne fit pas exception et en 1997, elle se scinda en deux entités distinctes en créant la compagnie chimique Solutia Inc., juridiquement indépendante de la nouvelle Monsanto (McDonald, 2001). Cette stratégie n'a cependant pas empêché Monsanto de faire face à des poursuites liées notamment aux répercussions environnementales de ses activités.

Ainsi, lors du récent procès en Alabama intenté par 3 450 plaignants, Solutia Inc., Monsanto et le Groupe Pharmacia furent conjointement reconnus responsables de la contamination aux PCB de la ville d'Anniston. En février 2002, six chefs d'accusation furent retenus par le jury : négligence, destruction délibérée (*wantonness*), dissimulation de la vérité, atteinte aux droits d'autrui et « outrage ». Le Juge d'Alabama envisageait comme peine un plan de nettoyage de la ville à la mesure des dégâts occasionnés. Celui-ci devait être assumé par Solutia Inc., et à défaut, par Monsanto, et finalement par Pharmacia (Grunwald, 2002b). Durant ce procès, il fut mis en évidence que les dirigeants de Monsanto connaissaient les effets des PCB sur la santé humaine et les écosystèmes depuis les années 1930. La firme déversa

toutefois des déchets hautement toxiques dans l'environnement. La toxicité des PCB éclata au grand jour en 1968. C'est alors que Monsanto commença à établir des contacts au sein de l'administration provinciale (Alabama Water Improvement Commission) et fédérale (EPA) tout en poursuivant la production de ces composés chimiques jusqu'en 1977 (Grunwald, 2002c).

Selon les documents de Monsanto déposés en cour, l'EPA connaissait l'étendue de la contamination d'Anniston depuis 1971 (Grunwald, 2002c). L'agence environnementale ne prit pourtant aucune mesure pour protéger les communautés avoisinantes. C'est seulement en 1993, lorsqu'un poisson déformé fut découvert dans les cours d'eau environnants, que l'État d'Alabama interdit la pêche. Des études sur le site d'Anniston révélèrent par la suite des niveaux de pollution extrêmement élevés : les communes furent déclarées zones dangereuses pour la santé publique et Monsanto amorça un programme d'achat des habitations dans le but de les détruire (Grunwald, 2002c). Mais l'affaire n'en resta pas là. Le procès d'Anniston rebondit lorsqu'en mars 2002, l'EPA et Solutia Inc. signèrent, en marge de ce jugement, un plan de nettoyage pour la ville d'Anniston (Solutia, 2002b ; Grunwald, 2002e). En s'appuyant sur cet accord signé avec une agence de juridiction fédérale, les dirigeants de Solutia Inc. tentèrent de faire annuler la condamnation du juge d'Alabama (Grunwald, 2002d). Or, ce second plan de nettoyage s'avéra peu coercitif et plutôt avantageux pour la firme : Solutia Inc. est chargée de conduire elle-même le bilan environnemental et de santé publique du site d'Anniston, bilan en fonction duquel seront prises les mesures de nettoyage (Grunwald, 2002e).

Outre le fait que ce jugement illustre les différentes stratégies des dirigeants de Monsanto pour soustraire la firme à ses responsabilités et éviter des coûts environnementaux, le dénouement de ce procès confirme les relations étroites de l'entreprise avec l'administration fédérale américaine. Ces contacts privilégiés peuvent expliquer en partie comment Monsanto a pu poursuivre son expansion malgré ses déboires écologiques. On peut avancer qu'ils découlent de la participation continue de l'entreprise aux efforts de guerre. Monsanto est en effet devenue très tôt un partenaire stratégique de l'armée américaine. Impliqués dans le Projet Manhattan pour la recherche sur l'uranium, les laboratoires Mound et Dayton (Ohio) furent d'importants centres de recherches nucléaires pour l'armée jusqu'à la fin des années 1980 (Monsanto, 2002b). Suite au Projet Manhattan, Monsanto fut aussi le fournisseur du défoliant dit «Agent Orange» utilisé durant la guerre du Vietnam par l'armée américaine. Certaines sources indiquent que l'intérêt de l'armée pour la production de ce défoliant date du désastre de Texas City en avril 1947 (Tokar, 2001). Important fabricant d'herbicides, Monsanto s'était lancée dans la production de l'herbicide 2,4,5-T à la fin des années 1940. Ce produit fut à l'origine de nombreux problèmes de santé ; des notes de service rapportent que les ouvriers souffraient «d'éruptions cutanées, d'inexplicables douleurs dans les membres, dans les articulations et autres parties du corps, de faiblesse, d'irritabilité, de nervosité, de perte de libido» (Tokar, 2001, p. 168). L'entreprise n'a pourtant rien fait pour informer son personnel et ce n'est qu'en 1957, à la suite d'une explosion

d'une usine de Nitro dans l'ouest de la Virginie qui fit plus de 500 morts que la toxicité de la dioxine fut reconnue. À la suite de ces découvertes, l'armée américaine s'intéressa au produit à des fins militaires, tout particulièrement comme composant d'armes chimiques. Une demande de renseignements formulée par le *Saint Louis Journalism Review* révéla l'existence de 600 pages de rapports et de correspondances remontant à 1952 au sujet de ce dérivé chimique entre Monsanto et l'armée américaine (Tokar, 2001).

1.2. Le discours environnemental et social de Monsanto

Dès les années 1970 et ce, jusqu'à aujourd'hui le discours de Monsanto comporte des éléments éthiques et environnementaux. Trois périodes peuvent être clairement identifiées : la période de 1970 à 1976 que nous qualifierons de discours environnemental du secteur chimique ; la période 1976-1990 : le discours social et éthique en émergence ; et enfin la période 1990-2000 : le discours sur la définition de la mission corporative de Monsanto.

Durant la période 1970-1976, le discours environnemental pour ses activités du secteur chimique est dominé par des questions environnementales de trois ordres : l'amélioration de la production, la proposition de produits réduisant la pollution et la présentation de produits en réduisant leur caractère nocif. Monsanto mentionne par exemple les mesures mises en œuvre pour le contrôle de la pollution dans ses usines chimiques. Elle évoque notamment ses efforts pour l'amélioration de sa gestion et indique l'application de standards environnementaux stricts pour ses sites de production. Monsanto fait aussi mention de produits qui visent spécifiquement l'amélioration de la qualité de l'environnement comme les systèmes de contrôle de l'air de sa filiale Monsanto Envirochem Systems. Monsanto met en avant un discours environnemental pour ses herbicides qui sont présentés comme des produits « non persistants » dans l'environnement permettant un meilleur contrôle des mauvaises herbes et une meilleure rentabilité. On note aussi le caractère scientifique du discours de Monsanto : les activités de la firme relèvent des sciences de la vie (*life sciences*) et Monsanto se qualifie d'entreprise à base scientifique (*science based company*).

Durant la période 1976-1990, le discours social et éthique en émergence est marqué par des arguments sociaux, car on voit poindre dans les rapports financiers de la firme des références à des problèmes sociaux, voire même de société. En ce qui concerne la gestion de son personnel, Monsanto met l'accent sur les minorités, la santé et la sécurité de ses employés. Aussi, la firme fait appel à des notions éthiques : une rubrique portant sur la responsabilité sociale corporative apparaît dans le rapport financier de 1976. L'idée d'engagement social, de citoyenneté corporative ou encore de valeurs, est présente tout au long de cette période. L'accent est aussi mis sur les rapports entreprise/société à travers les notions de communauté et de parties prenantes. De plus, Monsanto semble ouvrir son horizon d'arguments à des problèmes de société plus larges : les dirigeants évoquent les besoins des fermiers dans le monde (1976), les besoins des

humains et de la société (1981) et même la faim dans le monde (1981). Même si la dominante reste sociale, Monsanto utilise toujours des arguments environnementaux pour ses herbicides et ses activités du secteur chimique. Le discours scientifique de Monsanto reste aussi présent. La firme fait état régulièrement de ses recherches scientifiques et de ses innovations technologiques. On remarque que le discours de Monsanto de cette période manque toutefois de constance. À titre d'exemple, l'argument de la faim dans le monde est utilisé en 1981 pour la première fois et disparaît du discours de la firme jusqu'en 1994. Autre inconstance, l'expression sciences de la vie (*Life sciences*) apparaît pour la première fois en 1973 pour disparaître de son discours jusqu'en 1980.

Enfin, pour la période 1990-2002, le discours sur la définition de la mission corporative de Monsanto marque une rupture. En effet, c'est à ce moment que le discours de Monsanto se structure autour du concept de développement durable. Durant cette période, le discours prend alors un caractère autant social qu'environnemental. Ainsi, les biotechnologies sont présentées comme des solutions aux problèmes environnementaux tels que la conservation des sols, l'utilisation des pesticides et l'augmentation des rendements. Ces nouvelles technologies permettent aussi de résoudre les problèmes sociaux tels que la malnutrition. On assiste aussi à l'émergence d'un nouveau type d'argumentaire, notamment à travers la notion des sciences de la vie qui devient durant cette période le concept central de son discours. Ce concept était déjà présent dans les années 1970, mais on note ici un changement de signification. Le concept de sciences de la vie était marqué pendant les années 1970 par l'idée de la science et l'entreprise Monsanto était alors présentée comme un acteur du progrès scientifique. Le concept des sciences de la vie semble prendre un autre sens dans la décennie quatre-vingt, car il semble attribuer une vocation humanitaire à la firme. Dans un article paru dans le *Harvard Business News* en 1995, le président Robert Shapiro présente le concept d'«entreprise des sciences de la vie»: il s'agit d'une entreprise intégrant des activités issues de la manipulation du vivant, de l'agriculture et de la pharmaceutique. Face aux nouveaux enjeux écologiques, Shapiro explique ici le rôle clé de Monsanto en matière de développement durable :

Chez Monsanto, nous essayons d'inventer de nouveaux types de commerce autour du concept de développement durable. Nous ne savons peut-être pas de quoi auront l'air ces nouvelles activités, mais nous sommes prêts à relever le pari, car le monde ne peut pas négliger le besoin de durabilité [...] La discontinuité est en train de se produire parce que nous rencontrons des limites physiques. Vous pouvez voir ceci arriver arithmétiquement. La durabilité implique les lois de la nature – la physique, la chimie, et la biologie – et la reconnaissance que le monde est un système fermé. Ce que nous pensions sans frontières a des limites, et nous sommes en train de les atteindre [...] La conclusion est que la technologie est la seule alternative à un de ces deux désastres: ne pas nourrir les gens – laisser le processus Malthusien appliquer sa magie sur la population – ou la catastrophe écologique [...] J'offre une prédiction: le début du *xxi*^e siècle verra un conflit entre

la technologie de l'information et la biotechnologie d'une part, et la dégradation de l'environnement d'autre part [...] Personne – même pas le penseur le plus sophistiqué du monde – ne peut décrire un monde soutenable avec 10 à 12 milliards de personnes, vivant dans des conditions qui ne sont pas dégoûtantes et moralement intolérables. Mais nous ne pouvons pas nous permettre d'attendre le scénario final. Nous devons prendre des directions qui nous rendent moins insoutenables. (Magretta, 1997, p. 81-82).

Lorsque Monsanto s'érige en 1997 en entreprise des « sciences de la vie », elle se présente comme une entreprise, dont les activités visent l'amélioration de la qualité de vie sur terre. Monsanto se qualifie comme un acteur clef du développement durable et place les préoccupations sociales et environnementales au cœur de sa mission corporative. On constate alors que le discours environnemental et social de Monsanto ne s'applique plus seulement à ses activités, mais vient alors définir le rôle de l'entreprise. Par ailleurs, le caractère scientifique du discours de Monsanto s'accroît. Dans son rapport de 1997, s'inspirant de la Loi Moore sur les transistors, le PDG Robert Shapiro introduit la « loi Monsanto ». En 1965, Gordon Moore prédisait que la puissance des transistors doublerait tous les 18 à 24 mois et que ce phénomène, connu à présent comme la Loi Moore, serait l'élément moteur de la croissance économique du secteur informatique. Dans le même ordre d'idée, la Loi Monsanto établissait que l'habileté d'identifier et d'utiliser des informations génétiques doublerait tous les 12 à 24 mois. Cette croissance exponentielle dans la connaissance en biologie moléculaire devait transformer l'agriculture, la nutrition et la santé.

Ainsi quatre catégories d'arguments peuvent être dégagées des discours de Monsanto : 1) des arguments environnementaux : cette catégorie comprend les arguments tels que le contrôle de la pollution, la protection de l'environnement, les bénéfices pour l'environnement, la conservation des ressources naturelles, l'augmentation des rendements, la réduction de la quantité de pesticides épandue ; 2) des arguments sociaux et éthiques : cette catégorie regroupe par exemple les arguments concernant les minorités, la santé et la sécurité des travailleurs, la responsabilité sociale corporative, la citoyenneté corporative, l'engagement social, la faim dans le monde etc. 3) des arguments scientifiques : nous avons inclus dans cette catégorie les références faites à la science, la recherche et le développement, l'innovation, la technologie ; et finalement, 4) des arguments portant sur le rôle de l'entreprise : cette dernière catégorie concerne les arguments sociaux, environnementaux s'appliquant à la mission corporative de la firme.

1.3. L'affaire Schmeiser

Malgré un passé trouble jonché de catastrophes écologiques, Monsanto fait paradoxalement figure d'entreprise écologique. Elle a été, par exemple, la première des 500 sociétés du magazine *Fortune* à publier dès 1990 un rapport annuel environnemental. En 1994, elle commença à consulter des

environnementalistes comme Armory Lovins et Herman Daly, et elle est devenue l'un des membres les plus actifs de l'association Business for Social Responsibility basée à San Francisco (McDonald, 2001). Par ailleurs, il faut rappeler qu'elle est effectivement présentée dans la littérature managériale comme un modèle de développement durable : grâce à la commercialisation d'une gamme de produits agricoles génétiquement modifiés, soutient-on, elle permet d'atteindre une meilleure productivité, de conserver les sols, d'utiliser moins d'insecticides ou d'énergie, et de protéger les habitats (Rondinelli et Berry, 2000). Paradoxe d'autant plus surprenant lorsque se juxtaposent chez Monsanto un argumentaire altruiste et des luttes acerbes avec certains acteurs sociaux, la communauté paysanne par exemple, comme l'illustre le procès Schmeiser. Le procès à l'encontre de Percy Schmeiser, un fermier de la Saskatchewan, poursuivi pour «utilisation de semences *Canola Ready* sans permission» contraste en effet avec le discours philanthropique de Monsanto.

Depuis le scandale des semences *Terminator*, les dirigeants de Monsanto ont favorisé la voie juridique, basée plus spécifiquement sur le système mondial d'octroi de brevets pour contrôler l'utilisation des semences génétiquement modifiées. Fermier septuagénaire, Schmeiser fut tout d'abord dénoncé pour la «culture du *Canola Ready* [un produit de Monsanto] sans autorisation». En août 1998, une firme d'investigation mandatée par la cour effectua des tests et confirma la présence de plants transgéniques *Canola Ready* dans les champs de Schmeiser. Ce fermier avait pourtant l'habitude de conserver ses semences et la dernière année d'achat remontait à 1993 (Schmeiser, 2002); elle était donc antérieure à la commercialisation des premières semences transgéniques de Monsanto qui date de 1996 (Monsanto, 2002b). Cette plante se disséminant très rapidement dans l'environnement, Schmeiser soutient que ce serait par pollinisation croisée que le *Canola Ready* de Monsanto a été transporté dans ses champs. Lors de ce procès, il fut établi que la firme avait toujours des droits de propriété sur les graines transgéniques ayant poussé dans les champs de Schmeiser. L'origine de ces semences n'a pas été expliquée, car selon le juge Mackay, «aucune des sources (de contamination) évoquées ne pouvaient logiquement expliquer la concentration ou l'ampleur de canola *Roundup Ready*»; la cour a finalement conclu que Schmeiser a semé cette récolte (1998) avec des graines «qu'il savait ou aurait du savoir être des semences transgéniques» (Monsanto Agriculture France, 2002). Schmeiser aurait donc délibérément violé le brevet d'invention appartenant à la société Monsanto en semant volontairement du canola génétiquement modifié sans s'être acquitté des droits d'accès à cette technologie. En mars 2001, Schmeiser fut condamné par la cour fédérale à verser l'intégralité de ses profits réalisés depuis 1998 (19 000 \$CA) pour violation de droits de propriété et à rembourser les frais judiciaires de Monsanto (153 100 \$CA) (Monsanto Canada Inc. c. Schmeiser, 2001). Le 4 septembre 2002, la cour d'appel fédérale du Canada a confirmé cette décision de justice et Schmeiser se retourne à présent vers la Cour suprême du Canada pour faire entendre son cas (Kempf, 2002).

Ce procès aura causé un large remous dans la communauté paysanne. Il a pour effet de créer un précédent renforçant non seulement les droits des firmes semencières, mais réduisant également leurs responsabilités pour la colonisation des cultures traditionnelles par les OGM que plusieurs qualifient d'ailleurs de pollution génétique (Hayden, 2002). Ce cas de jurisprudence résulte également en une extension des droits de propriété de ces firmes. Selon Schmeiser, « tout ce que Monsanto a à faire est de contaminer un champ. Ils n'ont qu'à introduire leurs semences dans un environnement, dans n'importe quel pays, ou région, et si elles contaminent les récoltes du voisin, ce dernier ne pourra plus cultiver ses semences sans licence ou permission, ou sans payer des droits d'accès » (Schmeiser, 2002, p. 28). Les droits de propriété intellectuelle supplantant les droits des agriculteurs, la dissémination des OGM dans l'environnement a donc pour effet de déposséder les fermiers de leurs semences.

Ce récit illustre l'autre face de l'entreprise des sciences de la vie. Engagée entre autres dans la production de PCB et de pesticides organochlorés, Monsanto est poursuivie pour des déversements massifs de produits hautement toxiques dans l'environnement et la non divulgation d'informations. Simultanément, elle s'érige en acteur du développement durable, en définissant sa mission corporative en termes d'enjeux écologiques, voire même humanistes. Quelle est la signification de ce paradoxe ? Pour répondre à cette question, il est important de revenir aux racines et aux enjeux théoriques du discours éthique dans le monde des affaires tout autant que de comprendre l'engouement suscité par la responsabilité sociale corporative au cours des dernières décennies.

2. MONDIALISATION ET RESPONSABILITÉ SOCIALE CORPORATIVE

Dans le cadre du processus de mondialisation, les équilibres de pouvoirs ont été largement modifiés par l'aménagement d'un espace économique mondial et par l'intégration des marchés financiers. Les problèmes globaux de « maldéveloppement » comme la pauvreté, la famine, le terrorisme ou encore la désertification, révèlent en effet les limites des acteurs et des mécanismes de gestion traditionnels à résoudre des problématiques de plus en plus globales et urgentes. La mondialisation de l'économie semble avoir miné la capacité des gouvernements nationaux de prendre en charge l'intérêt général de leur population à un moment où il leur faut, par surcroît, coordonner l'action en vue de faire face aux défis inédits des problèmes environnementaux globaux (Petrella, 1989). Ancrés dans un territoire, les États semblent inhabiles à agir à une échelle mondiale et les firmes transnationales se positionnent comme des acteurs privilégiés pour prendre en charge les problèmes environnementaux et sociaux (Marsden, 2000).

À travers le processus de mondialisation, les entreprises transnationales ont acquis un poids économique et politique sans précédent, renforcé par la «nouvelle alliance État–entreprise»: la mondialisation des économies se basant sur l'intégration intersectorielle des technologies, les États «nationaux» ont mis en place l'ensemble des structures de valorisation des facteurs de production matériels et immatériels organisés sur des bases mondiales (Le système d'octroi mondial de droits de propriété sur les semences en est un exemple) (Petrella, 1989, p. 5). Par conséquent, l'entreprise est devenue l'organisation de «gouvernance» de l'économie mondiale avec l'appui des États locaux et l'État s'est donné comme fonction historique d'assurer les conditions nécessaires au déploiement de ses entreprises «locales» multinationales en «effectuant un transfert massif des ressources collectives publiques en faveur des entreprises privées» (*Ibid.*, p. 19). L'État a ainsi relégué aux entreprises une légitimité politique et sociale dont il était jusqu'alors porteur, c'est-à-dire la capacité de garantir le développement socioéconomique (Petrella, 1989). Il va sans dire que cette nouvelle alliance État–entreprise pose des problèmes fondamentaux: elle place les entreprises porteuses d'intérêts privés au même niveau que les États et en position d'assurer le bien commun tout en échappant aux mécanismes de contrôle démocratique traditionnel (*Ibid.*, p. 23).

C'est dans le contexte de cette nouvelle alliance que l'on peut mieux comprendre l'engouement des entreprises pour l'éthique et la responsabilité sociale. Le nouveau discours éthique des entreprises est aujourd'hui omniprésent parmi les dirigeants d'entreprise. Depuis quelques années, les firmes se munissent en grand nombre de chartes éthiques, de programmes volontaires de responsabilité sociale ou de citoyenneté corporative. On recense deux mille rapports à teneur sociale par an pour trente-cinq mille multinationales (Lipovetsky, 2002).

2.1. Émergence et fondements théoriques du questionnement éthique et social

Pourtant, le questionnement éthique et social de l'entreprise date des débuts du capitalisme, alors en proie à de vives controverses idéologiques. Mais c'est vers la fin des années 1960 que le concept de responsabilité sociale a pris véritablement son essor. Les théories sur l'éthique des affaires et la responsabilité sociale ont pris corps à travers différents débats et se sont progressivement institutionnalisées pendant les années 1980 autour de trois grandes écoles: la Business Ethics, la Business & Society et la Social Issue Management (Gendron, 2000). Tandis que la Business Ethics propose une réflexion moraliste axée sur les valeurs et les jugements normatifs et insiste sur le fait que l'entreprise doit être assujettie aux mêmes règles que les humains, la Business and Society se préoccupe de la cohésion sociale et analyse les différentes modalités de l'interface entreprise/société. Cette approche contractuelle met l'accent sur l'interdépendance existant entre l'entreprise et la société et avance qu'à titre d'institution sociale, l'entreprise doit servir la société aux risques de perdre sa légitimité sociale et de mettre son existence en jeu. Finalement,

la Social Issue Management traite des questions sociales comme de paramètres dont il faut tenir compte dans le cadre de la gestion stratégique. Moins progressiste, cette approche utilitaire se contente simplement d'avancer que *Good ethic is good business* et s'apparente donc à une relecture des thèses économiques classiques (*Ibid.*).

Ces trois courants se basent sur des fondements théoriques différents, mais ils avancent tous que l'entreprise privée est en mesure de prendre en charge le bien commun. Cela traduit une rupture avec le paradigme smithien, selon lequel l'intérêt général est assuré par la conjonction de la poursuite des intérêts particuliers, qui marquait les premières éthiques du secteur des affaires (*Ibid.*). Par ailleurs, il faut mentionner que les concepts éthiques et la responsabilité corporative accompagnent les revendications de l'autonomisation du secteur privé par rapport aux pouvoirs publics ; une déréglementation peut difficilement se justifier sans la promesse d'une autoréglementation des sujets concernés (Gendron, 2001 ; Hemphill, 1997 ; Dion, 2002). Ainsi, les entreprises auraient la capacité de prendre en charge le bien commun, autant dans les pays du Sud qui manquent de structures réglementaires et de poids économique, que dans les pays du Nord où les services publics subissent de fortes restrictions budgétaires (Marsden, 2000). Dès lors, elles se placent au même niveau que l'État, garant du bien commun et les citoyens, êtres moraux. Grâce à la concertation, avec l'apparition récente du concept de citoyenneté corporative, c'est à travers un partenariat avec les différents acteurs sociaux, comme les ONG, la société civile et les agences gouvernementales, que les firmes proposent de résoudre les problèmes sociaux et environnementaux (*Ibid.*). Le changement de sémantique n'est pas anodin : alors que la concertation implique justement des intérêts divergents, le partenariat suppose que les oppositions disparaissent dans la poursuite d'un objectif commun. L'entreprise citoyenne est par définition socialement responsable et place le social au cœur de sa mission (Waddock et Smith, 2000).

Ces discours à teneur éthique ou sociale ne remettent toutefois pas en cause la finalité organisationnelle de l'entreprise inscrite au cœur du système capitaliste et prévue dans la forme juridique constitutive de la firme (Jones, 1996). Si bien que la mission d'accumulation du capital de l'entreprise, qui ne découle ni de la bonne volonté des dirigeants, ni d'ailleurs de celle des actionnaires, doit être opérationnalisée à travers des stratégies et des tactiques qui ne sauraient céder le pas à des comportements moraux et socialement bienveillants de la part des acteurs corporatifs, sans renoncer au système capitaliste dans son ensemble (Jones, 1996 ; Gendron, 2001). Or, selon Jones, le système capitaliste génère des externalités négatives d'une ampleur telle que son intérêt ou sa pertinence sociale sont de plus en plus discutables. En conséquence, il devient de plus en plus nécessaire de légitimer l'activité économique traditionnelle. La responsabilité sociale s'inscrit dans un discours de légitimation et prétend gérer ou réguler le système plutôt que le remplacer. Le discours sur la responsabilité sociale participe ainsi à une idéologie puissante permettant le maintien du *statu quo* tout en garantissant une cohésion sociale nécessaire à la pérennité

du système capitaliste (Jones, 1996). C'est par conséquent sous l'angle de la légitimité que le nouveau discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise trouve à notre avis tout son sens.

Pour comprendre l'émergence de ce discours éthique, il faut aussi compter avec la pénétration de la logique économique dans de nombreux domaines de la vie, ce qui confère à l'entreprise privée un pouvoir politique inusité accentué notamment par l'implantation sur une base mondiale de systèmes de valorisation des facteurs de production. Cette domination de l'entreprise est renforcée par l'éthique des affaires et risque d'être accentuée par une utilisation des problématiques environnementales et sociales en faveur de l'entreprise privée (Salmon, 2000). Ainsi Monsanto pose peut-être les prémisses d'une nouvelle tendance : l'épiphénomène du processus de marchandisation pourrait se traduire par la privatisation des problèmes environnementaux et sociaux eux-mêmes.

2.2. Une construction des problèmes environnementaux à des fins politiques et stratégiques

Le discours de la responsabilité sociale est plus qu'une rhétorique pour se présenter comme un ange, ou entretenir de bonnes relations avec les acteurs sociaux. C'est bien plus que du «markéthique», car la responsabilité sociale des entreprises a de fortes implications politiques (Jones, 1996). Ce qui nous conduit au constat suivant : ce qui paraissait être un paradoxe n'en est finalement pas un. Nous posons l'hypothèse que l'entreprise Monsanto, sérieusement mise à mal par ses activités polluantes et son implication dans l'industrie de guerre et à présent forte d'une hégémonie économique et politique sans précédent, adopte un discours éthique pour assurer sa légitimité dans son nouveau rôle institutionnel.

À travers ce nouveau discours et son positionnement en entreprise des sciences de la vie, Monsanto est d'ailleurs en train de proposer sa propre lecture de la problématique environnementale et humaine ; elle participe ainsi à la définition sociale de la problématique environnementale. En effet, comme d'autres problèmes sociaux, les problèmes écologiques sont le résultat d'une construction sociale, c'est-à-dire que les représentations de la problématique environnementale sont influencées par le jeu stratégique des acteurs (Jodelet, 1989). Si bien que les choix et les stratégies des acteurs viennent orienter non seulement le développement scientifique, mais également la représentation des problèmes environnementaux et par le fait même, les avenues de solutions (Godard et Salles, 1991). Or, on observe que dans le cadre de la commercialisation très contestée des OGM pesticides de première génération, Monsanto a largement utilisé d'arguments environnementaux et sociaux. Elle a présenté ces produits soit comme des remèdes aux problèmes de malnutrition et de santé publique du tiers-monde, soit comme une solution de rechange aux pesticides (Sinai, 2001). En fait, Monsanto propose une lecture de la problématique environnementale qui est conforme à ses intérêts et à ceux de ses dirigeants-actionnaires.

Non seulement elle instrumentalise la problématique environnementale à des fins commerciales, mais elle présente ses activités comme autant de solutions, ce qui en assure la légitimité sociale. Cette reconstruction des problèmes environnementaux aboutit à un renforcement du pouvoir politique de la firme qui se positionne comme un acteur légitime de la résolution de questions publiques, sociales et politiques : « si le seul et unique but de Monsanto est de faire passer son projet biopolitique mondial, le nouveau Monsanto a besoin d'afficher une éthique, forcément à géométrie variable puisque c'est la multinationale elle-même qui en fixe les règles » (Sinaï, 2001). Le discours écologique de Monsanto participe à la construction de la problématique environnementale. Il s'agit d'un positionnement social, d'un discours qui vise à assurer la légitimité de l'entreprise en fixant la pertinence de ses activités face aux besoins de la société. Ces activités bénéficient néanmoins d'abord et avant tout aux acteurs dominants de la firme.

CONCLUSION

Monsanto, firme marquée par un passé délictueux et une implication dans l'industrie de guerre, se présente aujourd'hui comme un acteur privilégié du développement durable œuvrant pour le bien de l'humanité. Ce nouveau discours éthique pose une rupture radicale avec le comportement passé de l'entreprise. Pourtant les paradoxes se vérifient au présent. Alors que Monsanto prône le développement durable, en développant des semences transgéniques brevetables, la firme renforce la dépendance des agriculteurs et n'hésite pas à intenter des poursuites contre des petits producteurs pour utilisation illégale. Comment expliquer la simultanéité d'un discours visant le bien public et des pratiques hautement controversées auprès de la société civile ?

Aussi paradoxal qu'il puisse paraître, le positionnement éthique de Monsanto n'est pas un cas isolé. Il est nécessaire de se placer dans le contexte plus général de l'engouement des dernières années pour l'éthique et la responsabilité sociale corporative. Comme on l'a vu, alors que l'entreprise est porteuse d'une responsabilité socioéconomique historique inédite, l'éthique et la responsabilité sociale corporatives participent à une rhétorique de légitimation de l'entreprise privée et du système capitaliste dans son ensemble. Mais on assiste aussi à un autre phénomène : au cours de la dernière décennie, on constate qu'une firme comme Monsanto instrumentalise la problématique environnementale à ses propres fins et utilise des défis écologiques pour légitimer ses activités. Elle participe à la construction sociale des problèmes environnementaux en les définissant en fonction de ses intérêts commerciaux. Cette reconstruction des enjeux écologiques aboutit à un renforcement sans commune mesure de son poids politique puisque l'entreprise se positionne ainsi comme un acteur légitime dans la définition et la recherche de solutions aux problèmes environnementaux. On peut ainsi conclure que ce qui semblait un paradoxe est en fait une stratégie sociopolitique fort bien articulée.

Le cas de Monsanto suscite aussi des réflexions quant à la place des entreprises dans le débat public. À l'initiative des différentes institutions internationales qui sont à la recherche de modes de régulation pour définir la «nouvelle gouvernance», les partenariats entre les sphères privée et publique sont présentés comme des voies possibles pour un développement durable. Les entreprises privées devant elles aussi faire partie des solutions, les institutions internationales telles que l'Organisation des Nations Unies, demandent aux entreprises transnationales d'orienter leurs activités vers un développement durable. Il semble important de se questionner sur les risques liés à certains partenariats dans le contexte de marchés oligopolistiques. Le statut d'acteur social que l'entreprise revendique, et que lui confèrent de plus en plus d'institutions internationales, pourrait enterrer des rapports rendus tout à fait inégaux et renforcer dangereusement son pouvoir hégémonique.

BIBLIOGRAPHIE

- BERLAN, J.-P. (dir.) (2001). *La guerre au vivant: OGM et mystifications scientifiques*, Marseille/Montréal, Agone Comeau et Nadeau, 166 p.
- CUMMINS, J.E. (1998). «PCBs – Can the world's sea mammals survive them», *The Ecologist*, vol. 28, n° 28, p. 262-263.
- DION, M. (dir.) (2001). *Responsabilité sociale de l'entreprise et déréglementation*, Montréal, Guérin, 168 p.
- ETC (2002). «Fear-revisited science: Contaminated corn and tainted tortillas – genetic pollution in Mexico's centre of maize diversity», 6 p., <<http://www.etc.org>>.
- FERRARA, J. (1999). «Les vases communicants entre Monsanto et l'administration», *Courrier International*, n° 452, p. 38-40.
- FORSTER, J. et G. Smith (2001). «A genetically modified comeback, as Monsanto turns a corner, it sees independence up ahead», *Business Week*, 24 décembre, p. 60-61.
- GENDRON, C. (2001). «Éthique et développement économique: le discours des dirigeants sur l'environnement», *Cahier du CRISES*, vol. 1, n° 3, 481 p.
- GENDRON, C. (2000). «Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale», *Cahier du CRISES*, n° 4, 74 p.
- GODARD, O. et J.-M. SALES (1991). «Entre nature et société. Les jeux de l'irréversibilité dans la construction économique et sociale du champ de l'environnement», dans R. Boyer, B. Chavance et O. Godard (dir.), *Les figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, p. 233-272.

- GRUNWALD, M. (2002a). «In dirt, water and hogs, town got its fill of PCBs, unknowing residents have little left but lawsuits», *Washington Post*, 1^{er} janvier, p. A17.
- GRUNWALD, M. (2002b). «Monsanto held liable for PCB dumping», *Washington Post*, 23 janvier, p. A01.
- GRUNWALD, M. (2002c). «Monsanto hid decades of pollution PCBs drenched Ala. Town, but no one was ever told», *Washington Post*, 1^{er} janvier, p. A01.
- GRUNWALD, M. (2002d). «Proposed settlement in PCB case denounced», *Washington Post*, 24 mars, p. A06.
- GRUNWALD, M. (2002e). «Senators assail EPA on ALa. PCB Cleanup», *Washington Post*, 20 avril, p. A05.
- HALWEY, B., N. Danielle et R. Curtis (2002). «Seeds of discontent», *World Watch*, janvier-février, p. 8-10.
- HAYDEN, T. (2002). «Bad seeds in court; When genetically modified plants contaminate their crops, organic farmers fight biotech», *U.S. News & World Report*, 28 janvier, p. 34.
- HEMPHILL, T.A. (1997). «Legislating corporate social responsibility», *Business Horizon*, vol. 40, n° 2, p. 53-58.
- HOPQUIN, B. (2001). «Les pouvoirs publics constatent la colonisation des cultures par les OGM», *Le Monde*, 25 juillet, <<http://www.lemonde.fr>>.
- KEMPF, H. (2003). *La guerre secrète des OGM*, Paris, Éditions du Seuil, 305 p.
- KEMPF, H. (2002). «Percy Schmeiser un rebelle contre les OGM», *Le Monde*, 17 octobre, <<http://www.lemonde.fr>>.
- JODELET, D. (1989). «Représentations sociales : un domaine en expansion», dans D. Jodelet (dir.), *Les représentations sociales*, Paris, Presses universitaires de France, p. 31-61.
- JONES, M.T. (1996). «Missing the forest for the trees. A critique of the social responsibility concept and discourse», *Business and Society*, vol. 35, n° 1, p. 7-41.
- LANDA, M. (2000). «Monsanto Company», dans *International Directory of Company Histories*, vol. 29, p. 327-331.
- LIPOVETSKY, G. (2002). *Métamorphose de la culture libérale : éthique, médias, entreprises*, Montréal/Paris, Comeau/Liber, 113 p.
- MAGRETTA, J. (1997). «Growth through global sustainability. An interview with Monsanto's CEO», *Harvard Business Review*, janvier-février, p. 79-88.
- MARSDEN, C. (2000). «The new corporate citizenship of big business : Part of the solution to sustainability», *Business and Society Review*, vol. 105, n° 1, p. 9-25.

- MCDONALD, S. (2001). «Monsanto and genetically modified organisms», *INSEAD*, 15 p.
- MONSANTO AGRICULTURE FRANCE (2002). «Affaire Monsanto contre monsieur Percy Schmeiser : la Cour d'appel du Canada rend son verdict», <<http://www.monsanto.fr>>, consulté le 18 octobre 2002.
- MONSANTO CANADA INC. C. SCHMEISER (2002). CFP1 439, <<http://canlii.org>>.
- MONSANTO (1997). *Rapport annuel 1997*, 65 p.
- MONSANTO (2002a). «As pharmacia completes Monsanto spinoff, Monsanto CEO say company retains focus on strategic direction», <<http://www.monsanto.com/monsanto/layout/media/02/08-13-02.asp>>, consulté le 13 août 2002.
- MONSANTO (2002b). «Company timeline/History-Developing sustainable agriculture», <http://www.monsanto.com/monsanto/about_us/companytimeline/default.htm>, consulté le 08 août 2002.
- MONSANTO (2002c). «Monsanto spinoff from Pharmacia», <<http://www.monsanto.com>>.
- PETRELLA, R. (1989). «La mondialisation de la technologie : une (hypo)thèse prospective», *Revue Futuribles*, n° 135, p. 3-25.
- RURAL ADVANCEMENT FOUNDATION INTERNATIONAL (2001). «Speed bump or blow-out for GM seeds? Stalling markets, taco debacle and biotech bail outs», <<http://www.rafi.org>>, consulté le 21 décembre 2001.
- RONDINELLI, D.A. ET M.A. BERRY (2000). «Environmental citizenship in multinational corporations : Social responsibility and sustainable development», *European Management Journal*, vol. 18, n° 1, p. 70-83.
- SALMON, A. (2000). «Réveil du souci éthique dans les entreprises : un nouvel esprit du capitalisme?», dans *Éthique de l'économie, l'impossible (re)mariage?*, *Revue du Mauss*, n° 15, p. 296-319.
- SCHMEISER, P. (2002). «Facing down Goliat : One farmer with a GM giant», *Acres*, vol. 32, n° 1, p. 28.
- SINAÏ, A. (2001). «Comment Monsanto vend des OGM», *Le Monde Diplomatique*, juillet, p. 14-15.
- SOLUTIA INC. (2002a). «Solutia reiterates it has adequate coverage for previously disclosed PCB related issues», 4 janvier, <<http://www.solutia.com>>, consulté le 11 avril 2002.
- SOLUTIA INC. (2002b). «Solutia signs decree on Anniston PCB issues», 22 mars, <<http://www.solutia.com>>, consulté le 11 avril 2002.
- SOLUTIA INC. (2002c). «Solutia statement on liability verdict in Bowie vs. Monsanto trial in Gasden, Ala», 22 février, <<http://www.solutia.com>>, consulté le 11 avril 2002.

- SOLUTIA INC. (2002d). «Solutia states its side of the story in response to Washington Post article », 3 janvier, <<http://www.solutia.com> >, consulté le 10 avril 2002.
- SOLUTIA INC. (2001). «Solutia Inc. Settlement reached in Owens vs. Monsanto», 23 avril, <<http://www.solutia.com>>, consulté le 11 avril 2002.
- TOKAR, B. (2001). «Monsanto: l'arrogance d'une transnationale», dans *Procès de la mondialisation*, Paris, Fayard, 484 p.
- VIDAHER-COHEN, D. ET B.W. ALTMAN (2000). «Concluding remarks: Corporate citizenship in the new millenium: Foundation for an architecture of excellence», *Business and Society Review*, vol. 105, n° 1, p. 145-168.
- WADDEL, S. (2000). «New Institutions for the practice of corporate citizenship: Historical, intersectoral, and developmental perspectives», *Business and Society Review*, vol. 105, n° 1, p. 107-126.
- WADDOCK, S. ET N. SMITH. (2000). «Relationships: The real challenge of corporate global citizenship», *Business and Society Review*, vol. 105, n° 1, p. 47-62.
- WARWICH, H. (1998). «Agent orange: The poisoning of Vietnam», *The Ecologist*, vol. 28, n° 28, p. 264.

LE CODE DE CONDUITE GILDAN INC.

CHRONIQUE D'UNE FIRME DU TEXTILE AUX PRISES AVEC LES NOUVEAUX MOUVEMENTS SOCIAUX ÉCONOMIQUES

Stéphane de Bellefeuille et Marie-France B.-Turcotte

Les conditions de travail dans l'industrie du textile ont à travers l'histoire été décrites comme étant pénibles, que ce soit par exemple, à travers le récit de saint François d'Assise qui se révolte contre la misère des ouvriers et l'insalubrité des ateliers de ses propres parents ou des histoires plus récentes comme celle des *Tisserands du pouvoir* décrivant la grande pauvreté et l'environnement de travail dangereux des travailleurs canadiens-français dans les usines textiles du nord des États-Unis au début du siècle dernier. Plus récemment, en 1992, la firme américaine Levi Strauss & Co., célèbre depuis 150 ans pour ses jeans, a été accusée par le *Washington Post* de mettre sur le marché des vêtements assemblés aux îles Mariannes par des immigrants chinois maltraités et réduits à des conditions de travail s'apparentant à de l'esclavage (Deglise, 2000).

Dix ans plus tard, des employés d'usines asiatiques vivent toujours dans une extrême pauvreté, et ne gagnent que 2 \$US par jour (Connor, 2000). Pour ces travailleurs de grandes entreprises telles que Nike et Adidas, la survie dépend du revenu supplémentaire gagné en travaillant de longues heures supplémentaires. Encore aujourd'hui, les pratiques de certaines firmes menacent toujours la santé et l'intégrité de nombreux travailleurs, tout spécialement dans les pays du Sud. Ces situations ont suscité et alimentent toujours les réactions de plusieurs groupes contestataires, notamment des nouveaux mouvements sociaux économiques (NMSÉ) qui ont la particularité de mettre en jeu des moyens économiques tels que le consumérisme politique et des programmes de certification sociale, pour endiguer les abus.

Bien que l'ensemble des firmes internationales soient soumises à de telles pressions nous concentrerons ici nos analyses sur le secteur textile. Dans ce secteur, à l'instar des autres branches de production, bon nombre d'entreprises ont réagi face à la propagation de ces campagnes négatives touchant leur image auprès des consommateurs de plus en plus sensibilisés aux luttes contre le travail des enfants et les ateliers de misère. Actuellement très en vogue pour faire entendre les engagements socialement responsables des entreprises, les codes de conduites sont l'une des réponses privilégiées par les directions pour faire face aux contestations montantes. Ils deviennent peu à peu des règles et des normes faisant partie intégrante de la gestion des entreprises.

Ces acteurs économiques ne sont toutefois pas les seuls à promouvoir les codes de bonne conduite. Il faut discerner plusieurs catégories de promoteurs de codes. Les codes de conduite émanent effectivement d'acteurs

diversifiés et émergent dans un contexte de tensions. Ils sont symptomatiques de nouvelles dynamiques sociales dans lesquelles s'inscrit l'entreprise textile Gildan, qui sera au cœur de cette contribution. Pour bien comprendre ces dynamiques nous avons regroupé ces promoteurs en trois catégories : 1) les entreprises et les associations d'affaires, 2) les nouveaux mouvements sociaux économiques, 3) les gouvernements. Cette typologie permet de saisir le sens de l'adoption d'un code plutôt qu'un autre par les entreprises du secteur textile et d'interroger les potentialités régulatrices des codes en matière de responsabilité sociale des entreprises. C'est ce que nous examinerons dans une première partie.

L'institutionnalisation des enjeux socioéconomiques par les codes de conduite pourra-t-elle garantir le respect de la dignité humaine dans les activités de production manufacturière? La question, comme nous le verrons dans une seconde partie au travers de la présentation du cas de l'entreprise canadienne Gildan, reste ouverte à l'heure actuelle. Le dialogue social engagé entre les entreprises et les groupes d'intérêts, les organisations internationales gouvernementales et non gouvernementales est effectivement loin d'être stabilisé et le compromis social reste incertain. C'est ce que nous chercherons à montrer dans cette chronique qui retrace depuis l'introduction de son propre code de conduite en 1998, les relations et les tensions largement médiatisées entre la firme Gildan inc. et ces différents acteurs, ceux qui se réclament de la société civile et les pouvoirs publics.

1. LES CODES DE CONDUITE DANS L'INDUSTRIE TEXTILE

De nombreux changements dans l'économie mondiale ont favorisé l'émergence et l'adoption de codes de conduite dans les entreprises du secteur du textile, de l'habillement et de la chaussure. Tout d'abord, le développement des chaînes mondiales de valeurs, contrôlées par des multinationales du Nord, pousse les entreprises du Sud à accroître la flexibilité de leurs opérations pour répondre aux exigences des marchés en terme de quantité et de qualité des produits, de délais de livraison et de coût de production, influençant par le fait même les conditions de travail dans les usines. En même temps, l'importance accrue de l'image de marque et de la réputation de l'entreprise rend les multinationales vulnérables aux couvertures médiatiques négatives lorsqu'elles sous-traitent leur production dans des usines du Sud où les employés sont victimes de mauvaises conditions de travail. Le consumérisme politique qui risque de découler de la prise de conscience du consommateur face aux conditions dans lesquelles les produits sont fabriqués constitue une menace pour l'entreprise. En effet, les grandes entreprises ne peuvent plus ignorer les effets de leurs activités lorsque les groupes de contestation les dénoncent avec force. Cela constitue un facteur important qui incite les entreprises à adopter un code de conduite, lequel peut se faire symbole ou manifestation concrète de la responsabilité sociale d'entreprise.

Ces codes peuvent émerger de différents acteurs : grandes multinationales, organisations à but non lucratif, syndicats ou gouvernements qui les uns comme les autres, à travers la promulgation d'un code et les processus de contrôle qui lui sont associés, tentent d'influencer les pratiques d'un secteur professionnel. Une entreprise, c'est le cas de la société Gildan, peut donc adopter différents codes en multipliant ses engagements et en accumulant plusieurs types de certification.

Les codes d'entreprises et d'associations d'affaires

Ces codes correspondent aux codes adoptés unilatéralement par des entreprises d'un secteur. Ils sont élaborés par des entreprises ou des groupes d'affaires, tels les industries et les associations commerciales, les chambres de commerce ou les groupements d'hommes d'affaires influents. Ils peuvent être adoptés par des entreprises ou des associations d'entreprises, installées dans des pays en développement ou originaires de ces pays. Les codes servent à encadrer les pratiques des firmes et de leurs partenaires tels les fournisseurs et les sous-contractants. Ils sont sous-tendus par la croyance dans la capacité des entreprises à effectuer une autorégulation volontaire ou anticipée. Pour illustrer ce type de promoteurs, Nike est l'une des entreprises qui a rapidement réagi à une couverture médiatique négative en élaborant et en adoptant la même année que Levi's, un code s'appliquant aussi à ses fournisseurs – Nike Code of Conduct. En réaction à cette initiative, Reebok, le principal compétiteur de Nike, développa la même année son Human Rights Production Standard – un code très similaire à celui de Nike. Par ailleurs, le Worldwide Responsible Apparel Production (WRAP) est un autre exemple de ce genre de code. Il a été conçu par l'American Apparel and Manufacturer Association, l'American Apparel and Footwear Association et par d'autres associations d'affaires. Il vise à créer un environnement dans lequel l'industrie des produits manufacturés des États-Unis peut opérer de façon compétitive et profitable dans une économie globalisée. Ce code établit donc les normes minimales pour le respect des conditions de travail chez les fournisseurs et les sous-traitants.

Les codes des ONG

Ces codes sont adoptés à la suite des résultats des négociations entre différentes parties prenantes, incluant les entreprises ou les représentants de leur industrie, des organisations non gouvernementales (ONG) ou des mouvements syndicaux. Ces codes sont élaborés pour éviter le *benchmark* par les organisations en ne retenant que ce qu'ils croient être de bonnes pratiques. Ces codes tracent des lignes directrices à suivre pour les entreprises et les associations d'affaires. À titre d'exemple, les pressions de certains mouvements syndicaux internationaux ont joué un rôle important dans le processus d'élaboration de codes dans le secteur du textile. Le International Textile, Garment and Leather Worker's Federation, a encouragé les entreprises du textile américaines pendant les années 1980 et 1990

à adopter un comportement socialement plus responsable. Faisant suite à cette démarche, c'est en mai 1995, que le Clothing Manufacturers Association of the United States et le Amalgamated Clothing Textiles Workers Union ont signé, pour la première fois, un accord sur l'application d'un code de conduite à l'échelle nationale pour les entreprises et les sous-traitants (Sajhau, 1998). Ce code établissait des normes minimales pour les salaires, les heures de travail, le travail des enfants, la liberté d'association, la non-discrimination et la santé et sécurité.

Les codes des gouvernements

Ces codes sont négociés à un niveau international et sont acceptés par les gouvernements nationaux. Ils remontent aux années 1970 lorsque le *Guidelines for Multinational Enterprises* de l'OCDE et le *Tripartite Declaration of Principles concerning Multinational Enterprises* de l'OIT ont été adoptés. Ces principes, qui devaient initialement être coercitifs ont plutôt été présentés comme étant volontaires et non imposables. Par ailleurs, aux États-Unis, la campagne *No Sweat*, introduite par l'administration Clinton en 1996, est l'exemple de l'implication d'un gouvernement dans la dénonciation des ateliers de misères dans les industries du textile, de l'habillement et de la chaussure. Cette campagne visait à promouvoir l'adoption par les entreprises et leurs sous-traitants de codes de conduite afin de respecter les lois du travail et les droits humains dans leurs activités de production et de marketing. Dans l'optique de «nettoyer» l'industrie des abus envers les travailleurs, le gouvernement américain a adopté une approche proactive en dressant la liste des entreprises qui adhèrent à un code de conduite. Cette liste a été reproduite et divulguée dans les médias afin qu'elle ait un effet incitatif pour les autres firmes du secteur (Sajhau, 1998).

Contrôles et supervisions

Il est possible de discerner deux profils d'action dans l'application d'un code de conduite : la conformité et la collaboration avec les sous-traitants. Le premier profil est caractérisé par une domination globale de la firme : la firme développe et introduit le code, communique son importance au manufacturier et assume la responsabilité de son application (Frenkel et Duncan, 2002). Le deuxième profil, la collaboration, implique un partenariat. Le code constitue une base pour une amélioration continue de la performance et de l'environnement de travail. Les modifications sont faites conjointement entre l'entreprise et le sous-traitant (Frenkel et Duncan, 2002). La stratégie de l'entreprise et la vision de son environnement influenceront la façon dont elle appliquera le code de conduite. La taille et l'envergure de ses opérations auront aussi leur rôle à jouer dans le processus de prise de décision.

Le contrôle et la supervision de l'application d'un code sont sensés assurer sa crédibilité et créent un climat d'opinion favorable chez les consommateurs (Sajhau, 1998). À cet effet, il existe 3 types d'agents qui peuvent faire appliquer les codes de conduite. Le premier type est l'agent interne de l'entreprise. Son travail de surveillance est partie intégrante du code de conduite. L'entreprise fait une promesse au public et s'assure du respect de cette promesse en utilisant un ou des vérificateurs provenant de son propre personnel. Il s'agit de la première forme de vérification la plus largement utilisée. Il existe toutefois des limites au contrôle interne, d'autant que les employés retenus pour ces tâches, qui proviennent de la comptabilité, des ressources humaines ou du contrôle de la qualité, ne reçoivent qu'une formation minimale pour reconnaître les violations des conditions de travail. Le deuxième type relève d'une organisation externe. La vérification du respect des règles est faite par une organisation sous contrat avec l'entreprise. L'agent vérificateur peut être une firme à but lucratif, une organisation spécialisée ou une organisation pour la défense des droits humains. À titre d'exemple les firmes comptables PriceWaterhouseCoopers, KPMG, des ONG locales à la production et les ONG où sont consommés les produits peuvent jouer ce rôle. Finalement, le troisième type est l'organisation qui accrédite et forme les organisations externes de vérification. Si l'adoption d'un code et de mesures d'accréditation ont pour objectif de contribuer à la légitimité de l'entreprise, ils ne résolvent cependant pas nécessairement les problèmes de crédibilité comme en témoigne le cas de la société Gildan.

2. LA SOCIÉTÉ LES VÊTEMENTS DE SPORT GILDAN INC. ET LES NOUVEAUX MOUVEMENTS SOCIAUX ÉCONOMIQUES

La société Les Vêtements de Sport Gildan inc., basée à Montréal, a été créée en mai 1984 sous le nom de Textiles Gildan inc. À l'origine, ses activités se concentraient sur la fabrication de textiles. La principale gamme de produits fabriqués était le tissu fini. En 1994, après avoir revu sa stratégie d'exploitation, l'entreprise s'est recentrée exclusivement sur la fabrication et la vente de vêtements de sport destinés au marché de la distribution en gros (Gildan, 2003a). En 1995, à la suite de ces changements, l'entreprise a opté pour une nouvelle dénomination sociale : Les Vêtements de Sport Gildan inc./Gildan Activewear inc.

Bien que cette firme ne soit pas aussi connue que son principal concurrent – Fruit of the Loom – elle est l'un des leaders en Amérique du Nord pour la confection de t-shirts, avec plus de 28% des parts de marché et un chiffre d'affaires dépassant les 600 millions de dollars en 2003 (Gildan, 2003a). Cette entreprise se positionne sur le marché nord-américain et européen de la distribution en gros de vêtements de sport destinés à l'impression.

L'entreprise suit une stratégie d'intégration verticale qui lui permet d'établir une coordination plus serrée de ses activités de filature, de tricot, de teinture, de finition, de coupe et de couture (Gildan, 2002). Ses usines sont réparties au Québec, en Ontario, aux États-Unis, en Angleterre, au Mexique, aux Barbades, au Honduras et à Haïti. Gildan inc. tricote, teint, coupe, finit et distribue ses produits dans ses propres installations (Gildan, 2003b; 2003p). Elle fabrique également le fil qu'elle utilise pour la fabrication de ses produits. L'entreprise vise à être le manufacturier de vêtements de qualité au plus bas coût possible et suit, comme on vient de le voir, une stratégie d'intégration des activités composant sa chaîne de valeurs, stratégie réputée pour pouvoir réduire la vulnérabilité de sa chaîne d'approvisionnement. Au cours de l'exercice annuel se terminant le 5 octobre 2003, ses revenus ont atteint 630,1 millions de dollars et un bénéfice net de 77,3 millions (2,60 \$ par action), soit une augmentation de 16,2% comparativement à l'exercice de l'année 2002 (Gildan, 2003e).

Sur le plan éthique et sur celui de la responsabilité sociale d'entreprise, Gildan se dit proactive, tant à titre d'organisation que d'employeur en Amérique du Nord aussi bien qu'à l'étranger (<www.gildan.com>). Manifestation de cette préoccupation éthique, le *Rapport annuel 2003* de l'entreprise consacre quatre pages à la description des réalisations et des mesures prises par l'entreprise pour agir de façon responsable.

L'entreprise s'y dit déterminée à s'acquitter de ses obligations de citoyen responsable. Elle s'engage à participer au développement de la communauté dans laquelle elle exerce ses activités, en adoptant des politiques qui favorisent le développement durable, une saine gestion de l'environnement et les services à la communauté (<www.gildan.com>). Les documents corporatifs citent en exemple de la responsabilité de l'entreprise des conditions de travail et des avantages sociaux supérieurs aux exigences des lois locales des pays où elle mène ses activités, des installations alimentaires dans les usines, des programmes d'éducation pour améliorer la scolarité des ouvriers et le développement d'un projet d'habitation, afin de fournir un toit à un certain nombre de ses employés victimes de l'ouragan Mitch en 1998.

En 1998, au moment de son implantation à l'international, notamment au Honduras et au Mexique, Gildan a mis en place son propre code de conduite. Ce code maison est joint aux contrats d'affaires avec les partenaires et les sous-traitants qui doivent s'y conformer et le respecter sous peine d'annulation du contrat. À la même époque, le Fonds de Solidarité de la FTQ, actionnaire de la firme, avait proposé à Gildan d'adopter un code de conduite qu'il avait lui-même développé en s'inspirant du modèle de SA 8000. En effet, depuis qu'il avait investi dans l'entreprise en 1996, le Fonds de Solidarité de la FTQ visait l'amélioration du droit d'association et de la rémunération des employés de Gildan (<www.ftq.qc.ca>). Toutefois,

l'entreprise avait préféré s'en tenir à son propre code de conduite calqué sur les principes élaborés par Nike. À l'époque, les initiatives comme le Worldwide Responsible Apparel Production (WRAP), le Fair Labor Association (FLA) auxquelles l'entreprise a ensuite adhéré, et le SA 8000, n'étaient pas aussi en vue et populaires qu'aujourd'hui. De plus, l'entreprise a aussi adopté les normes du WRAP et du FLA, en 2002 et 2003 respectivement.

En novembre 2003 un poste de directeur à la conformité sociale, a été créé. Il a pour mandat de soutenir l'implantation et de contrôler à l'interne le respect du code de conduite y compris le code maison, le WRAP et le FLA.

Par-delà l'aspect lisse d'un emboîtement cumulatif des codes de l'entreprise Gildan qui semble aller dans le sens d'une plus grande exigence en matière de responsabilité sociale de l'entreprise, il est important de retracer l'histoire de ces différents engagements. Cela permet de ressaisir les dynamiques, les tensions entre une multitude d'acteurs impliqués dans ces démarches et de nuancer la vivacité des adhésions volontaires et la spontanéité éthique des entreprises.

2.1. L'implantation de Gildan au Honduras

En 1987, le gouvernement du Honduras en décrétant le pays zone de libre-échange a favorisé la venue massive des manufacturiers de vêtements. En fait, les *maquilas*, des usines détenues par des propriétaires étrangers, s'installent au Honduras dès 1977 avec la création de la zone franche de Puerto Cortes. La loi de 1987 a permis l'élargissement des zones franches privées à tout le pays, ce qui signifiait que toute entreprise étrangère pouvait s'installer et profiter d'incitatifs, dont les exemptions de taxes. Au cours des années 1990 le secteur se développe rapidement, le nombre d'emplois dans les maquilas passant de 2 586 en 1986 à 61 162 en 1996 (<www.ilo.org>), à plus de 100 000 emplois en 1998 (CBC News, 2002b). Ombre à ce tableau, correspondant *a priori* à un succès de développement économique, on peut reprocher au gouvernement hondurien de ne pas avoir fait appliquer les normes internationales du travail.

Les usines Gildan au Honduras comptent plus de 5 000 employés qui produisent quotidiennement des milliers de t-shirts. Outre les faibles coûts de la main-d'œuvre, Gildan explique son implantation dans ce pays par les infrastructures présentes, la proximité des ports et des autoroutes, les systèmes fiscaux qui lui procurent de nombreux avantages, mais aussi par plusieurs traités commerciaux entre ces pays émergents et les États-Unis qui constituent son principal marché. En délocalisant sa production en Amérique Centrale, l'entreprise peut en effet réacheminer sa marchandise en évitant des frais de douanes : avantage de taille qui lui permet d'ambitionner de devenir le manufacturier de vêtements de qualité au plus bas coût possible.

2.2. Le reportage choc du réseau CBC

Si l'entreprise prétend offrir des conditions de travail supérieures aux normes locales, un reportage choc peindra un tout autre tableau. Le 22 janvier 2002, l'émission *Disclosure* de la chaîne de télévision CBC révèle des abus au sein d'une usine de Gildan inc. au Honduras (CBC News, 2002a). Les ouvriers interrogés par le reporter de *Disclosure* dénoncent les nombreuses infractions de leur employeur au droit ou aux conditions de travail : quotas de production excessivement élevés, salaires ne couvrant pas les besoins élémentaires (salaire de 16 \$ par jour), rémunération selon la productivité, pauses surveillées, journées de 11 heures, mauvaise qualité de l'air dans les ateliers, licenciements abusifs, tests de grossesse obligatoires pour les femmes à l'embauche, licenciement d'employés qui avaient entamé des démarches pour former un syndicat de travailleurs.

Dans l'interview avec le reporter de CBC, le directeur de l'usine visitée, insiste pourtant sur les efforts de l'entreprise pour améliorer les conditions de travail dans ses usines. La vice-présidente des affaires corporatives en poste lors de ces événements nie les allégations, déclarant que les ouvriers avaient menti aux reporters de CBC, insinuant qu'un syndicat ou des concurrents nerveux devant leur accroissement des parts de marché, surtout aux États-Unis, se cachaient peut-être derrière cette campagne injustifiée de salissage (CBC News, 2002a).

En somme, les informations et interprétations recueillies par les reporters de CBC auprès des ouvriers et de la direction de l'entreprise sont contradictoires. Les représentants de Gildan affirment que les tests de préemploi dénoncés par les employés féminins sont des tests pour détecter la consommation de drogue, tandis que de leur côté, les ouvrières affirment que les tests servent au dépistage des grossesses. Quant à la qualité de l'air dans les usines, aux images de particules de coton en suspension dans l'air ambiant de l'usine, les représentants de l'entreprise opposent un rapport de vérification d'usine préparé par une firme d'experts réputée attestant que tous les paramètres de qualité de l'air rencontraient les normes de la Commission de la Santé et de la Sécurité du Travail du Québec (CSST) dans les trois usines inspectées.

Dans les jours qui ont suivi la diffusion de ce reportage, Maquilas Solidarity Network (MSN), un organisme de Toronto engagé dans une campagne de dénonciation du comportement de la firme au Honduras, a été contacté par de nombreuses institutions et organisations clientes de Gildan, demandant si elles devaient ou non arrêter d'acheter les produits de la firme. MSN a conseillé de ne pas boycotter la marque, mais de profiter de cette opportunité pour faire pression sur l'entreprise pour qu'elle respecte les droits des travailleurs dans ses usines et qu'elle les fasse respecter chez ses sous-traitants (MSN, 2002a).

2.3. Étude de la certification SA8000

Le 25 janvier 2002, Gildan s'engage à étudier la possibilité de mettre en place la norme SA 8000 au sein de ses propres usines, sans toutefois préciser le cas des usines de sous-traitance (MSN, 2002a). Selon un représentant du Fonds de solidarité FTQ, Gildan avait d'ailleurs déjà considéré l'adoption de la norme SA 8000 en novembre 2001. La norme SA 8000 est basée sur les conventions internationales de l'Organisation Internationale du Travail (OIT). Elle prévoit des dispositions limitant les heures de travail et exige le paiement de salaires décentes. En adhérant à cette norme, Gildan devait envisager des contrôles externes indépendants menés par des sociétés privées accréditées SA 8000, afin de vérifier le respect de la norme. Elle devait en outre impliquer des groupes locaux dans ce processus de contrôle. Des rapports publics montrant l'avancée et la conformité avec les conventions de l'OIT et les lois locales devaient compléter le dispositif.

2.4. L'adoption du WRAP : une certification contestée par Maquilas Solidarity Network (MSN)

Au cours de l'année 2002, Gildan entame en outre des procédures pour que ses trois usines du Honduras soient certifiées par le WRAP. Le programme de certification du WRAP a été conçu par l'American Apparel Footwear Association (AAFA) pour les manufacturiers de vêtements et de chaussures et a pour objectif énoncé d'améliorer les relations avec les parties prenantes, de faciliter l'entrée des marchandises aux douanes américaines, de fournir un contrôle à un coût abordable, de faire la promotion des habiletés de l'industrie, d'assurer que la production est réalisée dans des conditions de travail acceptables (<www.wrapapparel.org>). Ce programme de certification exige que les manufacturiers se conforment à 12 principes assurant des conditions de travail saines et sécuritaires, en plus du respect des droits des travailleurs. Un organisme de contrôle indépendant est chargé de la certification des unités de production et s'assure que les produits sont confectionnés légalement, dans des conditions humanitaires et éthiques. La certification est valide pour une période de 12 mois et toutes les usines participantes peuvent être soumises à des inspections sans préavis. Le comité de certification WRAP comprend un comité indépendant d'administrateurs et de cadres supérieurs reconnus. L'organisme analyse les rapports de conformité des unités participantes, approuve les contrôleurs indépendants et certifie les unités qui se conforment aux principes.

Cependant, selon l'avis de certains organismes de défense des droits humains, de centrales syndicales et d'académiciens, le programme du WRAP doit être considéré comme la version de l'industrie pour la vérification et la certification externe (O'Rourke, 2002). Le groupe MSN, souligne que les principes du WRAP sont les normes les moins sévères et que son

programme de certification et de contrôle pêche largement au niveau de la transparence puisque les entreprises n'ont pas besoin de diffuser au public l'information concernant leur performance (O'Rourke, 2002 ; MSN, 2002b). D'autres n'hésitent pas à dire que le WRAP ne constitue qu'une couverture cosmétique et qu'il est préférable de ne pas avoir de code plutôt que d'adhérer à ces principes. La crédibilité de ce programme est donc mise en doute.

Les membres du WRAP répondent à ces critiques en arguant de la satisfaction de nombreux manufacturiers. Selon eux, le programme permet non seulement d'accroître la crédibilité de la conformité sociale, mais contribue à améliorer la productivité des usines, les communications entre employés et dirigeants et les conditions de travail (<www.wrapapparel.org>). Ainsi, selon le WRAP, le programme est reconnu par les professionnels comme étant le plus crédible, économique et efficace pour assurer la conformité des usines avec des conditions permettant le respect des personnes et des exigences éthiques et légales (<www.wrapapparel.org>).

Gildan dit opter pour le WRAP en raison de sa notoriété notamment dans le secteur de la vente au détail. En effet, Wal-Mart et d'autres grandes chaînes font de WRAP l'un de leurs principaux codes de conduite. Puisque Gildan se retrouve dans la chaîne d'approvisionnement de Wal-Mart, étant un fournisseur des partenaires d'affaires de la multinationale, il est nécessaire pour Gildan d'adhérer au WRAP, afin de se conformer aux exigences de ses clients.

2.5. Prix d'excellence pour la responsabilité sociale

En février 2003, Gildan reçoit du ministre de la Coopération internationale le Prix d'excellence pour la responsabilité sociale et professionnelle des entreprises. Ce prix récompense les réalisations des entreprises et des organisations canadiennes qui soutiennent la croissance économique durable, le développement social, l'égalité entre les sexes, la responsabilité sociale et les programmes jeunesse, en vue de réduire la pauvreté dans les pays en développement de l'Afrique, du Moyen-Orient, de l'Asie, de l'Amérique latine et des Caraïbes, ainsi que dans les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est. Selon l'Agence canadienne de développement international (ACDI), «l'objectif général des prix consiste à saluer l'excellence de la conception et de la mise en œuvre d'initiatives de coopération internationale» (<www.acdi-cida.gc.ca>). Dans de son allocution, lors de la remise des prix, la ministre Whelan déclare :

La gestion par Gildan Activewear de ses trois installations au Honduras est un parfait exemple de la façon dont une entreprise peut combiner réussite en affaires et responsabilité sociale. Les employés et les partenaires commerciaux de Gildan bénéficient d'un code d'éthique et de conduite qui met en valeur la diversité, la dignité, l'équité et l'égalité des chances pour tous. (CNW, 2003)

Moins de deux semaines après la remise de ce prix, l'organisme Ethical Trading Action Group (ETAG) envoie une lettre de protestation à la ministre Whelan. Dans cette lettre l'ETAG critique les critères d'attribution de ce prix à Gildan et regrette que l'ACDI n'ait pas consulté d'organisations du Canada et du Honduras, travaillant sur la responsabilité sociale corporative. ETAG s'inquiète que l'entreprise utilise abusivement cette récompense pour rassurer les actionnaires et éliminer les soupçons entourant le congédiement de travailleurs au Honduras. Dans cette lettre, ETAG remet aussi en cause la valeur de la certification WRAP ayant servi à récompenser Gildan et recommande au gouvernement canadien d'endosser ou de ne promouvoir que les codes de conduite s'appuyant sur les conventions de l'OIT qui incluent des enquêtes publiques transparentes concernant le respect des normes (MSN, 2003e).

Le 5 février 2003, encore un coup médiatique, l'organisme MSN accuse à nouveau Gildan de ne pas respecter les droits des travailleurs dans ses usines du Honduras (*Le Devoir*; 7 février 2003). De nouveaux alliés se joignent à MSN : Oxfam Canada et Amnistie Internationale Canada, deux organismes qui sont aussi clients de Gildan, s'interrogent sur les causes du licenciement massif, le 24 novembre 2002, de 38 travailleurs dans son usine d'El Progreso au Honduras (*Le Devoir*; 7 février 2003; MSN, 2003a,b). Selon les faits rapportés, les travailleurs et travailleuses licenciés faisaient partie d'un groupe qui, dix jours plus tôt, avait déposé une demande d'accréditation syndicale au ministère du Travail du Honduras. Dans ce pays, les lois du travail interdisent le licenciement d'employés en cours de syndicalisation. Selon des informations recueillies par MSN, aucun des travailleurs n'aurait reçu d'avertissement écrit expliquant la nature de son congédiement. Par ailleurs, des travailleurs ont rapporté aux membres de MSN que les superviseurs d'usines menaçaient de congédier tous ceux qui adhèreraient à une union ou un syndicat. Devant les plaintes des salariés licenciés, un inspecteur du ministère du Travail du Honduras décide d'enquêter et de visiter l'usine de Gildan, afin de vérifier les registres de paie. Selon l'enquête de MSN, l'accès de l'entreprise lui est refusé par les gardiens de sécurité de l'usine et ce, malgré l'envoi de trois convocations restées sans réponse (MSN, 2003a,b).

Chez Gildan, on rétorque que ces propos sont sans fondement. L'usine en question compte environ 2000 employés et ce serait pour des raisons de cycles normaux en besoin de main-d'œuvre que l'usine avait dû procéder au licenciement de 150 employés. Par ailleurs, le bureau du travail n'aurait jamais informé l'entreprise de la demande d'accréditation syndicale pour cette usine. L'entreprise rappelle en outre son affiliation au Bureau Veritas Quality International et que les trois usines de couture du Honduras sont dans un processus de certification selon les principes du WRAP, parmi lesquels se trouve celui du respect de la liberté d'association et de syndicalisation (Vailles, 2003a).

2.6. Les réactions d'actionnaires et de clients

Lors de l'assemblée annuelle de Gildan, quelques jours après les accusations de MSN, le débat sur la certification est relancé lorsque des actionnaires demandent au président et chef de la direction, si l'entreprise a l'intention d'implanter la norme SA 8000. Le président dit à l'assemblée que le choix de la certification WRAP s'explique par l'adhésion de bon nombre de leurs clients dont Wal-Mart, alors que la norme SA 8000 est moins connue en Amérique du Nord et surtout moins valorisée par les clients (Vailles, 2003b). Pourtant, des clients de Gildan, soit Oxfam Canada, Amnistie Internationale Canada et le Winnipeg Folk Festival menacent de cesser d'acheter les produits de l'entreprise si elle ne se conforme pas à leurs deux demandes, soit de réembaucher les employés congédiés en novembre 2002 (MSN, 2003b) et d'adhérer à la norme SA 8000 qui rend public le rapport des vérificateurs indépendants (MSN, 2003b; Vailles, 2003b).

Par ailleurs, le Fonds des travailleurs du Québec (FTQ), alors actionnaire de Gildan, demande qu'un tiers indépendant enquête sur ces licenciements pour raison syndicale et recommande à Gildan d'adhérer à la norme SA 8000, jugée plus exigeante. La FTQ considère que les allégations contre Gildan sont sérieuses et menace de vendre son bloc de 11,2% d'actions de Gildan. Compte tenu des valeurs du Fonds FTQ, il ne peut en aucun cas être actionnaire d'une entreprise bafouant la liberté d'association et le droit à la syndicalisation (Vailles, 2003b). «Il y a un an, nous leur avons suggéré fortement d'aller vers le SA 8000. Avec le temps, ils nous ont plutôt parlé du WRAP et nous leur avons signifié notre désaccord. Aujourd'hui, on renouvelle notre demande pour qu'ils adoptent la norme SA 8000.» (Vailles, 2003b).

Devant les pressions exercées par les groupes humanitaires et certains actionnaires (FTQ et ISS), Gildan dit vouloir examiner sérieusement la norme SA 8000, ainsi que les autres certifications existantes, dont le Fair Labor Association, sans donner toutefois d'échéancier précis d'implantation (Vailles, 2003b). Monsieur Chamandy déclare, lors de l'assemblée annuelle 2003, que Gildan va prendre une décision d'affaires pour voir la pertinence d'implanter le SA 8000, ce qui impliquera bien sûr de prendre en compte les coûts rattachés à l'implantation d'une norme (Vailles, 2003b). Selon Gildan, en plus des coûts associés à l'inscription de l'entreprise dans un processus de certification, l'implantation d'un code de conduite implique des coûts d'ajustement, dont des séances d'information et de formation des employés, pour s'assurer de la conformité au code.

2.7. Diffusion d'un rapport choc sur Gildan

Malgré les intentions affichées par l'entreprise, les groupes de pression se mobilisent plus fortement. En mai 2003, le Maquila Solidarity Network (MSN) et le Honduran Independent Monitoring Team (EMIH), co-signent un rapport s'intitulant: *A Canadian Success Story? Gildan Activewear: T-shirts,*

Free Trade and Worker Rights. EMIH est un organisme de contrôle indépendant, sans but lucratif, mis sur pied par les Jésuites honduriens et par une organisation locale de femmes militant pour le respect des droits des femmes dans les *maquilas*. Le rapport fondé sur des entrevues effectuées avec des travailleurs, à l'extérieur des terrains des usines de Gildan dénonce les pratiques déloyales en matière de travail et les abus au niveau du droit des travailleurs dans les usines de Gildan au Honduras (MSN, 2003c). Ce document de 57 pages fait état des licenciements de travailleurs membres d'unions syndicales, des salaires inadéquats et des quotas de production élevés, des heures de travail, de la santé et des conditions de travail dans les usines et des tests d'urine et sanguins pour détecter les femmes enceintes. En conclusion de ce rapport, les auteurs adressent des recommandations à Gildan et à ses actionnaires, afin d'assurer le respect des droits des travailleurs. Ils demandent, entre autres, que :

- Gildan coopère avec des organismes d'enquête indépendants pour déterminer si les problèmes identifiés dans le rapport de MSN/EMIH ont été rectifiés, tout en rendant publics les résultats de l'enquête ;
- Gildan prenne des mesures concernant les violations du droit à l'association, en offrant de réintégrer les membres du syndicat qui ont été congédiés, et en communiquant de façon écrite et verbale aux employés et au personnel de direction des usines du Honduras, l'engagement de l'entreprise de respecter le droit des travailleurs à joindre l'association syndicale de leur choix et à négocier collectivement. (MSN, 2003c).

MSN s'engage en contrepartie à féliciter publiquement toute action de Gildan allant dans le sens des préconisations du rapport. Il rappelle à de nombreuses reprises sa décision de ne pas faire appel au boycott mais demande fermement à l'entreprise de prouver publiquement par des mesures vérifiables qu'elle respecte les droits des travailleurs (MSN, 2003c).

2.8. Les réponses de Gildan au rapport de MSN et EMIH

Il est tout à fait inacceptable et inadmissible que MSN affirme que les produits de Gildan ne sont pas fabriqués dans des conditions humaines. De plus, l'image d'un t-shirt traversé d'un fil barbelé, présentée sur la couverture de ce rapport, est offensante non seulement à l'endroit de Gildan, mais également à l'endroit de tous ses employés, particulièrement ceux qui travaillent dans ses usines du Honduras et du Mexique. (Gildan, 2003b)

Gildan nie catégoriquement les allégations contenues dans le rapport de MSN et EMIH (Gildan, 2003b). En juillet 2003, Gildan signale à MSN qu'elle entreprendra des procédures légales si l'organisme continue de faire circuler ce rapport, ou toute information contenue dans ce rapport (Gildan, 2003b). Selon Gildan, le rapport est accusatoire, ses méthodes et ses résultats suspects, tandis que ses conclusions constituent des extrapolations de conditions qui se retrouvent ailleurs, et non pas dans ses usines. Gildan dépose une plainte sur les méthodes d'enquête employées par MSN,

auprès du National Development Research Center (NDRC) bailleur de fonds du projet. À la suite de l'enquête menée par le NDRC, l'organisme émet des réserves sur les méthodes utilisées par MSN : certaines entrevues avec des employés leur semblent avoir été bâclées et l'échantillon s'avère peu nombreux. Gildan s'appuyant sur ces critiques remet en question la validité du rapport de MSN et EMIH. Elle attaque MSN sur les « vrais » mobiles qui poussent l'organisme à accuser l'entreprise. Gildan réitère qu'elle se conforme à toutes les lois, incluant celles relatives à la liberté d'association, au Canada et ailleurs. L'entreprise défend sa position d'employeur responsable et éthique partout où elle opère, et dit adhérer aux plus hautes normes de travail dans toutes ses usines (Gildan, 2003b). Sans préciser leur nom, Gildan souligne que les différents représentants des gouvernements, investisseurs et ONG ont tous été impressionnés par les conditions de travail avantageuses que la société offre à ses travailleurs. Gildan dénonce en outre les actions de MSN en tant que campagne de désinformation et ne comprend pas pourquoi cette organisation s'acharne à dresser un portrait négatif de l'entreprise, alors qu'elle est en fait un leader dans la promotion de conditions de travail équitables au Canada et à l'étranger (Gildan, 2003b).

2.9. L'accréditation de Gildan au Fair Labor Association (FLA)

Gildan avait annoncé, en février 2003, son intention d'obtenir une accréditation du FLA (MSN, 2004b) et devient, en novembre 2003, la première entreprise canadienne et le premier fabricant dans le créneau de la distribution de vêtements de sport imprimés, à participer au Fair Labor Association. L'entreprise entend ainsi démontrer son engagement à demeurer une société socialement responsable. Selon le président du conseil d'administration et chef de la direction de Gildan, cette participation s'inscrit dans la mission de l'entreprise pour mettre en place et œuvrer selon les normes les plus élevées et les meilleures pratiques dans l'ensemble des opérations, et réaffirme ainsi la volonté de l'entreprise d'offrir d'excellentes conditions de travail qui améliorent la qualité de vie des travailleurs et des membres de leur famille (Gildan, 2003d). D'un point de vue commercial, la participation de Gildan au FLA prend tout son sens, car cet organisme regroupe bon nombre de ses clients et notamment les universités et les collèges américains.

Pour Gildan, le FLA en raison de sa crédibilité et de son niveau d'exigences doit permettre de rassurer les parties prenantes quant à ses intentions en matière de responsabilité sociale. Le Fair Labor Association est une organisation à but non lucratif dont les membres représentent l'industrie, des ONG et des universités. Le FLA est un système de surveillance indépendant qui vise à favoriser l'adhésion aux normes de travail internationales et l'amélioration des conditions de travail dans le monde entier (<www.fairlabor.org>). Selon son site Internet, le rôle du FLA est de déterminer les critères d'adhésion des sociétés, d'élaborer et de mettre en œuvre des modalités pour l'accréditation des personnes chargées de la surveillance, d'aider les membres à acquérir la capacité de corriger les situations de non-conformité et d'agir comme source d'informations pour

les consommateurs au sujet du code et des entreprises qui s'y conforment (<www.fairlabor.org>). Afin de promouvoir des conditions de travail justes, décentes et respectueuses de la personne, le FLA impose un code de conduite en milieu de travail qui est basé sur les normes du travail fondamentales de l'OIT. Le FLA utilise un processus d'accréditation par l'entremise de surveillants, lesquels effectuent une surveillance externe, indépendante des usines gérées par les entreprises qui souhaitent devenir des sociétés participantes du FLA.

Le FLA émet un rapport annuel public sur les activités de ses sociétés participantes. Ce rapport décrit les programmes de conformité de ces sociétés, les problèmes communs de conformité dans les pays où la fabrication est effectuée et leurs efforts pour les résoudre. Le FLA publie également, et met à jour de façon périodique, les tableaux de suivi de chaque usine qui font état des constats de non-conformité émis par les surveillants indépendants accrédités par le FLA.

2.10. Plaintes déposées auprès du FLA et du Worker Rights Consortium (WRC) par le MSN, le Congrès du travail du Canada (CTC) et la Fédération indépendante des travailleurs et travailleuses du Honduras

Le 18 décembre 2003, un mois après la confirmation de la participation de Gildan au FLA, le Maquila Solidarity Network (MSN), le Congrès du travail du Canada (CTC) et la Fédération indépendante des travailleurs et travailleuses du Honduras (FITH) ont déposé officiellement une plainte auprès du FLA, alléguant que depuis novembre 2002, plus de 100 travailleurs et travailleuses de l'usine El Progreso de Gildan au Honduras qui participaient à des activités de syndicalisation avaient été injustement licenciés (MSN, 2004a). Le 23 décembre 2003, le FLA avise Gildan, de la plainte déposée contre l'entreprise et lui donne 45 jours pour enquêter sur les violations alléguées et présenter, si les allégations s'avéraient fondées, un plan d'action pour corriger la situation (MSN, 2004a). Toutefois, jugeant les délais associés au processus du FLA trop longs, le MSN, le Congrès du travail du Canada (CTC) et la Fédération indépendante des travailleurs et travailleuses du Honduras (FITH) dépose une autre plainte le 6 janvier 2004 auprès du Worker Rights Consortium (WRC). Le WRC est un organisme à but non lucratif créé par les administrations des collèges et des universités, des étudiants et des experts en droit du travail pour appliquer les politiques d'achats éthiques adoptées par plus de 100 universités américaines et canadiennes visant à assurer que les manufactures qui fabriquent les vêtements et les autres produits portant les noms des collèges et des universités respectent les droits des travailleurs et des travailleuses (<www.workersright.org>).

2.11. Le Fonds de solidarité FTQ se retire de l'entreprise

Rappelons que lors de l'assemblée des actionnaires en février 2003, le Fonds de solidarité FTQ avait menacé Gildan de se départir de ses actions dans l'entreprise si cette dernière ne coopérait pas pour régler le problème des 38 licenciements dans l'une des usines du Honduras en novembre 2002 (MSN, 2003e). Après une visite de l'usine El Progreso au Honduras pour mener sa propre enquête, le Fonds de solidarité FTQ conclut qu'il y a eu effectivement licenciement pour cause syndicale : « Nous avons conclu qu'il y a entrave au droit d'association. Pour un fonds éthique comme le nôtre, c'est inacceptable et c'est la première fois en vingt ans qu'une telle situation nous arrive » (Bérubé, 2003).

Gildan a vivement contesté ces conclusions et maintient qu'elle exploite ses installations dans un environnement de travail éthique, offrant des conditions de travail adéquates à ses employés, tout en se conformant aux lois applicables dans toutes les juridictions où elle exerce ses activités (Gildan, 2003c). En novembre 2003, devant l'impossibilité d'arriver à un accord avec Gildan, le Fonds de solidarité FTQ décide de vendre d'une manière ordonnée la totalité de son investissement dans Gildan, soit 2,5 millions d'actions à droit de vote subalterne de catégorie A, d'une valeur de plus de 90 millions de dollars (Gildan, 2003c).

CONCLUSION : UN DÉBAT INACHEVÉ SUR LA PERFORMANCE SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Lors de son assemblée annuelle en février 2004, la direction de Gildan a annoncé que non seulement elle collaborerait à l'enquête du FLA sur les conditions de travail dans ses usines au Honduras (Tison, 2004) mais en outre qu'elle demandait au FLA d'effectuer une enquête indépendante dans son usine El Progreso au Honduras (Tison, 2004). Cette initiative de Gildan rejoint la requête de l'organisme MSN, qui demandait à Gildan de coopérer dans le cadre des enquêtes menées par le FLA et de celles du Fonds de solidarité FTQ (MSN, 2004b).

Lors de cette même assemblée, la direction de Gildan a annoncé que les actions à huit droits de vote, détenues par Greg Chamandy, président du conseil et chef de la direction et Glenn Chamandy, président et chef de l'exploitation, seront converties en actions à un droit de vote (Beauchamp, 2004; Tison, 2004). Selon les frères Chamandy, cette initiative suit une série de mesures mises en place par Gildan pour améliorer sa régie d'entreprise et son image auprès des investisseurs et du public (Beauchamp, 2004). Cette décision a été bien reçue dans le milieu financier. Cela a été décrit comme étant « plus qu'un exercice cosmétique » (Beauchamp, 2004) et une « preuve de beaucoup de bonne volonté » (Tison, 2004) faisant de Gildan un « leader au Canada en matière de régie d'entreprise » (Beauchamp, 2004). Selon Bill Mackenzie, président de Fairvest Corp., « même si cette décision provient en partie d'un souci de réparer sa propre image, Gildan hausse la barre pour les autres » (Beauchamp, 2004).

BIBLIOGRAPHIE

- BEAUCHAMP, D. (2004). «Gildan espère récolter une meilleure valeur en bourse», *Les Affaires* (Montréal), 14 février, p. 48.
- BÉRUBÉ, G. (2003). «L'entreprise a fait des gestes antisyndicaux – Le Fonds FTQ se retire de Gildan», *Le Devoir*, jeudi 13 novembre, <www.ledevoir.com/2003/11/13/40491.html?336>.
- CBC NEWS (2002a). «Sewing discontent : The story», *Disclosure*, 22 janvier, <www.cbc.ca/disclosure/archives/0222_gildan/main.html>.
- CBC NEWS (2002b). «Sewing discontent : Maquila industry in Honduras», *Disclosure*, 22 janvier, <www.cbc.ca/disclosure/archives/0222_gildan/maquilas_honduras.html>.
- CNW (2003). «La ministre Whelan remet un prix d'excellence pour la coopération internationale à Gildan Activewear de Montréal», <http://ir.gildan.com/news/20030205-107483.cfm?releasetype=News_Francais>.
- CONNOR, T. (2000). «We are not machines : Indonesian Nike and Adidas workers», *Global Exchange*, mars, <<http://www.caa.org.au>>.
- DEGLISE, F. (2000). «Les codes de conduite», *Revue Protégez-vous*, <www.protegez-vous.qc.ca/cahiers/statique/cahiers36.html>.
- FRENKEL, S.J. et S. Duncan (2002). «Compliance, collaboration, and codes of labor practices : The Adidas Connection», *California Management Review*, automne, vol. 45, n° 1, p. 29-49.
- GILDAN (2002). «Gildan rapport annuel 2002», 42 p., <http://www.sedar.com/csfsprod/data35/filings/00506330/00000001/w%3A%5C3w_out%5C24051%5Cf_anrpt.PDF>.
- GILDAN (2003a). «Notice annuelle pour l'exercice se terminant le 29 septembre 2002», 12 février, <http://www.sedar.com/csfsprod/data35/filings/00513582/00000002/w%3A%5C3w_out%5C24313%5Cf_aif.pdf>.
- GILDAN (2003b). «Gildan réfute catégoriquement toutes les allégations de MSN», communiqué officiel, octobre 2003, <<http://www.gildan.com/fr/company/allegation.cfm>>.
- GILDAN (2003c). «Les Vêtements de Sport Gildan réagit à l'annonce du Fonds de solidarité FTQ», communiqué de presse, 12 novembre, <<http://ir.gildan.com/news/20031112-122466.cfm?releasetype=Compagnie>>.
- GILDAN (2003d). «Les vêtements de Sport Gildan devient une société participante de la Fair Labor Association», communiqué de presse, 5 novembre 2003, <<http://ir.gildan.com/news/20031105-121785.cfm?releasetype=Compagnie>>.

- GILDAN (2003e). «Gildan rapport annuel 2003», 60 p., <http://www.sedar.com/csfsprod/data42/filings/00603708/00000001/u_%3A_%5CSEDAR_FILINGS%5C2004%5CAnnual_Report%5CRappAnn.pdf>.
- MSN (2002a). «La chaîne de télévision CBC révèle les abus de Gildan dans ses usines au Honduras», *Campagne janvier 2002*, <<http://www.maquillasolidarity.org/campaigns/gildan/gildanjan02.htm>>.
- MSN (2002b). «Will Gildan Activewear clean up its act?», *Newsletter*, février, <<http://www.maquillasolidarity.org/campaigns/gildan/gildanfeb02.htm>>.
- MSN (2003a). «Gildan on the hot seat (again) for labour rights violations in Honduras», *Newsletter*, février, <<http://www.maquillasolidarity.org/campaigns/gildan/gildanfeb03.htm>>.
- MSN (2003b). «Gildan Faces new allegations of worker rights abuses», *Newsletter*, mars, <<http://www.maquillasolidarity.org/campaigns/gildan/gildanmar03.htm>>.
- MSN (2003c). «Gildan attempts to discredit MSN report on its labour practices», *Newsletter*, août, <<http://www.maquillasolidarity.org/campaigns/gildan/gildanaug03.htm>>.
- MSN (2003d). «Gildan tries to suppress MSN/EMIH report», *Newsletter*, septembre, <<http://www.maquillasolidarity.org/campaigns/gildan/gildansept03.htm>>.
- MSN (2003e). «ETAG's letter to Minister Whelan», *Newsletter*, février, <<http://www.maquillasolidarity.org/campaigns/gildan/whelanfeb03.htm>>.
- MSN (2004a). «Sommaire des plaintes déposées auprès de la Fair Labor Association et du Worker Rights Consortium concernant les pratiques de travail de Gildan», <www.maquillasolidarity.org/campaigns/gildan/complaints_fr.htm>.
- MSN (2004b). «Note de service à l'intention des actionnaires de Gildan Activewear», 3 février, <www.maquillasolidarity.org/campaigns/gildan/shareholdermeme_fr.htm>.
- O'ROURKE, D. (2002). «Outsourcing regulation: Analyzing non-governmental systems of labor standards and monitoring», *Policy Studies Journal*, Draft-12 novembre, 40 p.
- PRESSE CANADIENNE (2003). «Allégations de pratiques antisyndicales. Le Fonds FTQ réclame une enquête sur Gildan au Honduras», *Le Devoir* (Montréal), 7 février, <<http://www.ledevoir.com/2003/02/07/19966.html>>.
- SAJHAU, J.-P. (1998). *Business Ethics in the Textile, Clothing and Footwear Industries: Code of Conduct*, Working paper n° 110, OIT, octobre, 70 p.

- TISON, M. (2004). «Gildan esquive les critiques», *La Presse Affaires*, 5 février, p. 3.
- VAILLES, F. (2003a). «Gildan montré du doigt», *La Presse* (Montréal), 6 février.
- VAILLES, F. (2003b). «Le Fonds de la FTQ enquête sur Gildan», *La Presse* (Montréal), 7 février.

LE PARFUM DU POUVOIR, LE POUVOIR DU PARFUM LE CAS YVES ROCHER À LA GACILLY

Monique Le Chêne et Emmanuel B. Raufflet

Ce chapitre examine les relations de pouvoir qu'exerce un industriel, Yves Rocher, sur une communauté locale La Gacilly, en Bretagne. Ce modèle de réussite économique mono-industrielle se fonde sur une symbiose totale entre la ville et l'entreprise tant par la fusion des pouvoirs politique et économique que dans celle des images (symbolisation des produits par le terroir et réciproquement représentation du terroir par les produits). L'examen de ce système de relations à partir de trois dimensions du pouvoir – décisionnel, d'encadrement et symbolique – permet de comprendre la construction d'un consensus entre le maire-industriel et la population. Cet article met ainsi en évidence que le pouvoir de La Gacilly constitue un système complexe et fermé qui met en jeu plusieurs dimensions qui se complètent et se renforcent mutuellement. Les deux principaux intérêts de cette étude sont l'examen de la responsabilité sociale d'une firme locale dans l'espace et dans le temps ainsi que l'utilisation de la perspective critique pour aborder ce cas.

Imaginer, organiser, construire, réaliser, voilà mon but ! Ceux qui nous suivront sont ceux qui veulent vivre. Un jour, La Gacilly sera connue et prospère. J'en fais le serment. Vous serez juges ! (Yves Rocher, Extrait d'une lettre adressée aux Gaciliens, 1959).

Quarante ans plus tard, le groupe Yves Rocher emploie plus de 1800 salariés sur son site de La Gacilly. Simultanément, la population est passée de 1100 habitants en 1959 à 2300 en 2000. Le groupe Yves Rocher est devenu le leader français des produits cosmétiques et réalise plus de la moitié de son chiffre d'affaires à l'international tout en représentant plus de 3000 emplois dans la région. En 1977, le maire-entrepreneur reçoit le prix de l'expansion régionale et de la qualité de vie des mains du président du journal économique *La Vie Française*. Ce prix avait été reçu précédemment par des métropoles régionales telles que Rennes, Poitiers ou Tours.

L'histoire des produits Yves Rocher à La Gacilly est un exemple de symbiose totale d'une industrie à un territoire. La symbiose ville-usine se construit à partir de deux sphères : la fusion des domaines économique et politique, d'une part, et la fusion des images, celle de l'entreprise et celle de la ville, d'autre part. Cette symbiose ville-usine naît d'un projet personnel. À la fin des années 1950, Yves Rocher veut sauver une région rurale et enclavée par l'implantation d'industries légères qui créeront l'emploi et maintiendront la population au pays. Aussi, la création de l'entreprise

répond-elle à une démarche politique : elle est porteuse d'un projet d'aménagement du territoire et de développement économique local. Le parfumeur breton est aussi maire de La Gacilly depuis 1963. Par ailleurs, si l'image de La Gacilly est au fil du temps devenue indissociable de celle des produits cosmétiques, les caractéristiques d'authenticité et de naturel du village breton transparaissent également dans la communication destinée aux clients. «La beauté par les plantes» et plus récemment «Yves Rocher respecte la vraie nature des femmes» sont autant de manifestations des liens forts entre la firme et un territoire rural préservé.

Cependant, derrière la réussite indéniable de ce modèle de développement économique et d'aménagement du territoire se cache une dynamique locale controversée. En effet, l'omniprésence de l'entrepreneur dans la vie économique, politique et symbolique du «pays» de La Gacilly laisse peu de place à la participation sociale, économique et politique de la société civile locale. Aussi, nous nous interrogeons ici : quels peuvent être le rôle et la place de la population dans ce modèle ? Comment se construisent les relations de pouvoir entre l'industriel-maire et la communauté locale ?

L'objet de cet article est de mettre à jour les relations de pouvoir au sein de cette «symbiose» ville-entreprise. Notre propos est d'explorer comment s'est construite et maintenue cette symbiose entreprise-territoire depuis 1960 sous l'angle des relations de pouvoir. Nous utilisons ici un modèle conceptuel du pouvoir à trois dimensions (décisionnel, d'encadrement et de contrôle de la légitimité). Cet article comprend trois parties. Dans un premier temps, nous présentons un cadre théorique du pouvoir. Nous utilisons ensuite ce cadre théorique pour mettre à jour les dimensions du pouvoir dans cette symbiose firme-ville. Dans un troisième temps, nous identifions les contributions de cette analyse empirique pour la compréhension de la construction des relations de pouvoir entre une entreprise et un territoire.

1. UN CADRE THÉORIQUE DU POUVOIR

Le pouvoir est une notion à la fois centrale et complexe en sciences sociales et sa définition a toujours été l'objet de nombreuses controverses. Dans cet article, nous adoptons une définition du pouvoir basée sur les travaux de synthèse de Lukes (1974), Clegg (1989) et Hardy (1994). Ces auteurs conçoivent le pouvoir comme une notion «primitive» ; selon eux le définir trop précisément ou le limiter uniquement à des aspects formels, tels que le titre ou le statut d'un individu dans un système social donné, risque d'en mutiler sa compréhension. En accord avec cette approche théorique, nous adoptons une définition large du pouvoir. Nous postulons que le terme de pouvoir comprend des notions comme le contrôle, la coercition, l'autorité mais aussi la persuasion, la manipulation et l'influence. Nous postulons également que le pouvoir s'exerce tant dans une interaction entre les individus qu'à l'intérieur de systèmes de relations formelles. En outre, il s'exerce dans des dimensions symboliques et matérielles de la vie sociale.

En reprenant les cadres d'analyse de Clegg (1989) et Hardy (1994), nous proposons d'analyser le système politique municipal gacilien selon trois dimensions du pouvoir : 1) la décision, 2) l'encadrement de la décision et 3) le contrôle de la légitimité. Le tableau 1 présente ces trois dimensions.

Tableau 1 : Dimensions du pouvoir

Dimensions	Pouvoir décisionnel	Pouvoir d'encadrement	Pouvoir symbolique
Définition	Contrôle de la décision formelle et de l'allocation des ressources.	Contrôle des processus.	Contrôle de la légitimité.
Conflit	Conflit ouvert.	Conflit ouvert et/ou évitement du conflit sous-jacent/voilé.	Coopération apparente.
Illustration	Allouer/ou refuser des ressources.	Dire oui ou non à une demande d'un groupe de citoyens.	Empêcher, préempter le débat.
Observation dans le cas	Encadrer les processus de décision en déterminant le qui (participants), le quoi (les sujets de discussion), le comment (règles et modalités des réunions).	Création de la représentation collective en tant que groupe et de l'« ordre des choses ».	Création du consensus autour du contenu des décisions et du processus de prise des décisions municipales.

Le pouvoir comme capacité de décision – La première dimension a trait à la prise de décision formelle par un acteur identifiable qui porte le plus souvent sur l'allocation – ou sur la non-allocation – de ressources. Étudier cette dimension du pouvoir revient à examiner quelles décisions ont la priorité dans une arène formelle, telle que par exemple une institution politique ou une entreprise. Celui ou le groupe qui prend la décision est ainsi le détenteur du pouvoir formel, en fonction des règles officielles de l'arène. Cette dimension du pouvoir est facilement traçable : on peut identifier précisément qui a pris quelle décision à un temps t.

Le pouvoir comme encadrement de la décision – La première dimension présentée ci-dessus est limitée à la décision facilement traçable à l'égard d'un projet défini. Elle porte sur le qui et le quoi de la décision dans une arène formelle, alors que cette seconde dimension porte sur le

comment de la prise de décision. Cette deuxième dimension a trait à la capacité d'un acteur à «encadrer» le processus de décision. Elle correspond à la dimension «facilitative» de Clegg (1989).

Un individu qui utilise cette dimension du pouvoir gère les modalités du processus de décision; aussi, est-il capable d'éviter que soient abordées certaines questions menaçantes pour sa position de pouvoir, 1) en contrôlant l'accès de certains groupes à l'arène de décision – par exemple en fixant les règles régissant qui sera invité ou ne sera pas invité aux réunions –, 2) en fixant l'ordre du jour préalablement afin d'éviter des questions brûlantes et 3) en gérant la conduite des réunions. Aussi, examiner cette dimension du pouvoir d'encadrement des décisions revient à mettre en évidence les stratégies utilisées par certains acteurs afin de supprimer des options, de limiter l'accès à l'arène de certains groupes et maintenir et renforcer le statu quo qui les favorise (Hardy, 1994, p 223).

Le pouvoir comme contrôle de la légitimité – Si les deux premières dimensions sont liées aux moyens qu'un individu peut utiliser dans le contenu et le processus des décisions prises dans des arènes formelles pour gérer les relations à son avantage, la troisième dimension concerne la construction de la légitimité d'une situation de relations de pouvoir. Examiner les dimensions décisionnelle et d'encadrement revient à étudier quelles décisions sont imposées et comment elles le sont. Cependant, il existe une dimension plus profonde que les acteurs peuvent utiliser afin d'éviter que le conflit n'émerge. Examiner cette dimension du pouvoir revient à étudier en détail comment le pouvoir est utilisé pour mouler :

les perceptions, les cadres cognitifs et les préférences afin de faire accepter aux personnes leur position dans l'ordre des choses, soit parce qu'elles ne peuvent imaginer aucune alternative ou parce qu'elles voient cet ordre des choses comme naturel et interchangeable, ou parce qu'elles le voient comme ordonné par Dieu et bénéfique. (Lukes, 1974, p. 24, cité dans Hardy, 1994, p. 224, notre traduction).

Considérer le pouvoir dans cette dimension dépasse l'examen de décisions ponctuelles et revient à étudier comment se construit une loyauté envers un détenteur du pouvoir au-delà des «détails» – contenu et processus de décision – des politiques particulières et comment cette position de détenteur légitime du pouvoir empêche l'émergence d'une contestation ouverte.

2. LE CAS : YVES ROCHER ET LA GACILLY

Dans cette partie, nous présentons comment s'est construit le système de relations de pouvoir ville-usine entre 1959 et 2002. En particulier, nous montrons comment le projet d'Yves Rocher pour La Gacilly se présente comme un projet de développement local alternatif aux politiques nationales d'aménagement du territoire.

2.1. La Gacilly en 1959, une petite ville en déclin

La Gacilly est une localité bretonne située à une soixantaine de kilomètres de la mer, aux confins des départements du Morbihan et de l'Ille et Vilaine. À la fin des années 1950, comme le mentionne un historien local (Guillet et Guillet, 2000, p. 4), «rien d'extraordinaire, rien d'original ne distingue cette région de La Gacilly. [...] Même si la campagne est plutôt plus agréable que dans bien d'autres contrées, rien de singulier ne permet de remarquer ce pays».

Depuis la Révolution française, la commune est chef-lieu de canton. Ce privilège lui permet de se développer plus rapidement que ses voisines. Pourtant, située en dehors des grands courants d'échanges régionaux, à l'instar de nombreuses communes rurales, la ville est en déclin démographique et économique : la population est ainsi passée de 1500 habitants en 1935 à 1100 en 1959 et ses perspectives futures sont limitées.

2.2. Un projet alternatif d'aménagement du territoire

Des politiques nationales d'aménagement du territoire sont mises en œuvre dans l'après-guerre. Elles ne répondent pas, cependant, aux besoins de la localité. En effet, celles-ci reposent sur la décentralisation d'activités industrielles et bénéficient essentiellement aux métropoles régionales. Ces politiques laissent de côté un milieu rural enclavé tel que le pays de La Gacilly. En 1959, Yves Rocher, un enfant du pays, refuse la fatalité du déclin économique et démographique et élabore un projet d'industrialisation en milieu rural. (L'encadré 1 présente le détail de la lettre envoyée aux Gaciliens qui énonce cette vision de l'avenir de la ville) .

ENCADRÉ 1 : L'acte fondateur

En 1959, Yves Rocher, un entrepreneur de 29 ans envoie une lettre aux Gaciliens : Issu d'une des plus vieilles familles de La Gacilly, je ressens, plus peut-être que certains autres qui n'y sont point nés, une certaine inquiétude à voir le pays s'acheminer vers un sort fatal. La prospérité d'un pays dépendant des facteurs économiques, c'est en homme d'affaires que je vous parlerai. Tout d'abord, je m'insurge contre ceux qui, par inconscience, incapacité ou intérêt, prétendent «qu'il n'y a rien à faire». Dans la structure économique de la nation, qui jusqu'ici a poussé la concentration industrielle, nous prétendons que, si les services commerciaux d'une affaire industrielle doivent se répartir sur l'ensemble du territoire, l'éloignement de 15 kilomètres de la gare n'est plus un handicap, quand il s'agit d'industries légères. Pour s'en tenir aux certitudes, sans vous promettre de miracles, il y aura à La Gacilly : en fin 1959, trente employés en fin 1960, cent cinquante employés. Il n'y a là rien d'extraordinaire et seuls les esprits chagrins trouveront à redire. Cet effort restera insuffisant pour donner à La Gacilly le rang que nous voulons qu'elle occupe.

Ce projet a quatre caractéristiques. La première est la dissémination territoriale des implantations industrielles : Yves Rocher prône la création d'emplois au niveau des communes rurales, ce qui va bien au-delà de la politique officielle qui favorise des implantations industrielles massives dans les capitales régionales. Cette approche vise à un développement industriel en harmonie avec la qualité de vie des petites communes. La deuxième caractéristique porte sur le type d'activité industrielle préconisée. Le projet fait la promotion des industries légères en milieu rural, adaptées aux contraintes des zones enclavées, qui utilisent la vente par correspondance, le service postal étant présent sur tout le territoire.

La troisième caractéristique repose sur des initiatives locales et en particulier sur les activités de ses propres entreprises. Contrairement à d'autres élus locaux qui cherchent à attirer l'implantation d'entreprises par des incitatifs fiscaux de la collectivité, la stratégie d'Yves Rocher pour l'aménagement du territoire est de créer lui-même les emplois qui maintiendront la vie au pays. Le choix de la vente par correspondance comme principal canal de distribution et le positionnement « vert » des produits cosmétiques s'adaptent à cette volonté de développement local. À une époque où seule une minorité de femmes osent entrer chez les parfumeurs, Yves Rocher se propose de démocratiser les produits de beauté, tant par les prix pratiqués, beaucoup plus économiques, que par le moyen de distribution qui est alors uniquement la vente par correspondance. D'autre part, l'image de la firme et de ses produits est très tôt associée à celle de la nature et des plantes : dès les années 1970, à La Gacilly, on cultive des fleurs et des végétaux qui entrent dans la composition des produits de beauté.

Enfin, la quatrième caractéristique du projet d'Yves Rocher repose sur la fusion des sphères politique et économique : les promesses électorales de l'homme politique contiennent les projets économiques de l'entrepreneur et créateur d'emplois. Très tôt, l'action économique légitime le mandat politique et le mandat politique se veut au service du développement économique. Les différents mandats électoraux de l'homme politique s'alignent sur la stratégie locale puis régionale de création d'emplois de l'industriel. Yves Rocher devient maire de La Gacilly en 1963 après y avoir créé sa première usine qui passe de 30 employés en 1959 à 334 en 1969, à 1200 en 1984 puis autour de 1800 dans les années 1990. Il devient conseiller général du canton de La Gacilly en 1982 et son groupe crée des unités de production dans deux communes du canton – Les Fougerêts et Saint-Martin – et participe directement à l'implantation d'une imprimerie dans une autre commune du canton, Cournon. Au cours de sa campagne de conseiller régional, il promet la création d'emplois dans sa circonscription :

Au cours de cette première étape, nous avons créé 2 700 emplois entre Ploërmel et Redon. Aujourd'hui, avec le plan Mini-Nord, nous entrons dans la seconde phase. Il s'agit tout simplement de générer 2000 emplois supplémentaires dans le Morbihan grâce au développement des activités de vente par correspondance au sein du groupe Yves Rocher. Voilà mon grand dessein pour l'an 2000. (Ouest-France, 14 mai 1992, p. 18)

À mesure que le projet politique devient régional, il agrandit ou crée des unités de production, de stockage, de façonnage ou de routage dans des communes de la région telles que Questembert, Ploërmel, Rieux, Sixt-sur-Aff, Guillac, Maure-de-Bretagne, Janzé et Saint-Marcel. On doit également ajouter le siège administratif d'Yves Rocher France, basé à Rennes, qui compte près de 300 personnes. Simultanément à ce vaste projet d'industrialisation du tissu rural, la municipalité aménage l'espace municipal pour le rendre plus touristique.

Village synonyme de nature, de fleurs et de beauté, la commune natale d'Yves Rocher propose à l'Europe au-delà de ses produits de beauté, un art de vivre. Car, au XX^e siècle, elle conserve ses maisons typiques et ses jardins fleuris. Livre (Le livre vert, 1991)

En effet, depuis les années 1960, la municipalité mène une politique d'embellissement visant à faire de La Gacilly un «village authentique et riche de son passé» (Office, 2002, p. 9). Si La Gacilly se distinguait par son site naturel accidenté entre la rivière et la colline (Guillet et Guillet, 2000), la politique locale d'aménagement a délibérément construit ce village «de traditions» en favorisant l'installation d'artisans, le fleurissement et l'embellissement des rues de la ville, mais aussi par la création d'attractions touristiques directement liées à l'activité de la firme, telles que le musée végétal de la Fondation Yves Rocher, la visite du jardin botanique et la visite du site de l'usine.

Au cours des quatre décennies, Yves Rocher a ainsi étendu son action d'homme politique/créateur d'emplois de sa commune natale au canton puis à la région toute entière. Par ce projet d'aménagement, La Gacilly s'est transformée : de petite commune rurale enclavée et en déclin, elle est devenue un pôle économique et touristique significatif dans le contexte régional. La Gacilly a bien acquis le «rang» que lui avait promis son enfant du pays en 1959.

3. LA CONSTRUCTION DES RELATIONS DE POUVOIR

Dans les deux premières parties nous avons proposé un modèle conceptuel du pouvoir et brièvement présenté les étapes de la construction des relations entre la ville et l'entreprise. Dans cette troisième partie, nous analysons les dimensions du pouvoir dans cette symbiose à partir du modèle conceptuel à trois dimensions présenté précédemment. Nous répondons à trois questions : 1) Par quelles décisions se manifestent les relations de pouvoir dans le contenu des décisions municipales? 2) Comment s'exercent les relations de pouvoir au niveau de l'encadrement de la décision? Et, 3) comment le maire-industriel utilise-t-il le contrôle de la légitimité pour affirmer son pouvoir?

3.1. Première dimension : la décision

Dans cette partie, nous examinons les dimensions décisionnelles du pouvoir. Nous nous interrogeons sur les axes principaux de la politique municipale. Comment ces priorités se manifestent-elles en termes d'allocation des ressources municipales? Mais aussi, quelles ont été les dimensions oubliées des politiques municipales?

Créer un village exemplaire :

La Gacilly, « cité fleurie » et « cité des métiers d'art »

Une constante de la politique municipale de La Gacilly depuis les années 1960 est de promouvoir un tourisme vert en recréant une petite ville « harmonieuse et fleurie ». Cette volonté se manifeste dès 1970 par l'installation d'artisans d'art. Ces nouveaux artisans, sont fleurs et souffleurs de verre, graveurs sur verre, potiers, peintres sur soie, sculpteurs sur granit et sur bois ou calligraphes... Ils proposent une variété d'objets d'art destinés à la décoration intérieure et de cadeaux destinés à un public de visiteurs. Ces artisans sont les principaux acteurs de ce village exemplaire. La municipalité leur propose des avantages à l'installation, tels qu'un an de loyer gratuit puis des facilités pour l'acquisition des ateliers aménagés dans des maisons restaurées. En 2002, les artisans occupent 22 ateliers.

Par ailleurs, la municipalité met en scène les artisans dans des rues qui deviennent piétonnes et font l'objet d'aménagements néo-ruraux. On remplace le goudron par des pavés, on décrépité les façades des maisons, on installe des bancs et des fontaines ainsi que des lampadaires rétro pour créer un circuit des artisans. La municipalité invite les habitants à suivre son action, notamment à fleurir les maisons pour contribuer à embellir la cité :

Soucieux de mener à bien la décoration de notre ville, l'Assemblée municipale a, sur la proposition de son maire, décidé de vous offrir gratuitement cette année encore les plants nécessaires... Je vous demande à tous de poursuivre l'œuvre commencée et de contribuer à l'embellissement et la mise en valeur de notre ville pour faire de La Gacilly une véritable cité fleurie [...]. (Message aux Gaciliens dans le bulletin municipal de mai 1976)

En lien avec cette politique touristique qui transforme la physionomie de la ville, la municipalité privilégie une politique de loisirs de prestige et variés. À la fin des années 1960 est construit un chapiteau municipal pour accueillir des artistes de variétés célèbres. À partir des années 1970, la municipalité soutient des événements ponctuels prestigieux avec un large rayonnement régional tels que des courses hippiques, les fêtes du moto-cross et le salon annuel des antiquaires. Elle est aussi pionnière, dans les années 1970, dans la construction d'un complexe sportif conséquent pour une ville de 2000 habitants qui comprend : une salle omnisports, une piscine, des terrains de jeux collectifs, des courts de tennis extérieurs et couverts, un club hippique. À partir des années 1980, elle soutient une galerie d'art accueillant des expositions de peintures et de photos et en 2002 une

importante médiathèque est ouverte. Cette politique a longtemps permis à La Gacilly, par ses équipements de loisirs et ses événements, de se démarquer des communes voisines moins riches et moins équipées.

En résumé, l'embellissement de la cité et la politique de loisirs de prestige représentent une constante de l'action municipale. Dans une commune initialement dépourvue d'attraits touristiques majeurs, la municipalité crée un espace néo-rural. Elle y insère les acteurs – artisans et population locale – et met en scène les rues de la ville. Enfin, elle y invite des spectateurs-visiteurs. Ainsi, apparaît la nouvelle physionomie du «petit village harmonieux» promu par les brochures de l'office de tourisme de la ville, puis de la communauté de communes, ainsi que par la communication de la firme (voir encadré 2). Aussi, cette néo-ruralité est-elle à la fois re-création et récréation. Elle est re-création en tant que vitrine des traditions: seuls les aspects embellis et «typiques» du passé sont mis en scène, une fois dénués de tout caractère utilitaire ou quotidien. Cette néoruralité est aussi récréation dans la mesure où elle représente un loisir, une attraction touristique pour les visiteurs désireux de découvrir un terroir présenté comme authentique et exemplaire.

ENCADRÉ 2 : Alignement des images de la ville par les discours municipaux et de la firme

Municipalité – firme

C'est dans ce village authentique et riche de son passé que sont venus s'installer peintres, graveurs, couteliers, verriers, marqueteurs, tourneurs sur bois, sculpteurs, potiers, dinandiers, Ils travaillent le cuir, peignent sur la soie, des trompe-l'œil. Ils sont passionnés par le mobilier, la décoration ou fabriquent des girouettes. Dans les ruelles fleuries de La Gacilly vous verrez travailler et réaliser sous vos yeux des objets artisanaux personnalisés de grande qualité. La Gacilly est le seul village de France présentant un tel éventail de métiers artisanaux, et il y a 25 ans que cela dure, preuve que la passion n'est pas toujours éphémère (Brochure touristique de l'office municipal, 2001, p. 9)

Les dimensions oubliées

Cependant, la politique municipale d'aménagement profite surtout à l'animation de l'avant-scène – la partie ancienne du bourg – et laisse de côté certains quartiers de la ville. De plus, elle exclut souvent les dimensions sociales et éducatives. La décision de construire de nouvelles halles illustre cette priorité accordée à l'embellissement au détriment des dimensions sociales moins visibles. L'école primaire publique, fréquentée par plus de 150 élèves, est vétuste. Depuis les années 1980, des investissements majeurs

sont requis pour la rénover ou pour construire un nouveau bâtiment. Lors d'une séance du conseil municipal de 1991, le groupement de parents d'élèves de l'école publique soumet une demande d'investissements pour un projet de construction. Ce projet est refusé. Cependant, lors de la même séance, sur proposition du maire, est approuvée la construction de halles municipales qui re-crèent un marché hebdomadaire disparu depuis une vingtaine d'années. Les halles municipales représentent l'artefact le plus récent de cette politique d'embellissement sur la base des néotraditions et de la mise en scène de la vie rurale. Tous les samedis matins, depuis 1994, s'y déroule un marché de la nature où sont vendus des produits frais du terroir. Cependant, en 2002, les travaux de rénovation de l'école publique n'ont toujours pas été menés à bien.

En conclusion, de marginale en 1959, La Gacilly est devenue le centre d'un aménagement économique rural et régional important ainsi que le symbole d'un village harmonieux, grâce à la politique touristique de la municipalité. Ainsi qu'Yves Rocher en avait fait le serment en 1959, La Gacilly est désormais connue et prospère. Les réalisations municipales représentent les artefacts de la fierté retrouvée autour de la grandeur de la petite ville. L'allocation des ressources municipales reflète ces préoccupations de beauté, de grandeur et de notoriété, souvent au détriment des actions sociales et éducatives.

3.2. Deuxième dimension : l'encadrement de la décision

Gérer la ville comme une entreprise

La gestion de la politique municipale du maire-entrepreneur s'assimile de façon très explicite à celle d'une entreprise privée :

L'avenir de La Gacilly est lié aux choix que la municipalité doit faire. Cette dernière considère la commune comme une véritable entreprise. Sa gestion doit permettre l'élévation du niveau de vie sur le plan local. [...]. Peut-être que demain, la commune sera considérée comme le type de collectivité ayant voulu et réussi une expansion économique grâce à la ténacité d'une équipe d'hommes du pays qui n'a pas voulu rechercher la facilité. (Ville de la Gacilly, 1976 ; Brochure municipale, p. 43)

Le maire-entrepreneur joue un rôle central dans le *modus operandi* de la municipalité depuis quatre décennies. Maire sans interruption depuis 1963, Yves Rocher encadre ainsi les décisions de trois façons. Tout d'abord, le maire est le créateur unique et incontesté du projet de développement pour la ville. Ce projet est essentiellement fondé sur la création d'emplois, garant de bien-être et de la vie au pays. Pour le maire-industriel, le développement économique de la ville ne peut être atteint qu'à travers une gestion entrepreneuriale et la détention des pouvoirs municipaux par ceux capables de mettre en œuvre une telle gestion. Compétence du maire et gestion entrepreneuriale se renforcent ainsi mutuellement. En outre, la

rareté de la présence physique du maire dans la commune solidifie cette perception d'efficacité et de capacité visionnaire. En effet, il n'est présent publiquement à La Gacilly que pour décider lors des séances du conseil municipal, ou pour les événements inaugurant ou commémorant la mise en œuvre de ses décisions.

Ensuite, le maire forme seul son équipe d'hommes-relais, qui sont les adjoints et, dans une moindre mesure, les autres conseillers municipaux. Ces hommes-relais, son «équipe», sont choisis afin de mettre en œuvre les projets du maire-entrepreneur. Les personnes interrogées lors de notre recherche soulignent cependant que leur rôle est limité au fonctionnement quotidien et ne s'étend pas à des décisions plus importantes. Un interlocuteur mentionne ainsi l'indécision permanente et le manque d'engagement des élus municipaux, notamment des adjoints, face aux demandes des citoyens. Selon un autre interlocuteur, le maire s'entoure de personnes «peu charismatiques et non créatives [...], des exécutants... pieds et poings liées économiquement à l'usine [...] et anciennes [les adjoints ont tous plus de 60 ans]...». Ces choix visent à éviter que les élus ne s'engagent et prennent des responsabilités. Par ailleurs, tous «ont peur de ses retournements», «le lendemain d'une décision, l'avis d'Yves Rocher peut être complètement différent.» Aussi, le contraste entre la présence rare mais déterminante du maire-entrepreneur et celle permanente mais sans poids des adjoints renforce la construction de l'image de démiurge.

Enfin, l'encadrement de la vie politique municipale s'opère également par la distribution sélective des subventions municipales aux différents groupes et associations de la ville. La municipalité a tendance à allouer les subventions et les espaces de rencontre aux groupes les moins remuants tels que ceux constitués des personnes âgées et des sportifs ou à des activités culturelles élitistes au détriment, d'une façon générale, des projets à vocation sociale (enfance, jeunesse). Par exemple, les différents projets de foyers des jeunes ont tous été rejetés par la municipalité depuis le début des années 1980.

Ces stratégies d'encadrement des décisions – 1) centralisation des projets pour la ville par le maire, 2) recours aux hommes-relais aux rôles restreints, 3) allocation des subventions aux groupes les plus tranquilles – ont créé un système de relations de pouvoir verrouillé. Ce mode de gestion municipale centralisé et peu versé vers la concertation justifie son action par une efficacité toute managériale traduite par l'expansion économique et des aménagements municipaux depuis 1960.

L'érosion de la société civile et de la participation locale

Cette construction des relations de pouvoir a eu pour effet de créer un climat peu propice aux initiatives locales, et, plus largement, une vie locale apathique. La façon dont la municipalité a refusé, très récemment, l'ouverture d'une halte-garderie d'initiative locale illustre bien les effets de la concentration des pouvoirs décisionnels par le maire et l'impuissance des

élus face aux besoins de la population locale. À la fin des années 1990, une professionnelle de la petite enfance, directrice de centre agréé, accompagnée de plusieurs mères de famille, repère des manques importants concernant la petite enfance au sein de la commune. S'appuyant sur une enquête de la PMI (Protection Maternelle et Infantile du Département) qui confirme ces manques, elles fondent alors une association pour monter un projet de halte-garderie, en étroite collaboration avec l'adjoint au maire aux affaires sociales. Une des participantes au projet raconte :

Tout se passait super bien, le projet était ficelé, le budget monté, le lieu trouvé : c'était la maison de retraite. Le directeur était très content de les accueillir dans ses locaux, les personnes âgées encore plus. Elles avaient déjà commencé une sorte de petite halte-garderie avec des mamans bénévoles, une demi-journée de temps en temps. Appuyé aussi par la secrétaire de mairie, le contrat « petite enfance » est réalisé entre la mairie et la Caisse d'Allocations Familiales. Reste le vote du Conseil...une formalité...!

Le conseil a lieu en novembre 2000. Présenté par l'adjoint aux affaires sociales, le projet est refusé instantanément par le maire, catégoriquement, sans discussion et sans justification. Personne dans la salle n'ose prendre la défense de l'adjoint et du projet. Le refus catégorique du maire a eu des effets sur les personnes impliquées : les initiateurs du projet se sentent profondément déçus qu'un an et demi de travail associatif ait ainsi été rejeté, selon leur expression « d'un coup de balai » ; le directeur de la maison de retraite tombe en disgrâce et la plupart des mères de famille de l'association, dont les maris travaillent plus ou moins directement pour l'entreprise, se retirent du projet. Enfin, aux dernières élections de 2002, l'adjoint impliqué perd son poste en dépit d'un excellent score aux précédentes élections.

Au-delà de cet exemple, cette gestion entrepreneuriale, centrée sur la vision personnelle et le contrôle des décisions par le maire-entrepreneur, a eu pour effet d'éroder la participation de la population à la vie politique et sociale locale. Au niveau politique, aucune liste autre que celle du maire-entrepreneur ne s'est créée depuis 1968 et le dernier candidat indépendant s'est présenté en 1980. De la même façon, moins de 30 personnes étaient présentes au dépouillement des élections municipales de 2002. Au niveau de la sociabilité locale, la municipalité est caractérisée par une forte apathie. Les associations les plus fortes sont les associations sportives et celle des anciens qui évitent la politique. D'une manière générale, le dirigisme du pouvoir municipal sur la vie sociale et l'absence de concertation sont mal vécus par nombre de Gaciliens. L'étouffement des revendications collectives par des réponses individuelles en particulier est critiqué. Certains interlocuteurs nous ont ainsi affirmé : « Rien ne peut être fait sans la Mairie. » « Yves Rocher, c'est Louis XIV à La Gacilly. » À cette première constatation – de réussite économique et de qualité de vie mais d'apathie politique et sociale des habitants – s'en ajoute une seconde : l'absence de

conflits ouverts autour de cette confiscation de la conduite des affaires de la cité. C'est ce paradoxe que nous traiterons dans le paragraphe suivant avec l'analyse du pouvoir comme contrôle de la légitimité.

3.3. Troisième dimension : le pouvoir comme contrôle de la légitimité

La troisième dimension du pouvoir utilisée par le maire-industriel est celle du contrôle de la légitimité. C'est un élément particulièrement fort du pouvoir d'Yves Rocher à La Gacilly et qui fonde la singularité et l'originalité de ce système. Nous analyserons la nature de cette légitimité, ses manifestations, ses supports et ses effets sur la population locale.

Le pouvoir de légitimité du maire correspond en fait à trois niveaux, à trois degrés de construction d'un consensus. Le premier niveau de consensus se construit sur des affinités entre le discours et les actions engagées par le maire et les attentes de la population locale. Les relations de pouvoir se basent alors sur la satisfaction des individus tant dans le domaine des représentations que dans le domaine matériel. C'est ainsi qu'il existe un réel consensus autour de la notoriété et du prestige que connaît la commune grâce à son maire. Il existe également un accord autour du fleurissement de la ville. Le fleurissement s'intègre parfaitement dans la conception rurale de l'habitat et du paysage ; il ne s'agit pas d'une rupture entre la perception du maire et celle de ses administrés, bien au contraire. Les personnes âgées et les agriculteurs notamment en sont particulièrement fiers. Mais c'est surtout la fascination exercée par le développement local, le plein emploi et la richesse du « pays » qui domine ce pouvoir de légitimité. Un consensus se forme autour de la richesse matérielle mais pas seulement.

La légitimité du pouvoir du maire-industriel répond également à un ensemble de représentations plus larges, qui dépassent le niveau local et régional, autour des notions de pouvoir et de territoire. Toute l'action d'Yves Rocher est accompagnée et précédée d'un discours où s'exprime une volonté explicite de sauvegarde du « pays » : commune et région. Les messages et les projets d'Yves Rocher épousent des idées de son époque sur l'évolution de la société. Ils rejoignent les grands mouvements d'idées qui remettent en cause tant l'organisation territoriale que sociale du modèle de développement industriel et urbain des « 30 glorieuses ». Le message véhiculé par Yves Rocher est le reflet d'une époque et ses contestations contre les grands bouleversements du monde industriel et urbain avec ses travailleurs déracinés, l'atomisation des relations humaines, etc. Les courants « néoruraliste » puis « écologiste » dans lesquels s'inscrivent successivement le discours et l'action de l'industriel sont une « protestation » qui va être, écrit Eizner (1978, p. 14) « déviée, canalisée et récupérée » notamment par les circuits marchands mais qui, malgré tout, appartiennent à l'ordre de la contestation sociale. Il n'est pas question ici de faire l'analyse ou l'historique de ces mouvements mais de retenir un slogan – « vivre au pays » – et une région : la Bretagne. Dans les mouvements de protestations populaires, paysans et ouvriers, qui

émergent en France dans les années 1950, la région apparaît comme le nouveau mode de gestion du territoire. La région est au cœur des nouvelles luttes sociales qui s'organisent contre les politiques de l'État et des luttes pour le développement économique. Plusieurs revendications sont unies : la modernisation de l'économie, les luttes sociales et le développement de la région. Au cours des années 1970, cet attachement au « pays » prend aussi une autre forme, très originale, qui s'inscrit dans un mouvement à la fois régionaliste et patronal avec notamment la création d'une structure de concertation : « le club des trente ». Il s'agit pour les trente principaux dirigeants bretons de développer leurs propres implantations industrielles sur le territoire régional. À partir des années 1980, Yves Rocher devient le membre le plus actif de ce régionalisme économique qui rassemble l'élite économique bretonne. De son engagement dans l'ensemble de ces mouvements de lutte régionaux et sociaux, des années 1950 à 1980, découle une grande partie de la légitimité d'Yves Rocher-maire et homme politique.

À partir des années 1980, l'élément dominant en termes de légitimité, pour l'ensemble du personnel politique des collectivités locales et plus particulièrement des maires, a sans doute été la capacité innovatrice et gestionnaire de la société locale et de ses représentants. Si on reprend les deux types de « figures » du maire établis par Alain Mons (1989) – « figure paternelle » et « figure de la compétence », celle du maire de La Gacilly est sans conteste celle de la « compétence ». Le maire met en avant les qualités et les réalisations personnelles du patron d'industrie et ses compétences sont celles du gestionnaire. La légitimité du maire repose dans sa capacité à conduire le destin d'une communauté locale dans une période de crise économique et de chômage chroniques telle que décrite par Mons : « À une impuissance de la société globale se substitue l'espoir des capacités innovatrices de la société locale dont la municipalité se veut le meilleur garant » (Mons, 1989, p. 168). La situation du maire de La Gacilly est cependant particulière par rapport à d'autres communes en ceci qu'elle va bien au-delà de la représentation gestionnaire. Elle s'accompagne également de la réelle maîtrise du développement économique local. La Gacilly est l'exemple par excellence de ce repli ou de cet investissement absolu, parce que confirmé dès le départ dans son choix, dans les capacités de la société locale. La représentation du gestionnaire appartient au domaine du pur pragmatisme. Elle s'ajoute et même en cela prend le pas sur la fonction de représentation institutionnelle du maire. La représentation républicaine est en effet la grande absente du dispositif symbolique et des débats municipaux. Le discours de la municipalité n'évoque ainsi jamais les thèmes traditionnels sur l'école, la jeunesse, le lien social... Le maire se veut lui-même « apolitique ». Il est aussi généralement absent des célébrations commémoratives républicaines. Cette représentation du gestionnaire s'oppose également à une image de reconnaissance locale. La figure de compétence du maire est selon Mons (1989) essentiellement celle d'une « relation au dehors ». Ainsi que nous l'avions déjà évoqué à propos de son *modus operandi* (deuxième dimension : encadrement de la décision), le maire reste une figure lointaine

et un personnage absent. Cet éloignement physique et social contribue à renforcer la représentation de gestionnaire du maire et la légende de l'industriel.

Au second niveau de consensus, le maire manipule certains mécanismes symboliques tels que le langage (discours) et des éléments de construction de mythes pour non pas établir sa légitimité – acquise par son action – mais pour la renforcer. Le discours d'Yves Rocher est transmis de façon conjointe par l'entreprise et par la municipalité. Il ne se cantonne pas à faire la promotion de la cité et des actions menées par la municipalité ou la Fondation Yves Rocher mais s'étend aussi à la construction d'une mémoire commune et d'un mythe fondateur. Lorsque le passé de la ville est évoqué par exemple – avant la création de l'usine –, c'est essentiellement pour rappeler que la ville était vouée à un déclin certain. Cette mémoire oppose deux périodes : celle de l'avant usine – sombre, vide – et celle de l'après usine, véritable âge d'or. Par ailleurs, en 1988, un musée de l'entreprise, l'Espace Yves Rocher, est inauguré. Ce lieu a une vocation pédagogique (connaissance des plantes) et de présentation des actions de l'entreprise en faveur de l'environnement. Il est également dédié à la conservation de la mémoire de l'entreprise. Cette évocation de la mémoire est en fait la pièce maîtresse de la célébration d'un mythe fondateur. L'histoire d'Yves Rocher pourrait simplement être celle d'un *self-made-man* mais d'autres éléments s'y greffent. L'histoire s'apparente à une légende, du moins en présente-t-elle plusieurs caractéristiques : une enfance solitaire et orpheline (de père) et surtout la rencontre avec une vieille femme – détentrice du secret de la pommade à la ficairie – qui sera décisive pour son avenir, puis un parcours semé d'embûches réalisé envers et contre tous. D'autres éléments s'ajoutent : sa transformation en homme providentiel pour la commune ainsi que la formidable réussite de son entreprise et son implantation à travers le monde. Cette fiction narrative qui construit la légende de l'homme se poursuit dans une réinterprétation du passé de la ville de La Gacilly. Une mémoire officielle s'est ici forgée. Le passé choisi et également évoqué par la presse locale et l'office du tourisme est désormais définitivement fixé. L'évocation de la mémoire de l'entreprise et de la cité donne lieu également à une célébration de la famille des collaborateurs. « Cette idée de créer un petit musée retraçant l'aventure que j'ai vécue avec beaucoup de Gaciliens, je la dois d'une part à mon fils et, d'autre part, à mes amis du départ. »

La célébration de la mémoire de l'entreprise et de la famille des collaborateurs – issus du « pays » – consolide chez les Gaciliens le sentiment d'appartenir à une aventure industrielle unique. Une identité se construit à partir de cette possibilité de se référer à une mémoire fixée, à un passé connu de tous, ceci dans une certaine analogie avec des régions au passé industriel plus légendaire. D'autres éléments tels que la recréation du passé présenté comme négatif créent chez les Gaciliens le sentiment qu'il n'existe pas d'alternative à l'usine et au pouvoir municipal et force l'adhésion. La population gacilienne transforme Yves Rocher en homme providentiel. Un interlocuteur : « C'est lui qui a sauvé La Gacilly d'un état de perte. » De ce fait, l'« après-Rocher » inquiète car « c'est lui qui a fait et qui continue de

faire le pays.» La population n'est pas sûre que ses enfants poursuivent son œuvre. Certains Gaciliens pensent en effet que la rationalité voudrait que les usines soient délocalisées, que cette logique de «patrimoine» et de «territorialité» ne correspond pas à celle de l'industrie en général.

Au troisième niveau de légitimité, l'adhésion au détenteur du pouvoir municipal se réalise au-delà des processus de décision et de leur contenu dont les finalités spécifiques ne sont pas directement orientées vers la population. Cela concerne essentiellement le phénomène de l'«environnementalisme» et de la politique touristique municipale. Comment? Dans le discours municipal, l'amélioration du cadre de vie est en premier lieu indissociable du développement d'un tourisme vert. La conduite d'une politique touristique est elle-même présentée comme une fin en soi; elle doit servir elle aussi de support au développement du «pays». C'est sa légitimité. Le tourisme forme ainsi une politique irréprochable. La remise en cause de son ampleur, en fonction de ses réelles implications et de ses manques n'est donc pas évidente pour les Gaciliens.

CONCLUSION

L'étude du cas de l'entreprise Yves Rocher à La Gacilly met en lumière la construction et la reproduction du système de relations de pouvoir entre l'entreprise et le territoire. Nous avons particulièrement examiné ici la construction et la nature des relations de pouvoir à partir des dimensions portant sur le contenu des décisions et l'allocation des ressources, les processus de décision et la légitimation des décisions et politiques municipales sur une période de plus de quatre décennies. Au niveau décisionnel, la priorité a été donnée aux politiques d'image, telles que le tourisme et l'embellissement de la municipalité, alignées sur le positionnement de l'image de l'entreprise. Le mode de gestion très managérial utilisé par le maire-industriel encadre le processus de décision. Enfin, le maire-industriel a mobilisé des discours de la ruralité et de l'écologie au niveau local qui s'insèrent dans des courants présents régionalement et nationalement pour renforcer sa légitimité. Ces trois dimensions – décisionnelle, d'encadrement et symbolique – interreliées qui se renforcent mutuellement construisent le consensus entre le maire-industriel et la population.

Cette étude propose des enseignements riches pour les chercheurs intéressés par les débats sur la responsabilité sociale des entreprises à plusieurs titres: 1) de par le terrain empirique original – une entreprise dominante dans un territoire rural mono-industriel; 2) de par la perspective théorique critique utilisée pour éclairer le cas empirique de responsabilité sociale des entreprises.

D'abord, cette étude est l'analyse d'une construction de relations entre une entreprise et un territoire sur plusieurs décennies. Il s'agit d'une étude «encastrée» (*embedded*) géographiquement et temporellement. Géographiquement, l'étude de ce milieu rural mono-industriel offre ainsi l'occasion d'examiner et de comprendre comment l'espace s'insère dans

les formes de responsabilité sociale des entreprises. Dans notre cas, l'espace municipal est à la fois l'unité d'analyse dans laquelle se construisent ces échanges entre firme et milieu, mais aussi un enjeu qui est modelé par ces échanges, en particulier de par la politique d'embellissement de la ville qui correspond aux politiques d'image de la firme. Temporellement, cette étude examine la construction et la reproduction des relations de domination de l'entreprise sur la municipalité. La firme Yves Rocher a créé avec son milieu local des relations de dépendance matérielle, politique, économique et symbolique très serrées qui ont pour effet de limiter la possibilité d'émergence de vies sociale, politique et économique alternatives. Cette relation a progressivement abouti à la construction du syndrome de la « localité dévitalisée » que Dumais (2004) décrit comme étant une localité dont le présent est largement déterminé et décidé par un seul groupe et dont l'avenir est lié à ce groupe. Dans le cas de La Gacilly, l'avenir du système de relations entre la firme et la municipalité est en particulier incertain tant ces relations sont serrées et centrées autour d'une personne. Ces deux perspectives – spatiale et temporelle – offrent un regard sur la façon dont sont encadrées les formes de responsabilité sociale des entreprises.

Ensuite, notre recherche adopte une perspective critique sur les relations entre une entreprise et son environnement sociétal. À ce titre, elle propose de créer des liens entre deux champs de recherches : entre, d'une part, des études critiques en management qui ont eu essentiellement des préoccupations théoriques et, d'autre part, un champ de recherches sur la responsabilité sociale des entreprises qui a eu tendance à éviter l'examen systématique des relations de pouvoir dans les études empiriques. En effet, s'il existe peu d'études empiriques utilisant des cadres conceptuels du pouvoir – les théoriciens du pouvoir en études organisationnelles invitent constamment les chercheurs à mener des études empiriques autour du pouvoir (Voir Clegg, 1989 ; Hardy, 1993 ; Clegg *et al.* 1996) – il existe encore moins de recherches sur les relations de pouvoir entre entreprises et leur environnement sociétal immédiat. Une des contributions de cette étude empirique est de répondre à cet appel répété et de proposer des jalons entre ces deux champs de recherches séparés.

BIBLIOGRAPHIE

- CLEGG, S. (1989). *Frameworks of Power*, Londres, Sage.
- CLEGG, S. (1996). « Some dare call it power », dans S. Clegg, C. Hardy et W.R. Nord (dir.), *Handbook of Organization Studies*, Londres, Sage, 760 p.
- DUMAIS, S. (2004). « Développement local, entrepreneurs et organismes d'appui en interrelation : le cas d'une MRC gaspésienne », Mémoire de MSC, Montréal, École des hautes études commerciales.
- EIZNER, N. (1978). « Le Rétro : un certain goût de lenteur », *Autrement*, n° 14, p. 14-21.

- FÉLONNEAU, M. (1985). *Le phénomène culturel à Libourne (Gironde): Dynamique culturelle et politiques de la culture*, rapport non publié.
- GIAM, T. et T. DU MIDI (1978). «Le tourisme rural: Oh, qu'en termes humanistes!... », *Autrement*, n° 14, p. 116-127.
- GUILLET, J. et A. GUILLET (2000). *Commerçants et artisans en pays gallo, 1850-1950*, La Gacilly, Éditions des Pins.
- HARDY, C. (1994). «Power and politics in organizations », *Managing Strategic Change*, Londres, Sage, p. 220-236.
- JOLLIVET, M. (1978). «Les pièges de la Mère Denis », *Autrement*, n° 14, p. 22-30.
- LE CHÊNE, M. et A. MONJARET (1994). «La ville au parfum, Yves Rocher met l'usine au vert », *Ethnologie Française*, vol. XXIV, n° 4, p. 764-775.
- LUKES, S. (1974). *Power: A Radical View*, Londres, Macmillan.
- MONS, A. (1989). «L'image de la sphère municipale », *Ethnologie française*, vol. XIX, p. 161-169.
- OFFICE DU TOURISME (2002). *Le pays de La Gacilly: Loisirs, hébergements, restauration*, Mairie de La Gacilly.
- OFFICE DU TOURISME (2002). *La Gacilly, cité des métiers d'art*, Mairie de La Gacilly.
- OUEST-FRANCE, 14 mai 1992.
- PINÇON, M. (1986). «Autoproduction, sociabilité et identité dans une petite ville ouvrière », *Revue française de sociologie*, vol. XXVII, p. 623-653.
- VILLE DE LA GACILLY (1976). Brochure municipale, p. 43.
- YVES ROCHER, *Le livre vert de la beauté*, La Gacilly: collection de 1977 à 2002.

LA DÉMARCHE ÉTHIQUE DU GROUPE EDF

QUELLES RÉCEPTIONS DANS L'ENTREPRISE ?

Anne Salmon

L'éthique et la responsabilité sociale de l'entreprise se caractérisent par la production plus ou moins formalisée de normes, de valeurs et de repères qui s'adressent à l'ensemble des salariés et bien au-delà, aux citoyens-consommateurs et aux acteurs politiques. Les firmes internationales par ce biais, cherchent à légitimer leur participation directe et volontaire à l'intérêt général, élevant d'une certaine manière leur pouvoir économique aux côtés des pouvoirs publics. Comme nous l'avons vu dans les articles précédents ces nouvelles thématiques constituent des enjeux considérables pour l'entreprise en externe. Cette contribution mettra l'accent plus particulièrement sur les enjeux, en interne, des initiatives des firmes en matière d'éthique et de responsabilité sociale.

La diffusion de ces discours auprès du personnel est devenue systématique dans de multiples entreprises au travers de chartes ou de codes déontologiques. Produites de manière unilatérale par les directions, apparaissent toutefois des chartes qui émanent de processus de négociation avec les partenaires sociaux. La participation active des représentants syndicaux à l'élaboration et à la vitalité des engagements de même qu'à leur contrôle peut effectivement faire l'objet de revendications. Dans ce contexte d'ouverture timide mais néanmoins réelle de négociations, il est important d'approfondir les investigations relatives aux perceptions qu'ont les salariés de ces démarches éthiques pour que leurs points de vue ne restent pas dans l'ombre.

Jusqu'ici, les recherches ont largement porté sur les initiatives des directions. Plus rares sont les études disponibles sur la façon dont les salariés les reçoivent. La présente étude offre justement une contribution dans ce sens. La RSE constitue-t-elle un terrain sur lequel les employés souhaitent s'investir et comment? L'éthique d'entreprise est-elle associée à l'idée d'une réflexion constructive sur le sens et le devenir de l'entreprise? Par-delà les consensus affichés, y a-t-il construction d'espaces de débats? L'éthique de l'entreprise est-elle chargée d'une potentialité de démocratisation de la vie économique? Et si oui, à quelles conditions?

Cette contribution ne prétend pas répondre de manière exhaustive à l'ensemble de ces questions, ce qui nécessiterait un travail comparatif approfondi sur la base de plusieurs entreprises. Nous présentons ici, les premiers résultats d'une recherche menée auprès de salariés d'EDF, entreprise française de service public d'électricité. Cette étude qualitative, basée sur l'analyse d'un corpus de documents émanant de la direction et d'un ensemble d'entretiens réalisés auprès des salariés, a été commanditée par le Conseil Supérieur Consultatif d'EDF qui a les prérogatives du Comité

Central d'Entreprise sur la partie économique. Les syndicats, qui ont amorcé la négociation d'un accord sur la « responsabilité sociale de l'entreprise » avec la direction sont donc partie prenante de cette recherche.

1. ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE : UNE INITIATIVE DE LA DIRECTION

Le groupe EDF est un groupe français, leader dans la production et la distribution d'électricité. Énergéticien intégré, il est constitué d'un réseau d'entreprises et fournit de l'énergie et des services à 41,6 millions de clients dont 35,6 millions en Europe. Jusqu'à présent en situation de monopole sur le marché français de l'électricité, EDF depuis 10 ans se développe à la fois comme investisseur et comme opérateur sur le marché européen, en Amérique du Sud, en Asie et en Afrique. En 2003, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires consolidé de 44,9 milliards d'euros. (<www.edf.fr>)

Créé par la loi de nationalisation en 1946 sous le statut juridique d'Établissement public à caractère industriel et commercial (EPIQUE), l'entreprise, a développé un modèle social dans lequel les acteurs se sont largement reconnus : « confiance dans la science et le progrès, identification à la nation, à l'intérêt général et au service public » (Wierviorka et Trinh, 1996, p. 99). Ce modèle comporte des caractéristiques qui lui sont spécifiques, il n'en demeure pas moins qu'il s'intègre, comme le rappellent ces deux auteurs dans une famille d'entreprises qui « s'est formée autour de la Deuxième Guerre mondiale, dans les chemins de fer ou la construction aéronautique avant guerre, et, beaucoup plus massivement, avec la vague de nationalisations de la Libération (houillère, électricité, gaz, usines Renault, banques, assurances, etc. » (*Idem*, p. 106).

Le changement de statut juridique d'EDF voté le 22 juillet 2004 (loi relative au service public de l'électricité et du gaz aux entreprises électriques et gazières) prévoit la transformation d'EDF en Société Anonyme. Ce changement de statut interviendra à la date de publication du décret soit, comme le précise la loi, le 31 décembre 2004 au plus tard. Cette loi telle qu'elle est présentée sur le site officiel d'EDF dote l'entreprise « d'un nouveau cadre juridique adapté à un contexte concurrentiel et aux réglementations européennes tout en confirmant le maintien du service public de l'électricité et du gaz en France » (<www.edf.fr>)

Signe d'un véritable changement, elle n'introduit toutefois pas une rupture brutale avec le modèle fondateur qui, de fait, a profondément évolué. D'une part, les logiques d'action de l'entreprise se sont complexifiées au fil de son histoire en intégrant à la logique technicienne les dimensions commerciale et gestionnaire notamment, et d'autre part, la loi freine l'adoption d'un modèle strictement libéral puisque l'entreprise sera détenue au moins à 70 % par l'État tandis que 15 % du capital ouvert seront réservés aux salariés.

1.1. Contexte historique et enjeux de la démarche éthique

La démarche éthique du groupe EDF apparaît donc dans un contexte tout à fait particulier. L'ouverture sur l'international, marquée par le rachat d'entreprises en Europe et en Amérique du Sud notamment, se prolonge actuellement par l'ouverture des marchés de l'énergie à la concurrence marquée cette fois-ci par le changement du statut de cette entreprise. Les modifications sont donc profondes puisqu'elles touchent à ses fondements législatifs. Elles font l'objet d'un vaste conflit entre les pouvoirs publics et les syndicats qui craignent le démantèlement du service public au profit d'une avancée significative du modèle libéral de fourniture d'électricité contenue potentiellement dans le nouveau statut. La contestation porte sur le poids de l'actionnariat privé et les risques de déséquilibre entre les logiques de rentabilité financière à court terme et l'intérêt général dont l'entreprise a largement prétendu être le dépositaire : les choix stratégiques ont longtemps été justifiés par sa capacité admise par les agents d'EDF et les usagers à articuler les logiques économiques et sociales au travers de la construction progressive d'un modèle de développement du service public à la française. Cette articulation était consignée dans la loi de 1946 qui décidait la nationalisation de ce secteur et affirmait la vocation originelle du service public de l'électricité en référence à l'intérêt général et aux besoins de la nation : obligation de desserte des consommateurs, égalité de traitement à travers la péréquation tarifaire, satisfaction au moindre coût des besoins énergétiques et sécurité d'approvisionnement du pays.

Sur le plan social, le statut du personnel, sans paraître fondamentalement novateur, a été immédiatement perçu comme étant à la pointe des avancées de l'après-guerre. EDF pourra être pensée comme le lieu de synthèse des exigences de compétitivité et d'intérêt général. Ces équilibres ainsi qu'une idée précise des missions de service public et une confiance dans l'avenir énergétique paraissent avoir fait d'EDF le fer de lance d'un modernisme triomphant basé sur le productivisme et les compétences techniques des ingénieurs. La direction, les syndicats et l'ensemble du personnel se sont retrouvés dans ce culte du progrès et dans un fort attachement à l'entreprise dont le sens et les finalités d'intérêt général étaient indissociables de celles de la modernité qu'elle paraissait consolider. La légitimité des politiques reposait en grande partie sur la base de ce compromis social scellé par le statut de l'entreprise lui-même consacré par la loi de 1946, et sur un dialogue social permanent avec les syndicats (certains directeurs peuvent encore parler de ce moment comme celui d'une co-gestion de l'entreprise).

Les changements structurels d'aujourd'hui peuvent ébranler ce compromis sur lequel se sont appuyées les stratégies de développement depuis cinquante ans. Ils sont susceptibles de fragiliser la légitimité des politiques

économiques du groupe EDF si elles se trouvent effectivement décrochées en interne, des avancées sociales et, en externe, des missions d'intérêt général. De ce point de vue, le tournant opéré peut priver les directions d'un élément important pour asseoir leur stratégie et la rendre admissible aux yeux des salariés et des clients.

C'est dans ce contexte que la démarche éthique d'EDF est décidée par la direction le 17 mars 2003. Sa fonction est explicitement de répondre à ces risques liés à l'ouverture du marché échelonnée sur 2004-2007. Ainsi peut-on lire dans le *Kit manager de la démarche éthique*:

La démarche éthique veut répondre à deux risques majeurs pour l'entreprise :

- le risque de perdre notre identité et nos valeurs, celles qui guident l'action professionnelle de tous les salariés et qui s'ancrent dans le service public qui nous caractérise depuis cinquante ans ; il nous faut donc réaffirmer clairement ces valeurs, à la fois pour nos clients et pour la mobilisation des collaborateurs du Groupe ;
- le risque de perdre des clients, qui voudront trouver ailleurs, chez nos concurrents, des prix plus attractifs, une offre plus adaptée, des services nouveaux, une relation clients plus moderne et des propositions multi-énergies plus souples ; dans ce dialogue plus tendu, nos valeurs, les preuves que nous donnons depuis cinquante ans de leur respect, l'affirmation renouvelée de leurs exigences, constituent un avantage concurrentiel majeur, en France où nous demeurons le service public préféré des Français, et dans le monde vis-à-vis de concurrents français ou étrangers. (*Le kit manager de la démarche éthique du groupe EDF*, Livret du manager, Délégation à l'éthique et à la déontologie, février 2004, p. 4-5)

La charte éthique, cela d'autant qu'elle redouble une politique offensive de développement durable, est une pierre importante dans l'édifice de légitimation et de justification de l'entreprise. La question reste de savoir si les démarches éthiques et de développement durable sont susceptibles d'être un vecteur de construction d'un nouveau dialogue social chargé d'une potentialité de démocratisation de l'entreprise confrontée à de nouveaux enjeux. Ou bien si au contraire, ces démarches ont pour vocation d'être portées par les directions. Dans ce cas, la responsabilité et l'effectivité des engagements leur incomberaient essentiellement, en dehors de tout contrôle démocratique interne et dans un contexte de tâtonnement pour constituer en externe, des structures citoyennes capables d'encadrer les décisions.

1.2. Un acte managérial : pour une responsabilité morale du salarié

Outil stratégique, la démarche éthique impulsée par la direction se traduit par la publication pour une diffusion large (interne et externe) d'une charte éthique en trois volets :

- Le document *Valeurs du groupe EDF* constitue le premier document de la charte. Il expose cinq valeurs : « respect de la personne », « respect de l'environnement », « performance », « solidarité », « intégrité ». Elles sont présentées comme devant faire l'objet d'un engagement individuel et collectif. (Charte éthique : *Valeurs du groupe EDF*, 26 mars 2003)

Les deux autres documents actualisent ces valeurs au niveau des comportements individuels et au niveau des comportements de l'entreprise à l'égard des parties prenantes.

- Dans le *Mémento éthique du Groupe EDF*, il s'agit de rendre compte de la façon dont l'entreprise entend que les salariés déclinent ces valeurs. Le mémento cherche à les faire vivre au niveau des comportements individuels resitués dans des situations professionnelles jugées à risque : « le respect de la législation », « le conflit d'intérêts », « les activités politiques », « la corruption », « les cadeaux », « la protection des actifs », « la confidentialité », « l'expression publique », ou « le harcèlement ».

Pour chacune de ces neuf situations, après un bref rappel de la règle « éthique » générale, est proposée une série de questions qui doivent servir de guide pour le sujet confronté à l'examen de situation et de cas particuliers. Ces questions prennent la forme suivante :

Ai-je la certitude que mon comportement est conforme à l'engagement du Groupe de respecter la convention OIT relative aux principes et droits fondamentaux du travail, notamment le travail des enfants, la sécurité des salariés et la lutte contre toute discrimination? (Charte éthique : *Mémento éthique du groupe EDF*, 26 mars 2003, Délégation à l'éthique et à la déontologie, EDF, p. 4)

Avec, en cas de doute une liste de questions générales présentées en introduction du document :

Est-ce conforme à la loi, aux valeurs du Groupe? Est-ce honnête? Est-ce que je me sens vraiment à l'aise après cette décision? Est-ce que je vais bien dormir ce soir? Et si on me faisait à moi-même ce que je suis en train de faire aux autres? Et si mon enfant, mon père, mes amis apprenaient cela? Et si cela paraissait dans le journal? Et si tout le monde faisait cela? (*Idem*, p. 3)

Ce type d'approche s'inspire de la casuistique, étude plus ou moins ordonnée des cas de conscience. Elle est définie dans le *Vocabulaire critique de la philosophie* comme l'étude « des problèmes de détail qui résultent de l'application des règles éthiques à chaque circonstance particulière » (Lalande, 1968, p. 123-124). Les casuistes ont été en général des théologiens. Le terme prend souvent une tournure péjorative puisqu'il a été reproché aux casuistes

de justifier l'injustifiable grâce à des subtilités logiques. Un exemple type de casuistique est donné par Adam Smith dans *Théorie des sentiments moraux*: «Un bandit de grand chemin oblige un voyageur, en lui faisant craindre la mort, à lui promettre une certaine somme d'argent» (Smith, 2003, p. 440) La victime doit-elle tenir sa promesse? Selon Adam Smith, pour la jurisprudence la réponse ne fait aucun doute. Mais si l'on considère cette question sous l'angle casuiste la réponse peut se complexifier à l'infini et ne jamais pouvoir être tranchée. C'est d'ailleurs l'un des points sur lequel Adam Smith arrime sa critique de la casuistique qu'il distingue de la jurisprudence en ces termes «la fin de la jurisprudence est de prescrire des règles pour les décisions des juges et des arbitres. La fin de la casuistique est de prescrire des règles pour la conduite de l'homme bon.» (*Idem*, p. 440) Le sujet de la jurisprudence est un sujet de droit et celui de la casuistique un sujet moral. De ce point de vue la forme casuistique du document participe d'une ambiguïté fréquemment partagée avec les chartes produites actuellement par les firmes. Si la référence au droit est omniprésente dans ces documents, le sujet mis en scène est un sujet personnel en proie à des cas de conscience qu'il lui faut résoudre. D'où vient cette responsabilité? Un certain nombre de situations de travail peuvent illustrer les difficultés auxquelles sont confrontés les salariés. Dans le cas par exemple de l'implantation de l'entreprise dans un pays où la pratique des cadeaux et avantages de toutes formes est d'usage courant pour l'obtention des marchés, comment le salarié peut-il autrement que par un raisonnement de circonstance, s'arranger du respect du droit international et du respect des intérêts de son entreprise? Mais dans ce cas, l'entreprise elle-même ne prête-t-elle pas le flanc à la critique? Au fond ne se décharge-t-elle pas d'une décision qui lui incombe pour la faire endosser individuellement par le salarié placé effectivement devant un sérieux dilemme juridique, professionnel et moral? Les contradictions entre les stratégies et le discours éthique ne peuvent qu'accroître l'orientation casuistique des chartes qui déplace les pôles de responsabilité sur la personne au travail au lieu des collectifs structurés par des politiques claires. L'éthique professionnelle suppose en effet la prise en compte des conditions concrètes de son application. Sinon, elle risque de manière insidieuse de renforcer le malaise et l'isolement dans des questions individuelles de conscience.

Le document *Principes d'action collective du Groupe EDF* est pour sa part l'expression des engagements du groupe sur ses propres comportements à l'égard des différentes parties prenantes: «Pour faire vivre ses valeurs, le Groupe retient comme principes d'action collective vis-à-vis des clients de: respecter, écouter et traiter chacun avec équité, accepter les différences.» (*Principes d'action collective du Groupe EDF*, 26 mars 2003, Délégation à l'éthique et à la déontologie, EDF, p. 4)

Ce type d'engagement professionnel s'inspire ici de la déontologie qui est une théorie des devoirs et non pas du devoir en général. Le terme *Deontology or the science of morality*, comporte l'idée «d'une étude empirique de différents devoirs, relative à telle ou telle situation sociale» (Lalande, 1968, p. 216).

L'aspect déontologique soulève pour sa part un tout autre problème : celui de son raccrochement à une vision téléologique des missions de l'entreprise. Aujourd'hui, cette vision oscille dans les textes entre deux perspectives : le service public posé comme un héritage et le développement durable sur lequel pourrait s'ancrer l'action du groupe EDF. Ce niveau téléologique reste en effet passablement flou. Aujourd'hui, le développement durable peut-il s'imposer comme le niveau téléologique des missions de l'entreprise ? Comment s'articule-t-il ou dépasse-t-il au contraire l'idée de service public ? Telles sont les questions en suspens qui mériteraient d'être clarifiées. En effet, en l'absence d'une vitalité et d'une affirmation claire de cette orientation politique, la déontologie peut tourner à vide. Autrement dit, si les exigences en matière de comportement se voient décrochées de finalités humaines ou sociales, la déontologie peut devenir l'expression « d'un devoir pour le devoir. » Le bon, prédicat relevant du niveau téléologique s'effacerait alors devant le niveau purement déontologique construit autour du prédicat du devoir, de l'interdiction ou de l'obligatoire. La question d'ordre moral ne relèverait plus de la question du sens. Elle se résumerait sur le plan individuel à « un que dois-je faire ? » tandis que sur le plan collectif le devoir professionnel pourrait se trouver dissocié d'une discussion sur le sens de l'action collective.

Le développement durable nous paraît dans ce contexte constituer un enjeu considérable en matière de dialogue social. Il est sans doute l'un des éléments clefs pour maintenir articulée la dimension téléologique à celle d'une simple déontologie, qui en elle-même n'est pas nécessairement porteuse de sens.

1.3. Développement durable et responsabilité sociale

La charte éthique du groupe EDF s'inscrit explicitement dans la continuité de la volonté du comité exécutif d'EDF de « faire du Groupe EDF un groupe de référence en matière de développement durable » (exprimée lors des « engagements de Bercy » le 18 juin 2001. Cette décision trouve une concrétisation dans le texte « le développement durable et le Groupe EDF Agenda 21 » (21 décembre 2001). Ce dernier texte fixe cinq règles de conduite du groupe : « agir de manière transparente ; agir en entreprise responsable, passer au crible du développement durable nos activités, nos investissements et nos offres ; agir en partenariat avec les autres acteurs du développement durable. » Elles sont déclinées en 21 principes qui affinent et précisent ces perspectives générales : 1) « Écouter dialoguer, travailler en partenariat », 2) « Assurer un suivi par des personnalités extérieures du respect de nos engagements », 3) « Faire du respect de la personne humaine un des fondements de notre action », 4) « Intégrer le développement durable à toutes nos activités », 5) « Maîtriser avec nos partenaires le traitement de nos déchets nucléaires et répondre aux interrogations de l'opinion, » [...] 13) « Faciliter l'accès à l'électricité des populations des pays en développement », 14) « Agir pour un développement durable des villes » [...] 20) « Sensibiliser les populations, et notamment les jeunes, aux enjeux du développement

durable», 21) «Développer, là où le groupe est présent, une activité économique pérenne génératrice d'emplois durables.» (*Développement durable et le groupe EDF* – Agenda 21 – 21 décembre 2001, p. 2-5.)

Ce texte qui a forme d'un programme, s'appuie sur le cadre du métier de base de l'entreprise, tout en le dépassant. Il s'engage à le mettre en œuvre à travers l'activité industrielle du groupe, son activité commerciale, ses différents partenariats et la sensibilisation des populations et notamment des jeunes. Ces orientations sont clairement identifiées comme étant celles du comité exécutif d'EDF. Cet acte qui ressemble fort à un acte politique, vise à définir et à exercer une «responsabilité sociétale et environnementale» directe auprès des populations (et pas seulement auprès des salariés). Elle place l'entreprise dans un rapport inédit à l'égard de la société ou des sociétés dans lesquelles elle est implantée (y compris dans les pays en développement) et situe le groupe EDF comme un acteur à part entière de la régulation de l'économique et du social. Deux hypothèses peuvent être esquissées :

- 1^{re} hypothèse : la formalisation actuelle de l'éthique d'EDF s'appuie sur le développement durable considéré comme un modèle de développement en construction pour l'entreprise qui aurait pour vocation de se substituer au modèle de service public tel qu'il s'est construit dans l'histoire de l'entreprise ;
- 2^e hypothèse : le développement durable constituerait une actualisation du service public qu'il prolongerait en l'adaptant à un contexte qui a changé. L'accent serait alors mis sur la continuité historique par-delà les évolutions.

À cet égard, le développement durable revêt bien une importance particulière, même s'il est encore difficile de lever les ambiguïtés relatives à son sens par rapport, d'une part à l'idée de service public, et d'autre part, par rapport aux thématiques de l'éthique et de la responsabilité sociale. En effet, ces différentes notions s'entremêlent dans les documents sans que l'on puisse véritablement décider du caractère englobant de l'une à l'égard des autres.

2. QUELLES RÉCEPTIONS DANS L'ENTREPRISE ?

Le problème de la conceptualisation reste donc entier. Il suppose, surtout dans le cadre des négociations amorcées avec les syndicats, des clarifications pour permettre un repérage immédiat de la portée et des véritables objets de ces négociations. Or, à ce jour, le flou persistant peut favoriser une instrumentalisation du dialogue social si l'intitulé de l'accord renvoie à un champ plus étroit qu'il n'est communément admis.

2.1. Dialogue social : consultations ou négociations ?

La démarche éthique tout comme la stratégie de développement durable sont explicitement des initiatives de la direction du groupe EDF. Certains documents font toutefois référence à «un travail de questionnement et de

concertation auprès du personnel d'EDF, des filiales et de sociétés extérieures au groupe» (*Journal interne*: La dépêche 2346 – 23 avril 2003). Une première enquête réalisée par la délégation à l'éthique et un cabinet de consultants a consisté à faire réagir les personnes sur une quinzaine de valeurs susceptibles de représenter le groupe EDF. Cette procédure pour dégager les cinq valeurs du groupe EDF a concerné en interne tous les collègues et plusieurs centaines d'agents ont été entendus. En externe, elle a été menée auprès de filiales et de représentants de consommateurs.

À l'automne 2002, la démarche éthique a fait l'objet d'une consultation dans le cadre du comité d'entreprise européen. Un groupe de travail intersyndical s'est ainsi constitué pour réfléchir sur ces sujets. En 2003, le comité d'entreprise européen et la direction des ressources humaines du groupe ont organisé un séminaire sur la «responsabilité sociétale du groupe» réunissant des managers et des représentants du personnel d'Europe et d'Amérique latine. Ces consultations, dont les documents officiels des directions font largement état, sont présentées comme les leviers possibles d'une évolution des textes et des engagements :

Les principes d'action collective visent à répondre aux attentes des parties prenantes : ils évolueront et seront enrichis à travers les expériences du groupe et les débats avec les partenaires externes. Vis-à-vis des salariés, la démarche choisie par le Groupe EDF est celle d'une discussion ouverte avec les représentants des salariés au sein du comité européen d'entreprise afin d'élaborer ensemble des principes d'action collective applicables à toutes les sociétés du Groupe dans le monde. (*Principes d'action collective du Groupe EDF*, 26 mars 2003, Délégation à l'éthique et à la déontologie, EDF, p. 3)

De ces premières discussions avec les syndicats est née l'idée d'un accord dont les négociations se sont ouvertes à la fin avril 2004. De niveau mondial, ces négociations ont la particularité d'être menées avec les représentants syndicaux des entreprises du Groupe et non les fédérations syndicales internationales. Leur objet est en évolution. Certains documents insistent sur le volet des relations sociales qui seraient l'axe principal de cet accord orienté sur la «responsabilité interne» de l'entreprise à l'égard des salariés. Dans d'autres textes la responsabilité interne et le social «externe» ou sociétal sont associés à la responsabilité sociale, laquelle est définie de la façon suivante :

La RSE se définit comme :

- l'adoption volontaire par l'entreprise
 - de pratiques sociales et environnementales liées à son activité économique
 - visant à répondre aux attentes des parties prenantes
 - comprenant et dépassant les obligations contractuelles légales.
- (Transparents, Comité d'Ethique du 22 juin 2004)

En fait, trois différentes thématiques sont traitées par trois unités organisationnelles distinctes. La «démarche éthique» est portée par la délégation à l'éthique, rattachée directement au président du groupe. Les «actions de responsabilité sociale» sont pilotées par la direction générale ressources humaines du groupe. Le «développement durable» est pris en charge par

la direction environnement et développement durable, rattachée au DGRH du groupe. La question de l'articulation entre ces thématiques se pose. Si ces trois thèmes étaient traités de manière indépendante devant des auditoires distincts, le dialogue social risquerait de devenir un instrument de légitimation à bon compte. Utilisé avec le même flou dans les documents et les plaquettes de communication, petites touches supplémentaires dans l'arsenal des moyens pour créditer l'entreprise de son engagement responsable, ces dialogues étanches risqueraient de manquer leur but.

Pour les directions des firmes internationales, il est clair que la légitimité de leurs engagements volontaires ne peut se suffire de la formalisation qu'elles ont entreprise à travers la publication de chartes et de codes, ni même des différentes structures, comités, directions plus ou moins directement reliées à la présidence, plus ou moins fonctionnelles. L'aspect politique et non plus strictement économique de leurs activités peut certes toujours être voilé par la terminologie éthique, mais elle suppose toutefois d'autres efforts de légitimation : la publicité autour de l'adhésion volontaire des firmes aux codes de conduite et de gouvernance d'organisations internationales en est un, le contrôle des agences de notation en est un autre. Aujourd'hui, les accords signés avec les représentants des salariés peuvent garantir une certaine mobilisation du personnel et parfaire les dispositifs pour créditer les engagements. Aussi, le dialogue social peut jouer un rôle essentiel, à condition toutefois qu'il ne soit pas lui-même réduit à un simple outil de communication. Les questions concernant les processus d'élaboration des chartes, le respect des valeurs démocratiques, le contenu des engagements et les formes de contrôle interne sont ouvertes. Pour les syndicats de nouvelles thématiques peuvent par conséquent élargir le champ traditionnel du dialogue social et se trouver à l'origine d'un nouveau compromis intégrant le cadre d'une économie mondialisée.

2.2. Quelles implications pour les salariés ?

Une recherche empirique dont le commanditaire est le Conseil Supérieur Consultatif d'EDF est actuellement en cours. Elle a pour but, dans ce contexte d'amorce des négociations, de mieux comprendre l'implication mais aussi les différentes attentes des agents à l'égard de l'éthique de l'entreprise. C'est en effet par ce thème que les premières discussions entre la direction et les syndicats ont été engagées lors de la présentation de la charte au Comité d'entreprise européen. L'un des principaux objectifs de ce travail, vu son caractère qualitatif, est d'approfondir l'analyse des représentations associées à l'éthique de l'entreprise, leurs liens avec d'autres composantes de la vie des salariés (travail, sentiments d'appartenance à l'entreprise ou aux collectifs de travail, par exemple.) Compte tenu du nombre limité d'interviews (une trentaine), il s'agit d'un travail exploratoire. La principale caractéristique du panel des personnes interrogées, a reposé sur la diversité des profils liés aux différentes places, fonctions et métiers dans le groupe, bien plus que sur leur représentativité afin de clarifier différentes positions types et les figures argumentatives mobilisées et déployées par les salariés.

Dans l'état actuel de la recherche, certains éléments peuvent d'ores et déjà être dégagés tandis que d'autres, plus hypothétiques, permettent simplement d'enrichir les questionnements. Parmi les différents constats intermédiaires, plusieurs points peuvent être soulignés :

Les difficultés d'une construction collective d'un référent commun

Deux grandes lignes interprétatives de la charte coexistent dans les interviews. Elles déterminent pour une grande part les attentes et les postures des agents à l'égard de la démarche éthique. L'une considère que la charte est ou doit être l'expression de faits déjà réalisés. Dans ce cas, le document est examiné au regard de la plus ou moins grande adéquation avec la réalité constatée au quotidien. «Aujourd'hui la société veut la [l'éthique] formaliser. C'est un atout qu'on peut faire valoir que s'il est formalisé, mesuré collectif. Ainsi quand on parle de l'environnement, on peut dire «on est bon» qu'à partir des chiffres qu'on présente» (un cadre-production).

Selon une autre ligne d'interprétation, la charte est perçue comme l'expression d'un devoir être, d'une orientation pour l'action, ou d'un but à atteindre. «Il faut parler des valeurs d'entreprise, il faut qu'elle en ait pour assurer sa pérennité. [...] L'entreprise aura une image qui se forge progressivement. Une entreprise doit fixer ces points de repères» (un directeur d'unité). Ici, l'évaluation portera plutôt sur la capacité de la charte à emporter l'adhésion. Elle dépend en outre fortement des intentions prêtées à la direction pour une pratique collective future plus conforme à ces repères. Elle est donc relative à la confiance dans le management et au crédit que l'on est prêt ou non à lui accorder. On prend acte de ce que l'on considère comme une déclaration d'intention et l'on sera attentif aux faits à venir.

Si, d'une façon générale, il peut y avoir un accord de principe autour des valeurs, celui-ci s'étiolle rapidement lorsqu'il est question de leur actualisation et de leur portée pratique. Deux problèmes sont très rapidement soulevés par les salariés : d'une part celui de la pertinence d'une formalisation des valeurs par la direction, d'autre part, celui des conditions de possibilité concrètes de les faire vivre aujourd'hui dans l'entreprise. Sur ces deux points de grandes divergences apparaissent et la démarche est loin de recueillir l'unanimité. Certains s'y opposent parfois même violemment :

Pour l'éthique, je suis très allergique! Depuis 7 ans, j'ai eu un management très autoritaire. On vous écoute poliment mais... [...] Je n'attends rien de ces initiatives.» (Cadre RH-production) «Ce type de prose c'est loin du quotidien de l'agent. La fierté de l'agent c'est autre chose que de produire de l'argent [...] Il y a une contradiction entre les valeurs et la réalité, je ne dis pas que je m'en fiche. Plus ils vont sur ce terrain et plus ils vont avoir de difficultés. (Un syndicaliste-production)

La charte peut faire l'objet d'un rejet plus ou moins fort lorsque l'on juge les discours comme le reflet lointain, voire idéologique du réel. Son sens, dans tous les cas de figure, repose dans son effectivité. Au problème épineux du «comment faire vivre ces valeurs» s'ajoute celui des sujets

moteurs de leur actualisation. Si l'émetteur du discours éthique est perçu par les salariés comme un bloc homogène « la direction et le management », le récepteur est beaucoup moins net. Autrement dit, d'un côté, la direction à travers ces actes de communication répétés mais néanmoins abstraits, existe comme un « eux », un « ils », plus ou moins proche, ou plus ou moins coupé des réalités que vivent les salariés. Mais de l'autre côté, les répondants se réfèrent difficilement à un collectif constitué. Or, s'ils perçoivent une demande d'implication personnelle, ils ne sont pas nécessairement prêts à l'assumer hors de ce collectif et certains doutent que l'entreprise puisse le représenter aujourd'hui : « Je pense que si les entreprises se lancent dans ce type de démarche, c'est peut-être qu'elles se sentent pas vraiment propres sur elles-mêmes. C'est que l'entreprise considère que collectivement elle n'applique pas les principes du civisme. C'est la réflexion que je me suis faite en regardant ça de plus près. » (Cadre-production)

Dans de nombreuses interviews, la question sous-jacente est celle des conditions de possibilité d'une articulation entre la mise en œuvre collective et la mise en œuvre individuelle des valeurs que la tendance casuistique de la charte tente d'ailleurs de contourner en faisant peser la responsabilité sur le sujet personnel. Comme si la multiplication des impulsions individuelles pouvait, sans tenir compte du poids de l'organisation collective, et des structures, infléchir les pratiques dans le sens désiré.

Une abstraction problématique des discours

Comme nous l'avons vu, la réponse au problème pourtant spécifique posé par le changement de statut de l'entreprise, se situe très clairement dans une perspective managériale particulièrement convenue dans sa forme comme dans son contenu : la charte éthique d'EDF s'inspire en tous points des chartes produites par les autres firmes internationales. Le caractère abstrait de la charte permet difficilement aux salariés de saisir clairement la spécificité des orientations et des choix politiques. Que dit-elle alors véritablement lorsque tout en réaffirmant des valeurs compatibles avec celles du service public, elle choisit de les livrer sous une forme qui la fonde dans le paysage des autres firmes internationales ? En effet, si l'héritage du service public est mentionné dans les trois textes, la structure et le style adoptés dans cette charte annulent largement les particularités de l'entreprise au profit d'un modelage sur les standards de communication dans ces domaines. À cela sans doute plusieurs raisons, dont celle de l'internationalisation des firmes qui à travers l'abstraction et la prétention à l'universel cherchent à s'adresser à tous et finissent par prendre le risque de n'être entendues par personne :

Le discours lui-même est très beau mais abstrait. Besoin d'être concrétisé même au niveau du discours. Quand on transfère ce discours, les techniciens nous disent : ça veut dire quoi ? [...] Je suis donc pour cette démarche, mais il faudrait qu'elle s'appuie sur un discours moins abstrait et que son application soit plus évidente. Il faut une appropriation collective. Je pense que ça va être difficile car ils y voient beaucoup de bla bla bla. Avec un *a priori* sur les mots. Il faut une concrétisation,

c'est-à-dire une clarification du discours et le relier à leur activité professionnelle. Il faut qu'il y ait un texte applicable, une sorte de charte. C'est à cette condition que la démarche peut prendre sens en interne. (Cadre-production, management d'une équipe d'une vingtaine de personnes)

Des valeurs désincarnées sans référence aux pratiques professionnelles, décontextualisées de l'histoire et plus largement des choix économiques et sociaux, renforcent l'impression d'une uniformisation des propos. Ceux-ci deviennent alors l'expression d'une volonté vague et sans relief des directions. À travers ces chartes, les directions affirment haut et fort «qu'elles veulent», mais quoi? Comme elles ne le disent pas véritablement, ce qui supposerait un effort de clarification des priorités et des articulations lorsque celles-ci posent problème, les discours sont suspendus dans le vide des possibles et finissent par ne rien dire. L'acte managérial d'élaboration de la charte ressemble dès lors à un non-acte, faute de points d'ancrage concrets. Il relève du déclaratif sans que l'intention ferme du discours ne puisse être véritablement décelée. La charte éthique, dans la mesure où elle reste abstraite, peut effectivement sans contradiction, soutenir une politique d'entreprise de service public dans la continuité historique de sa vocation originelle, ou bien au contraire, accompagner la rupture et la métamorphose de l'entreprise. Sur ce point la direction apparaît très imprécise et la charte à la lecture, n'apporte pas de véritable réponse.

CONCLUSION

À titre d'hypothèse, il est possible d'avancer que la casuistique comme la déontologie ne seront pas autosuffisantes pour faire sens dans le cadre d'une éthique professionnelle. De même que le sujet moral ne peut se substituer au sujet de droit, de même les règles professionnelles supposent un cadre de référence, une orientation de l'action qui fixe et donne un sens au devoir. Aussi, il est probable que l'actualisation des principes de responsabilité sociale de l'entreprise et de développement durable à EDF, ne puisse se satisfaire d'une mobilisation personnelle du sujet au travail.

Cela d'autant plus que les actes de l'entreprise et les engagements pris dans le contexte de dérégulation de l'économie mondialisée et la recherche de nouvelles formes d'encadrement du marché (volontaires et autocontrôlées pour les uns, publiques et juridiques pour les autres) dépassent l'expression renouvelée d'un paternalisme et d'une morale patronale auxquels les salariés devraient adhérer. Les enjeux ne sont pas non plus uniquement de l'ordre d'un «réveil de l'esprit du capitalisme». Comme en témoigne d'ailleurs la terminologie autour de la «gouvernance», ils seraient bien plutôt de l'ordre de la construction de nouveaux rapports entre les pouvoirs économiques et le politique. La politisation du rôle de l'entreprise s'instille notamment à travers l'affirmation d'une participation directe et volontaire à l'intérêt général et de sa capacité à peser de tout son poids

économique dans les choix de développement pour les générations futures. Elle pourrait supposer toutefois que le salariat retrouve aussi sa dimension citoyenne et l'acte de production, sa dimension politique.

Voilà pourquoi se pose de manière inédite la question de la démocratisation de l'économie. Elle est incontournable pour qui repère les risques de tensions indépassables de la place de l'économie entre l'éthique affichée par l'entreprise et les valeurs démocratiques. La responsabilité sociale de l'entreprise suppose un encastrement dans la démocratie et le contrôle des décisions des acteurs économiques. Le débat est sérieusement engagé comme en témoignent les recherches et surtout les prises de position des institutions internationales, des pouvoirs publics et des mouvements de contestations émergents. Dans ce contexte, la réflexion autour des nouvelles instances citoyennes au niveau mondial mérite d'être prolongée par la question des formes que pourraient prendre les instances démocratiques de décision dans l'entreprise elle-même.

Le modèle fordiste aujourd'hui balayé par le libéralisme avait justifié l'abandon de la citoyenneté dans la sphère économique par des compensations sociales et consuméristes. En l'absence de ces justifications et au regard des nouvelles orientations des firmes internationales, sera-t-il possible que les demandes sociales aillent dans le sens d'un salariat civique?

BIBLIOGRAPHIE

- CAPRON, M. et F. QUAIREL-LANOIZELÉE (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable – Acteurs, enjeux, stratégies*, Paris, La Découverte.
- CONSEIL SCIENTIFIQUE D'ATTAC, Groupe Économie solidaire et démocratie économique (2003). « Responsabilité sociale des entreprises ou contrôle démocratique des décisions économiques », *L'économie politique*, n° 18, p. 7-25.
- DESCOLONGES, M. et B. SAINCY (2004). *Les entreprises seront-elles un jour responsables ?*, Paris, La Dispute/Snédit.
- EDF, Délégation à l'éthique et à la déontologie (2004). *Le kit manager de la démarche éthique du groupe EDF*, Livret du manager février 2004, <www.edf.fr>.
- EDF, Délégation à l'éthique et à la déontologie (2003a). *Mémento éthique du groupe EDF*, charte éthique du groupe EDF du 26 mars 2003, <www.edf.fr>.
- EDF, Délégation à l'éthique et à la déontologie (2003b). *Principes d'action collective du Groupe EDF*, charte éthique du groupe EDF du 26 mars 2003, <www.edf.fr>.
- EDF, Délégation à l'éthique et à la déontologie (2003c). *Valeurs du groupe EDF*, charte éthique du groupe EDF du 26 mars 2003, <www.edf.fr>.

- EDF, (2001). *Le développement durable et le groupe EDF*, Agenda 21 du 21 décembre 2001, <www.edf.fr>.
- EDF, (2003). *Journal interne*, La dépêche 2346 du 23 avril 2003, <www.edf.fr>.
- EDF, (2004). Transparents, Comité d'Éthique du 22 juin 2004, <www.edf.fr>.
- ENRIQUEZ, E. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer.
- LALANDE, A. (1968). *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, Paris, Presses universitaires de France.
- PASSET, R. (2003). «L'émergence contemporaine de l'interrogation éthique en économie», *Économie éthique*, n° 2, Paris, UNESCO.
- RICCEUR, P. (1995). *Le juste*, Paris, Éditions Esprit.
- SALMON, A. (2003). «Entreprise citoyenne», dans J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert (Prix RH/Syntec 2004).
- SALMON, A. (1995). *EDF et GDF, acteurs économiques ou acteurs économiques et sociaux? La question de l'entreprise solidaire*, Direction des études et recherches, publication EDF DER.
- SMITH, A. (2003). *Théorie des sentiments moraux*, Paris, Presses universitaires de France.
- WIEVIORKA, M. et S. TRINH (1996). «Le modèle EDF», *Les sciences sociales et l'entreprise, Cinquante ans de recherches à EDF*, Paris, La Découverte, p. 99-109.

P A R T I E 2

PERSPECTIVES THÉORIQUES

Une approche
pluridisciplinaire

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE COMME OBJET DES SCIENCES DE GESTION UN REGARD HISTORIQUE

Jean Pasquero

Le concept de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) connaît un essor considérable depuis plusieurs années à travers le monde. Il ne faudrait pas croire pour autant que son succès actuel repose sur un simple effet de mode. Le « concept » de RSE a déjà une longue histoire. C'est un paradigme complet dont seule une recension historique peut nous révéler la richesse. C'est la thèse défendue par cet article.

Nous débutons par une brève introduction, qui présente un cadre d'analyse pour traiter de RSE comme objet scientifique. Nous examinerons ensuite la genèse historique du concept, particulièrement aux États-Unis, où il est né il y a plus de cinquante ans, et les conditions de sa dissémination à travers le monde. Dans la troisième partie, nous replacerons ses antécédents théoriques dans le cadre de l'évolution de la théorie des organisations, contexte au sein duquel il s'est peu à peu inséré au sein des sciences de la gestion.

Comme première approximation, nous entendrons par « responsabilité sociale de l'entreprise » « l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné ».

1. LE CONCEPT DE RSE COMME OBJET SCIENTIFIQUE

Comme objet scientifique, le concept de RSE doit être analysé à quatre niveaux, qui seront traités en ordre décroissant d'abstraction scientifique. Le niveau le plus abstrait concerne son statut ontologique, c'est-à-dire celui de l'existence même de la réalité qu'il prétend refléter. Plusieurs questions se posent : le concept de RSE est-il autre chose qu'une simple construction mentale ? a-t-il une existence propre indépendante des perceptions ou des motivations de ceux qui en parlent ? en quoi est-il différent d'autres concepts des sciences administratives, tels les concepts de management ou de gouvernance, avec lesquels il est parfois assimilé ? Pour certains critiques, où se rencontrent étonnamment les partisans les plus convaincus du libre marché et les tenants d'un certain radicalisme de tradition marxiste, la RSE n'est qu'un mythe légitimateur, un camouflage à la mode de la réalité incontournable de l'objet principal de l'entreprise, qui se résume à faire des profits au bénéfice de ses actionnaires. Notre position est différente. Nous défendons dans cet article que la RSE est un paradigme nouveau, une voie d'entrée du management dans la modernité de nos sociétés en voie de complexification rapide.

À un niveau plus concret se pose le problème du statut épistémologique du concept, celui des voies d'accès à sa connaissance : que vaut ce concept comme outil de connaissance ou comme outil d'action dans les sciences de la gestion ? dans quelle mesure est-il réductible à une forme de rationalité classique de la décision d'affaires ? dans quelle mesure est-il objectivable ? dans quelle mesure permet-il de faire des prédictions sur le comportement des entreprises ? doit-il être abordé comme un outil indépendant des époques et des cultures, ou comme un ensemble de processus spécifiquement liés à leurs contextes socioculturels ? Nous verrons que ces questions nous conduisent à privilégier les approches de type constructiviste du concept. Ces approches s'opposent aux approches positivistes communes aux autres sciences de la gestion, car elles se placent en rupture avec les origines économiques de la plupart d'entre elles. Dans une approche constructiviste, c'est sur le suivi des acteurs, de leurs idées et de leurs actions, que se fonde la connaissance du réel.

Juste au-dessous dans l'échelle de l'abstraction se situe le niveau méthodologique. Une fois acquise la réponse aux questions des deux niveaux précédents, il s'agit maintenant de déterminer la méthode scientifique la plus féconde pour étudier le concept dans ses applications sur le terrain : faut-il se contenter des déclarations des entreprises sur leurs pratiques de RSE ? existe-t-il des méthodes plus valides que d'autres, et si oui, lesquelles ? comment départager entre les méthodes dites « émiques » plus subjectives (décrire la RSE telle qu'elle est définie et vécue par les différents acteurs à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise) et les méthodes dites « éthiques » plus objectives (décrire la RSE par des modèles universels applicables à toutes les situations) ? finalement, au moment de l'analyse des données, comment isoler les éléments qui constituent la RSE des éléments de l'environnement socioéconomique qui lui donnent son sens ? Pour répondre à ces questions, il est impératif de travailler à partir d'un cadre théorique cohérent. Cette tâche est d'autant plus ardue que ce cadre doit être multiple, intégrant aussi bien des éléments structurels, que des éléments processuels et des éléments interprétatifs. Nous verrons que pour faire face à cette complexité, il est préférable d'utiliser des méthodes inductives de recherche.

Finalement, se posent des questions très concrètes au niveau que nous appellerons empirique. Nous nous limiterons ici à deux questions, toutes deux fondamentales pour l'action : dans quelle mesure la RSE permet-elle d'améliorer la gestion des entreprises dans le monde d'aujourd'hui ? quoi enseigner aux étudiants et aux cadres d'entreprise sur ce nouveau paradigme de l'action managériale ? Le concept de RSE n'a en effet de sens comme objet des sciences de la gestion que s'il est d'une part mis en pratique, et d'autre part enseigné dans les écoles de gestion. C'est à ce niveau que se joue sa pertinence.

Ces questions orienteront la présente analyse. On se gardera toutefois d'y chercher des réponses systématiques. Les questions précédentes sont plutôt conçues comme des pistes de réflexion destinées à dégager le sens du concept de RSE tel qu'il s'est développé depuis une cinquantaine d'années dans les sciences de la gestion.

2. LA GENÈSE HISTORIQUE DU CONCEPT DE RSE

Le concept de RSE a une histoire déjà longue, qui a pris naissance aux États-Unis, pour ensuite se disséminer géographiquement, et s'enrichir des nouveaux défis que présente la société contemporaine. Nous montrons ici comment le changement social l'a rendu indispensable, et pourquoi il représente une forme nouvelle de modernité en gestion.

2.1. Les origines américaines

Un questionnement traditionnel sur la légitimité du capitalisme

Même si ses antécédents nous font remonter aux grands auteurs des débuts du capitalisme libéral au XVIII^e siècle – voire pour certains à l'Antiquité, avec le code d'Hammourabi¹ au XVIII^e siècle avant notre ère – le concept moderne de RSE a très clairement des origines américaines. Ancré au départ dans une vision paternaliste des relations entre l'entreprise et la société, il a pris au tournant des années 1960 une place centrale dans la réflexion sur le rôle de l'entreprise capitaliste. Cette réflexion répond à des questionnements traditionnels de la société américaine, qui s'est toujours interrogée sur la nature du lien idéal entre l'individu et les institutions. La guerre d'Indépendance s'est faite autour de l'affirmation de l'individu contre l'État, la Constitution l'a entérinée pour plusieurs siècles. En matière d'organisation économique et sociale, l'opinion publique s'est calée dans cet héritage. Elle a toujours nourri un préjugé favorable pour la petite entreprise contre la grande, pour le marché contre la bureaucratie, pour les solutions privées contre l'État. La RSE fait partie de cette tradition. Trois groupes de raisons y ont contribué.

DES RAISONS PHILOSOPHIQUES

Depuis plus d'un siècle, c'est une permanence du capitalisme américain de s'interroger sur sa légitimité. Plusieurs crises d'identité l'y ont aidé. Très vite, les débordements du libéralisme économique posèrent la question de

1. Hammourabi régna sur Babylone de 1795 à 1750 avant notre ère. C'est lui qui donna sa grandeur à cette ville cosmopolite aujourd'hui reconnue comme la première métropole de l'histoire humaine. Il rassembla un code de lois, et le fit graver sur une pierre qu'il exposa au cœur de la ville. Cette pierre fut retrouvée en 1901. C'est le plus ancien code complet connu, bien que l'on sache qu'il s'inspira de textes plus anciens. Parmi ses 282 articles, un grand nombre concerne ce que l'on appellerait aujourd'hui le droit commercial, c'est-à-dire les droits et (surtout) les devoirs des différentes « parties prenantes » économiques de l'époque. En dehors de son aspect anecdotique, la référence au code d'Hammourabi invite à plusieurs réflexions concernant la nécessité pour une société complexe de se donner des règles communes de bon comportement économique. Pour les défenseurs de la RSE, elle représente un argument imparable pour asseoir la légitimité du concept sur la permanence historique du souci de définir le rôle et les responsabilités des acteurs de la vie économique depuis la nuit des temps. LA RSE ne serait alors que la transposition au monde du capitalisme libéral de ce que le code d'Hammourabi était pour le monde du despotisme antique.

la conciliation entre intérêt public et intérêt privé. À la différence de l'Europe, de plus en plus tentée par les solutions de type socialiste d'une prise en charge de l'intérêt public par l'État, les États-Unis s'en tinrent au modèle du volontarisme libéral. Plutôt que de le supplanter, ils préférèrent le réformer en encadrant son exercice. Dès les années 1860 par exemple, la montée des grands « trusts » et l'exposition de leurs abus sociaux et économiques posèrent le problème des limites au comportement de la grande entreprise. Il en résulta les lois anti-monopoles (*anti-trust statutes*) des années 1890-1920, qui réorganisèrent en profondeur l'économie de marché du pays. Jusqu'à récemment, ces lois très en avance sur leur temps étaient reconnues comme des modèles de sévérité. Ce n'est que depuis une dizaine d'années par exemple que l'Europe s'est dotée d'un arsenal semblable, fortement inspiré d'ailleurs de l'expérience américaine². Plus tard, les crises économiques récurrentes des années 1870-1920, et surtout l'effondrement de 1929 et la Grande Dépression qui en suivit, contribuèrent chaque fois à la remise en selle d'un discours public hostile aux grandes entreprises.

En dépit des crises qu'il suscitait, le « système » de liberté d'entreprise était toutefois, par définition, considéré comme fondamentalement bon. Ses dysfonctionnements ne pouvaient donc être attribués qu'à ses acteurs, et c'est à eux qu'il fallait s'en prendre pour l'améliorer. Les grandes entreprises en furent vite les cibles naturelles. Dès la fin du XIX^e siècle, une vaste littérature critique, aussi bien académique (Veblen, 1899 ; 1904) que populaire (Sinclair, 1906) se dressa contre les abus de l'époque. Curieusement, la première – académique – est à l'origine des mouvements d'économie critique dite institutionnaliste qui se déployèrent tout au long du XX^e siècle au sein de la gauche réformatrice européenne (Myrdal en Suède, voire Keynes en Angleterre ou Perroux en France). La seconde – plus populaire – fondée sur la dénonciation très documentée des méfaits attribués aux grandes entreprises, donna naissance à une longue tradition d'activisme social, qui mena dans la seconde moitié du XX^e siècle aux différents mouvements de réforme de l'entreprise (défense des consommateurs, défense des travailleurs, défense des petits actionnaires, défense de l'environnement, défense des droits civiques, etc.). Encore aujourd'hui, chaque semaine nous apporte son lot de dénonciations circonstanciées (médias, livres, films), qui entretiennent un questionnement permanent sur le comportement des entreprises³.

2. Pendant ce temps, l'Europe laissait se former des cartels, et plus tard elle devait même officiellement favoriser l'émergence de groupes géants, rebaptisés champions nationaux, puis champions européens. Il fallut attendre le virage libéral de la division de la concurrence de la Commission européenne à la fin des années 1990 pour que ces politiques anticoncurrentielles soient remises en question.

3. Le livre de Upton Sinclair, paru en 1906, dénonçait violemment les pratiques abusives des grands abattoirs (*meat-packers*) de Chicago envers leurs employés et la qualité de leurs produits. Il fit scandale. Une enquête fédérale confirma ses descriptions, et il en sortit la première législation sévère sur la sécurité alimentaire en 1906. En 2002, soit presque cent ans plus tard, Eric Schlosser faisait un *best-seller* d'un livre lui aussi très

Pendant la Deuxième Guerre mondiale, plusieurs grandes entreprises purent momentanément redorer leur blason en démontrant leur extraordinaire capacité de se reconvertir dans l'effort de guerre. La période de la guerre froide qui lui succéda fut l'occasion d'une nouvelle remise en question du capitalisme aux États-Unis. Les succès technologiques étonnants du monde soviétique (conquête de l'espace) furent reçus comme un choc dans un pays sûr de son avance dans tous les domaines. S'il fallait de toute évidence relever le défi technique et militaire que cette nouvelle situation entraînait, il devenait également urgent de réaffirmer la légitimité du système capitaliste face à une alternative honnie mais qui devenait crédible. Il en résulta des cours nouveaux dans les écoles de gestion américaines, qui se démarquaient fortement du cursus en vigueur, jusqu'alors plutôt technique et très peu critique. Le monde des affaires y était analysé selon plusieurs traditions : historique, légale, politique, sociale et éthique. Le but était double : éclairer les futurs gestionnaires sur le sens profond du système capitaliste, et établir la légitimité intrinsèque de ce système en insistant sur ses dimensions morales. Quand on relit ces cours, on n'y découvre pas d'apologies aveugles, mais bien une réflexion critique approfondie sur les responsabilités sociales historiques du monde des affaires. Très vite, ces cours de culture générale allaient s'orienter vers le management, et se transformer en cours de RSE, puis d'éthique des affaires.

DES RAISONS ÉTHIQUES

La réflexion sur le rôle de la grande entreprise trouve une autre source dans l'éthique propre à la société américaine et au monde des affaires. Pour les individus, l'éthique du travail (*work ethics*), qu'a si minutieusement décrite Max Weber, tend en effet à poser l'effort honnête et continu comme norme sociale indépassable. Cette éthique repose d'une part sur une dimension religieuse (Epstein, 2002), et d'autre part sur un certain idéalisme. Il en va des entreprises comme des individus. L'entreprise méritante est celle qui prospère parce qu'elle se maintient au service des besoins de la société, tels qu'ils s'expriment à travers la demande du marché. Tout succès qui échappe à cette discipline est suspect. Pour la société américaine, une entreprise assume son rôle social tant qu'elle reste fidèle à cet idéal fortement ancré de loyauté envers les acteurs sociaux auxquels elle doit sa réussite – pourvu que ce ne soit pas l'État. Ses produits doivent être de qualité, ses employés équitablement rémunérés, ses fournisseurs traités avec respect, ses méthodes compatibles avec celles que le public

documenté sur les dérives de l'industrie du *fast food*, où un chapitre entier est consacré aux pratiques des abattoirs (Schlosser, 2002). Ce livre tombait en plein débat sur l'indifférence de cette industrie face aux effets néfastes de ses produits sur la santé publique. Le problème de l'obésité a été depuis déclaré prioritaire par le *Surgeon General* (ministre de la Santé fédéral), et l'industrie s'est liguée pour échapper au sort fait à l'industrie du tabac. Schlosser cite explicitement Sinclair. Ce faisant, il s'inscrit clairement dans cette tradition typiquement américaine de dénonciation sociale (*muckraking*) fondée non sur des professions de foi idéologiques, mais sur de minutieux travaux de recherche.

considère comme légitimes. L'entreprise qui réussit, comme l'individu qui réussit, doit aussi montrer cette loyauté en faisant preuve de philanthropie envers le milieu qui l'a nourrie. Cette tradition remonte aux débuts du capitalisme américain, et l'on peut en trouver la source dans la morale protestante dominante. Elle est très forte. Dans les années 1910 par exemple, Henry Ford lui-même dut défendre sa vision de la responsabilité sociale devant les tribunaux où deux de ses partenaires financiers le poursuivaient pour excès de pouvoir⁴. L'homme qui précipita l'avènement de la société de consommation fut ainsi l'un des pionniers d'une forme de RSE encore aujourd'hui considérée par certains comme révolutionnaire.

DES RAISONS PRAGMATIQUES

Les années 1960 ont précipité la réflexion sur le rôle des entreprises. La critique sociale envers le « système » économique et les grandes entreprises en particulier s'est intensifiée. C'est que le capitalisme américain, devenu plus efficace que jamais après la Deuxième Guerre mondiale, avait entraîné avec lui une dégradation incontrôlée de l'environnement socioéconomique de la nation. Des émeutes éclataient dans les quartiers pauvres, des rivières gorgées d'hydrocarbures prenaient feu, des automobiles dangereuses étaient mises sur le marché, de nombreuses discriminations devenaient insupportables⁵. Une réaction s'ensuivit. On rendit les grandes entreprises responsables

-
4. Henry Ford (1863-1947) avait des idées très arrêtées sur le rôle de l'entreprise dans le monde moderne. Il les a livrées dans un livre autobiographique (Ford, 1930 [1922]). On y trouvera le mélange propre aux Américains de moralisme, idéalisme et pragmatisme. Si certains passages paraissent aujourd'hui datés parce que trop paternalistes, d'autres sonnent résolument modernes dans le souci de placer l'industrie au service de la société plutôt que de ses propriétaires. Ford dut d'ailleurs lutter pour imposer son idéalisme, et fut débouté en cour. Entre 1916 et 1919 il dut en effet affronter deux actionnaires minoritaires (les frères Dodge) qui le poursuivaient pour avoir virtuellement suspendu le versement de dividendes afin de pouvoir investir plus vite dans la fabrication du modèle T, l'auto du peuple. Dans une déclaration surréaliste pour l'époque, il déclara en plein tribunal que les profits étaient secondaires en comparaison de l'idéal démocratique d'un accès toujours plus facile au rêve populaire qu'était l'automobile. Il perdit son procès, versa les dividendes réclamés, mais se retrouva actionnaire majoritaire et put continuer ses rêves d'une industrialisation « au service du plus grand nombre ». En 1936, il créa la Ford Foundation, en partie pour des raisons fiscales, mais aussi pour centraliser sa philanthropie, qu'il voulait active, c'est-à-dire de dépannage plus que de charité. Ce fut l'une des premières fondations américaines, et jusqu'en 1999, année où elle fut déplacée par la fondation de Bill et Melinda Gates, la plus grosse du xx^e siècle (depuis 1974, la Fondation Ford est totalement indépendante de la société automobile)
 5. Chacun de ces fléaux a fait l'objet d'une vaste littérature largement diffusée par les médias, et certains auteurs, tels Ralph Nader (consommérisme) ou Rachel Carson (écologie) y ont gagné d'éternels titres de gloire. Carson (1907-1964), une paisible biologiste, n'hésita pas à s'en prendre à la puissante industrie chimique (1962), qui tenta de la ridiculiser mais échoua quand une commission nommée par le président Kennedy confirma chaque ligne de sa méticuleuse critique du DDT (55 pages de notes scientifiques). On lui doit la naissance du mouvement écologiste moderne. Son livre est devenu un classique. Dans sa réédition de 2002, il est d'ailleurs préfacé par nul autre que le vice-président Al Gore. Quant à Nader (né en 1934), jeune avocat et déjà activiste social, il publia en 1965 un livre retentissant

de ces dégâts. Des pratiques jusque-là tolérées au nom du progrès économique furent redéfinies en abus. Des « entrepreneurs » en causes sociales s'emparèrent de certains problèmes et organisèrent de puissants groupes de pression qui réussirent à entraîner le pouvoir politique avec eux. Il en sortit plusieurs vagues de réglementations publiques, dans lesquelles les entreprises se voyaient contraintes de modifier leurs comportements pour protéger les consommateurs, l'environnement, la santé des travailleurs, ou les droits des minorités.

Pour faire face à cette offensive, plusieurs grandes entreprises tentèrent de se réhabiliter en prenant volontairement des initiatives dans ces domaines. Elles se disaient que la dégradation généralisée de plusieurs aspects de l'environnement sociétal ne pouvait à long terme que créer de l'instabilité et nuire aux affaires. Au nom de l'« intérêt bien compris » (*enlightened self-interest*) de leur prospérité future, les entreprises devaient donc réagir pour préserver leurs options. Il leur incombait ainsi de « faire leur part » dans la résolution des fléaux collectifs. Pour certains chefs d'entreprise, cela signifiait assumer volontairement des « responsabilités sociales ». Le concept de RSE, qui jusque là n'avait guère migré hors des universités, investissait ainsi le discours public.

Un terrain propice

Même si d'autres pays ont pu connaître les mêmes conditions historiques de développement économique, ce n'est toutefois pas un hasard si la forme actuelle du concept de RSE s'est développée aux États-Unis. La société américaine est en effet un terrain particulièrement propice pour ce genre de questionnement. Une fois lancé, quatre facteurs socioculturels ont contribué à le maintenir vivace (Pasquero, 1997 ; 2004a).

- L'individualisme : la RSE, comme remise en question du rôle de l'entreprise, est une réponse logique à la question que posent les relations entre intérêt privé (l'entreprise) et bien commun (la société) dans le cadre d'une économie de marché. Cette réponse convient particulièrement bien à une société où le collectif passe en grande partie par l'addition des initiatives individuelles.
- Le pluralisme démocratique : la RSE, comme concept porteur de changement social, fait l'objet d'une redéfinition permanente sous la poussée d'un discours public abondamment alimenté par de nombreuses sources

qui critiquait sévèrement, « preuves à l'appui », la négligence des grands constructeurs automobiles en matière de sécurité. Le président de General Motors, qui avait ordonné de l'intimider et de le compromettre, dut s'excuser publiquement l'année suivante et lui verser une compensation de 284 000 \$, avec laquelle il fonda le mouvement consumériste moderne. Nader est aujourd'hui au centre d'une constellation complexe d'ONG dédiées au consumérisme et à une multitude de problèmes d'intérêt public, et s'est porté trois fois candidat à la présidence des États-Unis. Ces livres, avec d'autres, sont à l'origine de la création de certaines des plus puissantes agences de réglementation du gouvernement fédéral américain.

(médias, groupes de pression, associations d'affaires, État, personnel politique). Elle ne saurait être définitivement figée. L'expérience américaine est source d'imitation ailleurs dans le monde, non pas uniquement à cause de son ancienneté, mais surtout à cause de sa créativité. Depuis plus de trente ans, c'est cette expérience qui donne le ton au niveau mondial.

- Le moralisme : la RSE, comme exigence éthique, trouve un terrain favorable dans le vieux fond moraliste de la société américaine, qui y trouve à la fois une application concrète de ses principes et l'objet d'une analyse critique permanente des formes d'organisation socioéconomique.
- L'utilitarisme : la RSE, comme pratique des affaires, présente pour les entreprises le double avantage de limiter les risques de dérapages graves et coûteux et de les conduire à innover sur des plans autres que les plans techniques ou économiques. Dans une société où globalement le pragmatisme des résultats prime sur les abstractions de l'idéologie, elle constitue une stratégie efficace de prospérité⁶.

Un laboratoire institutionnel

L'économie américaine constitue un véritable laboratoire institutionnel en matière de relations entre l'entreprise et la société. Chaque vague de changement institutionnel a modifié en profondeur le rôle de l'entreprise, et donc la nature de ses responsabilités sociales. L'instrument privilégié en est la réglementation publique. Depuis une centaine d'années, quatre régimes se sont ainsi succédés (Eisner, 1993). Chacun est né dans la controverse, mais il a fini par ajouter ses exigences à celles des régimes précédents. Cette superposition constitue le contexte institutionnel de l'économie américaine d'aujourd'hui. On appelle régime de réglementation publique un ensemble de politiques et d'institutions visant délibérément à structurer les relations entre acteurs sociaux (entreprises, syndicats, société civile, État). Dans le tableau 1, nous présentons les liens entre les régimes de réglementation publique qui se sont succédés aux États-Unis et les formes de RSE auxquelles ils ont donné naissance.

6. À partir d'entrevues de cadres, D'Iribarne (2002) a pu montrer combien cette conception de la morale est étrangère à la culture française. Aux États-Unis la pression est forte sur l'individu de se conformer aux normes du groupe. L'entreprise y est ainsi conçue comme une communauté morale dont chaque membre est responsable de la vertu. Éthique et rentabilité se soutiennent donc sans contradiction. Pour les cadres français en revanche, éthique et affaires sont deux sphères séparées. Le concept d'éthique est d'ordre strictement privé, et s'appuie plus sur un effort de différenciation individuel par rapport à ce que le milieu professionnel de chacun considère comme vulgaire que sur la conformité à des valeurs partagées. C'est ainsi que les cadres français travaillant pour des multinationales américaines font preuve du plus grand scepticisme, voire de résistance, devant la nécessité qui leur est présentée de se socialiser au code d'éthique de leur entreprise.

TABLEAU 1
Réglementation publique et formes de RSE

Régime :	Avènement	Cible	Méthode	Type de RSE
de marché	1880-1920	Prix abusifs	Lois antitrust	Provoquée
associatif	<i>New Deal</i> (années 1930)	Coordination économique	Autoréglementation sectorielle	Encadrée
sociétal	1960-1980	Qualité de vie	Agences de réglementation	Obligatoire
d'efficacité	1980-2010	Rigidités structurelles	Déréglementation	Volontaire

LE RÉGIME DE MARCHÉ

Le premier régime est né au tournant du ^{xx}e siècle, pendant la période dite de *Progressive Era*, une phase d'industrialisation rapide et de réformes sociales (en gros 1880-1917). Il s'agissait de discipliner le grand capitalisme industriel dans sa tendance naturelle à la concentration. Ce régime dit « de marché » se bâtit autour des lois antimonopoles. Le libre marché restait le cadre fondamental des échanges commerciaux, mais il était assujéti à des obligations légales de préservation de la concurrence et de loyauté en affaires. Le bien public était donc conçu comme la protection du consommateur contre les prix abusifs. Ce trait sera permanent dans l'histoire institutionnelle américaine. Avec le temps, ces obligations menèrent de nombreuses grandes entreprises à se préoccuper des effets de leurs stratégies de croissance sur le marché, puis sur la société en général.

La pratique du règlement à l'amiable (*consent decree*) accéléra ce processus⁷. Il s'agissait de permettre aux entreprises poursuivies par l'État de mettre fin aux poursuites en signant un accord volontaire avec le ministère concerné, dans lequel elles s'engageaient, sous surveillance, à pratiquer diverses formes d'autodiscipline pour résoudre le problème qui leur était reproché. Les engagements contenus dans ces accords dépassaient bien souvent les obligations normalement imposées aux autres entreprises, créant ainsi des précédents. Cette pratique est aujourd'hui monnaie courante.

Les entreprises très réglementées, en particulier celles qui devaient régulièrement renouveler leur permis d'opération auprès des autorités (par exemple la téléphonie), sont une autre source de précédents. Amenées à gagner la confiance des usagers pour se constituer des appuis lors des

7. Un *consent decree* est un accord, généralement de durée limitée, entre deux parties (ici entre l'État et une entreprise ou un groupe d'entreprises), soumis par écrit à un tribunal pour résoudre une cause pendante entre ces parties. Une fois approuvé par le juge, il devient légalement contraignant. Un système de surveillance et des pénalités sévères en cas de non-conformité sont prévus dans l'accord.

audiences publiques de renouvellement, elles ont développé des programmes parfois exemplaires de relations avec leur clientèle et le reste de la société, souvent très en avance sur ceux d'autres secteurs industriels. Ce faisant, elles découvraient les avantages d'une gestion responsable, et leurs innovations devinrent matière à discussion dans les cours de stratégie. C'est ainsi que de nombreuses grandes entreprises soumises au régime de marché sont devenues des chefs de file de la RSE. Dans ce cas, on peut parler d'une « RSE provoquée ».

LE RÉGIME ASSOCIATIF

Dans les années 1930, les politiques du *New Deal* prolongèrent le régime précédent par un ensemble de politiques de coordination entre acteurs socio-économiques dans le but de créer un environnement plus stable. Il s'agissait d'éviter le retour d'une crise comme celle de 1929, qui avait ruiné l'économie mondiale. Dans ce régime dit « associatif », une large place fut faite à l'émergence d'organismes d'autoréglementation dans un certain nombre de secteurs (en particulier les services financiers). L'objectif était de responsabiliser certaines industries face aux graves risques qu'un comportement désordonné de leur part pouvait faire peser sur la société. En même temps, la législation facilita la constitution de puissants syndicats, ce qui obligea les entreprises à réévaluer totalement leurs relations avec le monde du travail. Ce fut un régime de « RSE encadrée ».

LE RÉGIME SOCIÉTAL

Ce régime fut complété dans les années 1960-1970 par le régime dit « sociétal ». L'État régla les pratiques des entreprises à des fins essentiellement sociales, pour préserver la qualité de la vie des citoyens contre les dégradations causées par le progrès économique et la production à grande échelle (consommation, environnement, travail, non discrimination, etc.). De nombreuses agences de réglementation, aux pouvoirs souvent très étendus, furent créées durant cette période. Cette « nouvelle réglementation sociale » (nouvelle parce que non syndicale) imposa des milliers d'articles de loi et règlements supplémentaires aux entreprises. Celles-ci, passée une période de forte résistance, se mirent à reconnaître que tout laxisme a finalement un prix, ne serait-ce que celui de tracasseries administratives et des coûts exorbitants de réparation. Ce fut l'époque de la « RSE obligatoire », sanctionnée par un appareil légal considérable et jalousement surveillée par des agences gouvernementales spécialisées, souvent assez militantes.

LE RÉGIME DE L'EFFICACITÉ

Vingt ans plus tard, les mentalités avaient changé. Les grandes lois rendues nécessaires par les abus passés étaient en place, et l'encadrement étatique souvent étouffant⁸ qui en avait résulté était tenu pour l'une des causes

8. Le *Federal Register*, publication officielle des nouvelles lois et règlements du gouvernement fédéral, paraît chaque jour ouvrable, et peut contenir chaque fois plusieurs centaines de pages. Il faut y ajouter les réglementations des États, qui sont toutes différentes.

essentielles de la persistance de la stagnation économique des années 1980. Il fut alors décidé d'en alléger le fardeau pour permettre aux entreprises de retrouver le chemin de la croissance. Ce dernier régime, dit «de l'efficacité», consista surtout à «déréglementer» les activités des entreprises et à favoriser un certain retour à la liberté du marché. En relâchant l'emprise de l'État, ce régime eut ainsi pour effet d'élargir le champ de la «RSE volontaire» des entreprises. C'est du moins ce que les autorités politiques du temps souhaitaient publiquement⁹. Cet appel fut entendu par certaines entreprises, pour lesquelles la RSE était le meilleur rempart contre un retour de la volonté de puissance de l'État et de ses lourdeurs réglementaires. Il ne dura pas, mais il légitima de nouveau l'idée que la société attendait toujours plus de ses entreprises sur le plan socioéconomique.

Deux grandes conclusions s'imposent. En premier lieu, les controverses permanentes qui ont entouré l'accumulation des exigences de ces régimes ont créé aux États-Unis les conditions d'une réflexion permanente sur le rôle de l'entreprise et ses responsabilités envers le reste de la société. Ils en ont aussi favorisé la pratique. Les conceptions contemporaines de la RSE américaine sont issues directement de cette riche expérience. En second lieu, dans la mesure où la tendance des économies contemporaines est de se rapprocher des conditions d'une économie de marché du type de celle dont les États-Unis font depuis un siècle l'expérience, il est permis de penser que les mêmes conditions qui ont mené à l'émergence de la RSE aux États-Unis favoriseront elles aussi l'émergence d'un souci de RSE ailleurs dans le monde. C'est une hypothèse que nous explorons dans la prochaine section.

2.2. La dissémination du concept

La RSE comme concept n'émerge qu'à partir des années 1950. Au cours des 50 années suivantes, le concept se développera dans trois directions : l'institutionnalisation, la propagation géographique, et l'extension conceptuelle.

L'institutionnalisation

Le point de départ généralement reconnu du concept contemporain de RSE est la publication du livre de Bowen en 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*. Ce livre était dans l'air du temps. La même année, la Cour suprême du New Jersey venait de renverser une doctrine vieille de plusieurs décennies, en déclarant légales les contributions philanthropiques des entreprises, qu'elles soient faites au nom de l'intérêt bien compris de

9. Le président Reagan alla jusqu'à prétendre que les vides créés par le retrait de l'État seraient en grande partie comblés par la philanthropie des entreprises, qui en plus serait beaucoup plus efficace que les programmes bureaucratiques. La réalité allait vite le détromper. La philanthropie augmenta quelque temps, mais resta très marginale (environ 1% des profits avant impôts).

l'entreprise ou pour lui permettre d'assumer ses obligations non économiques envers la société. Ce jugement allait faire tache d'huile. De son côté, le *Committee for Economic Development*, un cénacle privé de hauts dirigeants et d'universitaires¹⁰, était devenue la « conscience sociale » du milieu des affaires. Depuis une dizaine d'années, il ne cessait de proclamer qu'au-delà de leurs obligations économiques, les entreprises se devaient d'assumer des obligations morales envers la société et de loyauté envers les politiques publiques.

L'objectif de Bowen était d'explorer le discours sur les responsabilités sociales de l'entreprise que tenaient un grand nombre de capitaines d'industrie américains dans l'euphorie de l'après-guerre, et de l'enrichir par les contributions des grands courants de critique sociale et morale de son temps. Détail significatif, ce livre fut écrit à la suite d'un travail de fond commandé par le Federal Council of Churches, une organisation parapluie de dénominations protestantes¹¹. On ne saurait trop insister en effet sur les liens étroits entre organisations religieuses et promotion de la RSE aux États-Unis, aussi bien sur le plan doctrinal (définir le contenu de la RSE) que sur celui de l'activisme social (poursuivre les entreprises jugées

10. Le Committee for Economic Development fut fondé en 1942 pour faciliter la transition de l'économie de guerre américaine vers une économie de temps de paix. Sous la direction conjointe de chefs de grandes entreprises et de présidents d'universités, il se consacre à produire des analyses de politiques publiques structurelles d'intérêt national, et est généralement très écouté. Ses travaux sont à l'origine de nombreuses initiatives d'envergure nationale et internationale, comme la formation du FMI et de la Banque mondiale ou le Plan Marshall. Se définissant comme « non partisan », c'est-à-dire indépendant des partis politiques ou intérêts particuliers, il continue à exercer une influence respectée sur le discours public américain en matière d'affaires publiques. C'est naturellement à lui que revenait de promouvoir l'importance de la RSE pour une saine économie.

11. Howard Rothman Bowen (1908-1989) fut un pionnier dans plusieurs domaines, comme économiste (gouvernement, banque), comme professeur et auteur (plusieurs livres réputés) et comme administrateur universitaire (doyen de faculté, président d'université et conseiller national). De tendance institutionnaliste et keynésienne (*New Deal liberal*), donc critique du modèle classique de marché, il fut la proie du délire mccarthyiste (1950-1954) et se retrouva au centre d'une controverse nationale quand il essaya de moderniser le corps professoral comme doyen du College of Commerce and Business Administration de l'université d'Illinois en 1949-1950. Accusé d'être *anti-business*, accusation suprême en ces temps troublés pour le doyen d'une école de commerce du *Mid-West*, il tint bon jusqu'à ce que l'on force sa démission. À la même époque, il fut l'un des quatre auteurs du dernier des six volumes que le Federal Council of Churches – une fédération de 31 dénominations protestantes – avait commandités en 1948 pour faire le point sur le thème éthique et économie. Ce chantier, dont certains commentateurs estiment qu'il n'a jamais été dépassé, consistait à donner aux protestants un corps de doctrine sociale équivalent à celui que l'Église catholique avait développé dans l'Encyclique *Rerum Novarum* du pape Léon XIII en 1891. Le livre auquel participa Bowen fut publié en 1954 et portait sur les valeurs chrétiennes et la vie économique. Le livre qu'il publia en 1953 sur les responsabilités sociales de l'homme d'affaires est issu de ce travail. Le fondateur de la RSE moderne n'était donc ni un rêveur ni un radical. C'était un économiste doublé d'un homme d'action protestant.

fautives)¹². Dans son livre pionnier, Bowen envisageait encore la RSE comme une activité volontaire. Quelques 20 ans plus tard cependant, sa position s'était radicalisée. Il n'attendait plus rien de l'altruisme des grandes entreprises en matière de RSE, dont il ne voyait guère comment elle pouvait s'implanter sans un contrôle social permanent par l'opinion publique, relayée par le pouvoir coercitif de l'État (Bowen, 1978). Quoi qu'il en soit, ce livre, rituellement cité, mais injustement oublié, contient en germe tous les débats encore ouverts dans le domaine plus d'un demi-siècle plus tard¹³.

Une série de dates jalonnent ensuite la lente institutionnalisation de l'intérêt croissant pour le rôle social des entreprises aux États-Unis (Pasquero, 2000). En 1959 la Fondation Ford, dans un rapport historique, recommande d'introduire dans les *Business Schools* la prise en compte de l'environnement légal, social et politique de l'entreprise. Dans les années suivantes, plusieurs cours pionniers seront créés sur ce thème, notamment aux universités Columbia et Berkeley. Ces cours peinent à se trouver un nom, car la discipline doit être créée. En 1961, paraît le premier manuel complet (*textbook*) spécialement destiné à un cours, sous le titre de *Conceptual Foundations of Business* (Eells and Walton, 1961). En 1963, c'est le tour du premier manuel à porter le titre, qui fera florès par la suite, de *Business and Society* (McGuire, 1963). Les thèmes et la structure de ce livre orienteront le domaine pendant des années. En 1967, l'AACSB (American Association of Collegiate Schools of Business)¹⁴, organisme accréditeur des meilleures écoles de gestion, ajoute à ses recommandations de thèmes d'enseignement celui des relations entre l'entreprise et son environnement.

-
12. Les organismes religieux, groupes protestants ou communautés catholiques, ont toujours été très actifs auprès des entreprises. L'une de leurs tactiques est de se porter acquéreurs de quelques actions, pour obtenir le droit de se présenter aux assemblées d'actionnaires et d'y poser publiquement des questions embarrassantes, ou y mettre au vote des propositions de réforme. Avec le temps, ces groupes ont appris à utiliser les médias très efficacement. Leur «activisme actionnarial», autrefois marginal, est aujourd'hui redouté par certains grands groupes qui doivent se préparer à y apporter des réponses satisfaisantes. La force de ces actionnaires très particuliers est que tout recul de l'entreprise dont ils sont propriétaires est un gain pour leur cause. Le Québec n'est pas en reste. On y retrouve par exemple plusieurs communautés de religieuses parmi les critiques les plus farouches des politiques environnementales d'Hydro-Québec.
 13. Ce livre est aujourd'hui difficile à trouver. Il devrait pourtant être une lecture obligatoire dans tous les programmes de doctorat en RSE, car il décrit avec la plus grande clarté la plupart des problèmes dont les spécialistes débattent encore aujourd'hui, sans trop se rappeler que les termes en avaient déjà été définis il y a plus de 50 ans. Cette tombée en oubli peut être expliquée par la nature des programmes doctoraux aux États-Unis, qui favorisent la connaissance de la production scientifique la plus récente aux dépens de la lecture des classiques.
 14. Fondée en 1916, l'AACSB (American Association of Collegiate Schools of Business) prit en 2003 le nom de AACSB International. Elle en profita pour modifier le sens de son acronyme, qui devint Association to Advance Collegiate Schools of Business. Le changement avait pour but d'aider l'association à mieux refléter la participation croissante de représentants étrangers à ses organes et assemblées, à s'adapter à l'explosion de demandes d'accréditation provenant d'écoles de gestion situées hors des États-Unis, et à faire face à la prolifération d'organismes concurrents d'accréditation à travers le monde, en s'imposant comme le standard mondial incontournable d'excellence en formation en gestion.

En 1971, le Committee for Economic Development publie dans la controverse un document historique sur l'extension des responsabilités sociales de l'entreprise. Ce document, qui émanait du monde de l'entreprise, légitima le concept de RSE auprès de certains milieux d'affaires et d'écoles de gestion, et fut pendant des années le document de référence sur la question.

La même année, la puissante Academy of Management, principale société savante américaine des professeurs de management, crée la section *Social Issues in Management*, ce qui accrédite définitivement le domaine au sein de la profession. Il existe désormais un lieu où les spécialistes peuvent échanger sur leurs travaux de recherche. Le milieu des affaires n'est pas en reste. Pendant les années 1970, de nombreux travaux sur la RSE ont été publiés par des associations d'affaires, des cabinets de consultants, ou de grandes entreprises (par exemple, les principes dits de Sullivan par General Motors pour guider son comportement dans l'Afrique du Sud de l'apartheid). En 1980 est fondée une nouvelle société savante, la Society for Business Ethics, qui se consacre exclusivement à la partie éthique de la RSE. En 1982 est lancée la revue empirique *Journal of Business Ethics*, suivie en 1991 par la revue plus théorique *Business Ethics Quarterly*. En 1991 également est créée une nouvelle société savante autonome, consacrée entièrement au thème des relations entre entreprise et société, l'International Association for Business and Society (IABS), qui publiera à partir de 1993 la première revue scientifique exclusivement consacrée à la RSE. Depuis, à la suite des scandales financiers et écologiques des années 1990, de nombreuses écoles de gestion ont décidé de prendre en main la formation de leurs étudiants en matière sociétale par la multiplication des cours de responsabilité sociale ou d'éthique des affaires¹⁵. Dans l'intervalle ont été organisés d'innombrables colloques scientifiques ou professionnels sur le sujet. Quant aux revues savantes sur la RSE ou ses auxiliaires, on ne compte plus leur nombre à travers le monde.

En l'espace d'une trentaine d'années, le domaine au départ très marginal de la RSE s'était donné ses lettres de noblesse, et se voyait reconnu comme partenaire à part entière dans la formation en gestion et dans la pratique du management.

15. Certains cours pour cadres exigent même des travaux d'utilité publique, notamment auprès des populations déshéritées, qui font l'objet de rapports circonstanciés et de discussions en classe. On estime qu'en 2005, près de 45% des écoles de gestion américaines offraient à leurs étudiants des cours ou des activités liés à la réflexion ou la pratique de la RSE (Di Meglio, 2005).

La propagation géographique

Au tournant des années 2000, le concept de RSE fait une entrée fracassante sur la scène européenne, en partie à la suite d'une série d'initiatives de la Commission européenne¹⁶ (European Commission, 2001). Des livres blancs sont publiés, des forums sont organisés, des réseaux interuniversitaires de recherche sont créés. Trente ans après l'Amérique¹⁷, l'Europe finit par prendre au sérieux le concept de RSE¹⁸, mettant fin à un long scepticisme en la

-
16. Certains développements avaient toutefois émergé en Europe pendant les années 1970, notamment en France. Sur le plan universitaire, voir par exemple De Woot (1968) ou Tabatoni (1972). En 1971 Jacques Delors, alors fonctionnaire et professeur, et futur président de la Commission européenne (1985-1994) avait publié, à la tête d'une équipe de chercheurs, un livre sur les indicateurs sociaux (Delors, 1971). On considère généralement que c'est sous son impulsion que la Commission a pris position en faveur de la RSE au tournant des années 2000. Sur le plan institutionnel, voir le Rapport Sudreau (1975) pour le gouvernement français; ce rapport, assez mal accueilli par les milieux patronaux, et suscitant au mieux l'indifférence dans les milieux syndicaux, devait pourtant aboutir à la législation française de 1977 sur le « bilan social », un ensemble d'indicateurs que les entreprises devaient publier chaque année sur la gestion de leurs ressources humaines. La portée de cette initiative, nouvelle pour l'époque, a été récemment étendue par la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE), adoptée en 2001. Le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CJD), qui se définit souvent comme la conscience sociale du milieu des affaires français, s'était aussi préoccupé dès le début des années 1970 de « performance sociale ». Ces initiatives préfiguraient la RSE telle qu'on la connaît aujourd'hui, mais restaient en fait soit théoriques, soit partielles, soit isolées. Le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise mérite une mention particulière. Mouvement patronal formé en 1938, il se définit comme le « laboratoire du patronat ». Il véhicule depuis le départ l'idée que « l'économie doit être au service de l'homme », y ajoutant aujourd'hui les dimensions sociétales et environnementales. Il devait publier en 2004 un remarquable document, fruit de deux années de travaux intensifs, et composé d'un ensemble de 44 propositions de RSE que 500 entreprises membres se sont engagées à expérimenter, en vue d'une diffusion future. L'originalité de ce document est qu'il va au-delà de l'habituel lénifiant discours d'entreprise sur la RSE, pour s'attaquer aux problèmes structurels du libéralisme contemporain. C'est l'un des documents les plus solides produits à ce jour sur la matière par le milieu patronal français (CJD, 2004).
17. Le cas du Québec est particulier. C'est au début des années 1980 que s'y amorça une réflexion en profondeur sur la RSE. En 1981, la Chambre de commerce de la province de Québec (une fédération regroupant toutes les chambres de commerce de la province) forma un comité sur la question. Ce comité, composé d'une douzaine de cadres supérieurs et de quelques universitaires, se réunit mensuellement pendant plus d'un an. Il publia en 1982 un document original sur les responsabilités sociales de l'entreprise, qui fut déposé à l'Assemblée générale annuelle de la Chambre. Le document identifiait 18 responsabilités envers huit catégories de « publics », et chaque prise de position était dûment justifiée par un raisonnement social et économique. Un questionnaire d'autoévaluation fut même produit et testé auprès de plusieurs grandes entreprises. Avec la crise économique qui s'ouvrait, et l'irrésistible poussée du néo-libéralisme reaganien, ce travail remarquable devait toutefois vite tomber dans l'oubli. À la même époque, le Centre des jeunes dirigeants de Montréal avait lui aussi élaboré un Rapport socio-économique (RSE). Il s'agissait d'un document de type comptable, contenant une série d'indicateurs très détaillés qui couvraient toutes les fonctions de l'entreprise. Lui non plus ne survécut pas aux années 1980.
18. Notons toutefois que la source de l'initiative européenne découle plus d'une réflexion déjà ancienne sur l'exclusion sociale et le rôle de l'entreprise pour la combattre par la création d'emploi, que comme dans le cas américain, d'une extension de la morale sociale dominante aux activités des entreprises.

matière¹⁹. Il est vrai qu'entre-temps a été publié le Rapport Brundtland en 1986, et que le concept de développement durable qu'il propose a fait son chemin aussi bien dans les organisations internationales que parmi les États et les grandes entreprises. Le concept de RSE apparaît comme le lien logique entre les grands principes humanistes du rapport et les pratiques quotidiennes des entreprises. Il permet de passer du domaine de l'utopie efficace à celui des stratégies d'action. Partout dans le monde, même dans les pays moins développés, le concept de RSE prend aujourd'hui lentement racine, même si ce n'est bien souvent qu'au niveau du discours. Toutefois de plus en plus d'industriels se rendent compte que l'irresponsabilité sociale n'a qu'un temps en affaires, car vient un jour où les négligences passées finissent toujours par se payer très cher.

Si la RSE se mondialise, c'est qu'elle est portée par trois facteurs amplificateurs dont l'action est aussi durable qu'universelle (Pasquero, 2002; 2004b).

- Une poussée libertaire, qui se manifeste par un certain retrait de l'État et un accent sur les valeurs d'initiative individuelle, mais qui ne peut se justifier que si elle s'accompagne d'un sens accru des responsabilités. Les pères fondateurs de la RSE l'avaient déjà bien vu dès les années 1960. La liberté d'entreprise doit se mériter par des comportements responsables même en l'absence de normes légales. C'est la «loi d'airain de la responsabilité» telle que popularisée dans leur livre classique par Davis et Blomstrom: toute entreprise qui use de son pouvoir d'une façon irresponsable finira par perdre ce pouvoir (Davis et Blomstrom, 1966). Cette tendance crée une exigence accrue de responsabilisation individuelle. Sous-jacente depuis toujours dans l'économie américaine, cette ouverture au marché est plus récente en Europe. C'est probablement elle qui explique le mieux la soudaine fièvre de RSE qui s'est emparée de l'Europe au tournant des années 2000.
- Une poussée technologique, dont le rythme s'accélère, mais dont les bénéfices évidents s'accompagnent aussi de plus en plus de nouveaux défis sociétaux, que ce soit dans le domaine éthique (biogénétique), environnemental (effet de serre), social (accès au Web), ou politique (propriété de l'espace). Même si la qualité de nos cadres de vie est une responsabilité collective, les entreprises sont toujours les premières interpellées quand elle se détériore. Cette tendance génère de nouveaux questionnements éthiques qui rentrent mal dans nos catégories traditionnelles (Beck, 1986).

19. Jusqu'aux années 1990, intellectuels et industriels européens «continentaux» (le cas de la Grande-Bretagne est un peu différent) considéraient généralement la RSE comme un phénomène purement américain. Seules quelques grandes entreprises s'étaient ouvertes au concept, souvent à la suite d'une expérience américaine de leur PDG ou d'une filiale aux États-Unis (par exemple Lafarge), ou en tant que filiale américaine (par exemple IBM). On pouvait relever ci et là de multiples initiatives partielles de RSE, parfois depuis fort longtemps, mais il n'existait pas vraiment de vue d'ensemble. Quoi qu'il en soit, l'histoire de la RSE en Europe reste à écrire.

- La poussée mondialiste, qui a généré des problèmes qui transcendent les frontières politiques et ne peuvent, en l'absence d'une réglementation mondiale encore bien illusoire, trouver de solutions que si tous les acteurs majeurs, parmi lesquels les entreprises, acceptent la responsabilité des conséquences de leurs actions. Cette tendance appelle au développement de nouvelles solidarités. Les grandes réunions internationales, qu'elles soient économiques, sociales ou politiques, s'en font de plus en plus l'écho.

L'internationalisation du concept de RSE suit toutefois deux tendances paradoxales. D'une part, il s'universalise, sous l'égide de la multiplication des normes internationales. D'autre part, il s'autonomise, chaque pays l'acclimatant aux conditions culturelles et institutionnelles locales (Pasquero, 1997).

L'extension conceptuelle

Dès le départ, le concept de RSE s'est présenté comme multiforme. Le livre de Bowen fournit par exemple une longue liste de responsabilités sociales, qui vont du souci d'efficacité économique au respect d'une multitude de normes éthiques et à la conscientisation des dirigeants à l'impact social de leurs décisions. La RSE ainsi définie restait toutefois proche des préoccupations des gestionnaires. L'éthique des affaires en constituait une composante essentielle. Une enquête menée par Carroll quarante ans plus tard auprès des spécialistes universitaires américains (Carroll, 1994) montrait qu'il en était toujours de même : l'éthique dominait de loin dans leurs thèmes de recherche (plus du quart des mentions parmi une dizaine de catégories). Les autres composantes comprenaient des thèmes classiques pour des cours de management (performance sociétale de l'entreprise, entreprise et politiques publiques, entreprise et groupes de pression, problèmes écologiques, etc.).

Il faudrait sans doute réviser ce portrait aujourd'hui. Une extension conceptuelle du concept de RSE s'est en effet récemment produite. Les études sur la RSE débordent maintenant le cadre des décisions prises par les dirigeants d'entreprise pour s'intéresser à des formes externes d'implantation de principes de responsabilité d'affaires. De nouveaux champs d'analyse se sont additionnés, comme l'investissement dit éthique, le commerce équitable, le phénomène des certifications (« labels » de qualité), ou plus récemment encore, sous l'impulsion de l'ONU, l'engagement des entreprises à l'égard des droits humains à l'échelle mondiale. Cette dernière préoccupation, tout à fait improbable il n'y a pas seulement dix ans, est devenue l'une des questions les plus épineuses auxquelles font face les multinationales.

2.3. La RSE comme forme de la modernité en gestion

Envisageons maintenant les mécanismes par lesquels la RSE se généralise. Les tendances qui façonnent le monde contemporain créent des besoins sociaux nouveaux, qui à leur tour engendrent de nouvelles exigences de responsabilisation (Tableau 2). En ce sens, la RSE est une des formes de la modernité contemporaine dans le domaine de la gestion. Il est donc logique que son développement en suive les contours. Les exemples de traduction en termes de RSE ne sont qu'illustratifs.

TABLEAU 2
Changement social et exigences de responsabilisation

Conditions nouvelles: Un monde ...	Besoins sociaux nouveaux	Question posée	Nouvelles exigences de responsabilisation	La RSE interpellée (exemples)
... plus complexe	Crédibilité	Qui croire?	Transparence	Divulgarion d'information
... plus équivoque	Signification	Quelles valeurs?	Leadership moral	Prises de position éthique
... plus ouvert	Identité	Comment être soi?	Respect d'autrui	Gestion de la diversité
... plus pragmatique	Coordination	Quelle efficacité?	Responsabilités partagées	Protection de l'environnement

(Source : adapté de Pasquero, 2004b).

Les poussées individualiste et technologique décrites plus haut ont rendu le monde plus complexe à comprendre, et donc plus incertain pour chacun. Les liens sociaux classiques, sur lesquels reposait la confiance entre individus, se sont érodés. Un besoin de crédibilité se fait sentir, qui appelle une plus grande transparence. La divulgation accrue d'information par les entreprises sur la réalité de leurs pratiques devient ainsi une responsabilité sociale que celles-ci sont appelées à assumer.

Ce monde devient aussi plus équivoque, dans la mesure où la légitimité des valeurs et des catégories de pensée traditionnelles est largement remise en question. En l'absence de repères éprouvés, il faut malgré tout que les acteurs puissent donner un sens au monde qui les entoure, il leur faut pouvoir choisir de façon éclairée lorsque des dilemmes éthiques se présentent à eux. Un besoin de signification se fait sentir, qui ne peut être comblé qu'à travers des débats conduits par des autorités reconnues pour leur leadership moral. Comme acteurs, les entreprises citoyennes elles-mêmes sont ainsi appelées à faire preuve de responsabilité en prenant position dans les grands débats éthiques collectifs.

En favorisant la prise de parole de tous les acteurs sociaux, le monde actuel suscite aussi la multiplicité de logiques contradictoires. Il devient plus ouvert, mais il éparpille les identités de ces acteurs en une foule de modèles plus ou moins compatibles. Seuls la tolérance et le respect d'autrui peuvent faire pièce aux démons du repli sur soi culturel. Ceci implique par exemple que les entreprises contribuent à la préservation de la diversité culturelle, en apprenant à gérer leurs personnels d'une façon qui respecte leur identité.

Finalement, ce monde est aussi plus pragmatique. Au-delà des cris de guerre idéologiques, les acteurs veulent des résultats. Les plus scolarisés, les plus actifs socialement, comprennent que seules les actions coordonnées entre parties concernées peuvent venir à bout de certains problèmes complexes. Ce constat les conduit à reconnaître que non seulement ils partagent la responsabilité de l'existence de ces problèmes, mais aussi celle de leur résolution (*Tous responsables*, selon le titre si expressif d'un livre récent sur la RSE) (Igalens, 2004). Le cas de la protection de l'environnement en est l'illustration emblématique.

Ces forces s'imposent à tous les acteurs sociaux, et d'autant plus aux entreprises que celles-ci occupent une place centrale dans les transformations sociales. Dans tous les cas, elles placent les entreprises face à leurs responsabilités sociales.

3. LE CONTEXTE THÉORIQUE DU CONCEPT DE RSE

Le concept de RSE doit être conçu comme un lien entre l'entreprise et son environnement. La nature de ce lien est loin de faire l'unanimité sur le plan théorique. Pour comprendre la richesse des conceptions actuelles, il est utile d'examiner comment le paradigme s'est peu à peu construit à l'intérieur du champ des études de gestion.

3.1. Les sources théoriques

Les antécédents

Les sources théoriques du concept de RSE sont nombreuses, et chaque auteur lui donne les antécédents qui conviennent à son point de vue. En règle générale toutefois, on peut sans risques faire remonter le concept aux auteurs critiques du libéralisme économique. Paradoxalement, Adam Smith est l'un de ceux-ci. L'histoire lui a donné le rôle de thuriféraire du libre marché depuis la publication en 1776 de sa fameuse étude sur «La richesse des nations» (Smith, 1977), ouvrage fondateur du libéralisme économique, et référence toujours obligée du néo-libéralisme contemporain. On pourra pourtant y trouver bien des passages où Smith exprime sa méfiance vis-à-vis de la bonne foi des «marchands». Smith, dont le but était d'expliquer en quoi le modèle économique qu'il proposait était supérieur

au dirigisme étroit en vigueur en son temps, voyait un peu naïvement la concurrence parfaite comme le meilleur rempart contre les dérives prévisibles du modèle qu'il préconisait. Il avait d'ailleurs publié en 1759 un autre ouvrage d'une grande profondeur, quoique moins cité, sur la « théorie des sentiments moraux », où il fustigeait la poursuite sans entraves de l'intérêt égoïste. La pensée libérale a souvent perdu de vue les questionnements moraux de ses origines, et les textes oubliés de Smith sont un rappel fréquemment utilisé contre les néo-libéraux d'aujourd'hui par les défenseurs de la RSE.

On trouvera d'autres sources plus récentes chez certains économistes. Dès 1916 par exemple, Clark publiait des articles sur la responsabilité sociale, qui devaient être repris dans un livre publié en 1926 (Clark, 1916 ; 1926). En 1932, dans une étude empirique encore largement citée, Berle et Means (1932) s'inquiétaient de l'autonomie sans bornes qu'avaient atteinte les dirigeants d'entreprises à l'égard de leurs actionnaires et de la société en général. L'un des risques majeurs de cette « révolution managériale » (Burnham, 1941) était que les dirigeants pouvaient agir à leur guise sans être responsables de leurs actes devant quiconque²⁰. Comme c'est souvent le cas pour les livres pionniers, les idées développées dans ce livre ont inspiré tant les défenseurs de la RSE que les théoriciens de la finance contemporaine, deux domaines dont les points de vue sur l'entreprise sont difficilement conciliables. Les deux en tirent la conclusion qu'il est essentiel de mieux contrôler l'arbitraire des dirigeants, mais leurs approches sont diamétralement opposées. Les premiers y voient la justification d'un contrôle social plus serré des entreprises, donc d'une plus grande responsabilité envers la société. Les seconds prônent la nécessité d'une revitalisation du pouvoir des actionnaires, et en déterminent les exigences à travers la théorie des mandats (*Agency Theory*). Cette ambiguïté est congénitale de tous les débats autour de la RSE. Forte de cet héritage, la réflexion théorique contemporaine sur la RSE s'alimente à quatre sources, qui sont analysées ci-dessous.

La microéconomie comme repoussoir

Pour la théorie microéconomique, la seule responsabilité de la firme et de ses dirigeants est d'utiliser les ressources sociétales disponibles avec la plus grande efficacité possible. Si les marchés sont compétitifs, la recherche individuelle d'efficacité économique conduira nécessairement par agrégation à l'optimum de Pareto, un état dans lequel tous les acteurs, producteurs comme consommateurs, peuvent réaliser leurs plans économiques à l'intérieur des ressources qui sont les leurs. Dans un tel système, une entreprise inefficace est un parasite, qui ne fait pas sa part dans l'effort commun de croissance économique dont la société dans son ensemble est par définition bénéficiaire. Le profit est la mesure de cette contribution à la société.

20. Notons que l'étude de Berle et Means évoque déjà la notion d'une « responsabilité d'entreprise » (*corporate responsibility*) allant au-delà de la simple maximisation du profit au bénéfice des actionnaires.

Peu de spécialistes de RSE rejettent l'idée que la recherche d'efficacité économique est l'une des responsabilités des entreprises envers la société : si produire est l'affaire des entreprises, autant qu'elles s'en acquittent le mieux possible. La plupart d'entre eux récusent toutefois que cette responsabilité puisse être la seule, comme le professe un certain discours néolibéral. Leur cause a été magnifiquement servie par un événement médiatique que l'on mentionne systématiquement depuis dans tous les cours et livres sur la RSE. En 1970 l'économiste Milton Friedman (prix Nobel 1976) faisait en effet paraître un article délibérément provocateur dans le *New York Times*. Dans cet article, écrit dans une époque d'euphorie médiatique sur la question, Friedman s'en prenait violemment à la RSE, qu'il traitait de doctrine subversive et dangereuse, et prétendait que « la seule responsabilité sociale des entreprises [était] d'augmenter leurs profits » (Friedman, 1970)²¹. Cette illustre prise de position, pourtant assez tardive et qui est loin d'être isolée chez les économistes, est devenue depuis un classique de la dérision dans la communauté de la RSE. Par contraste, elle la cimente dans la conviction de son bon droit. La microéconomie, réelle ou fantasmée, est ainsi reconnue comme l'ennemi théorique commun de tous les défenseurs de la RSE. C'est donc contre ses prétentions que cette dernière doit se construire.

La philosophie comme fondement

Depuis ses origines, le concept de RSE s'est cherché des bases doctrinales. Pendant longtemps, ses fondateurs se contentèrent de se réclamer d'un certain progressisme social hérité des critiques traditionnelles de l'entreprise, ou encore des prescriptions morales issues de traditions religieuses. Il faut souligner que même chez les universitaires les plus sévères envers les entreprises, ces critiques se maintinrent toujours à l'intérieur du cadre de l'économie de marché. Jamais ne furent invoquées des doctrines à base marxiste ou social-démocrate, si ce n'est pour dénoncer leur radicalisme. L'entrée massive de philosophes de profession dans la discipline, par le biais des cours d'éthique des affaires que commençaient à offrir les écoles de gestion, permit une avancée théorique décisive. Ces spécialistes étaient souvent mal préparés aux défis particuliers que posent les décisions d'affaires. Ils amenaient toutefois avec eux un corpus théorique extrêmement riche, celui de traditions philosophiques parfois millénaires, qu'ils s'employèrent à traduire en langage de décision d'affaires. C'est grâce à eux que la partie plus normative du concept de RSE – en l'occurrence l'éthique des affaires – jusque là plus intuitive que théorique, put se trouver de solides fondements.

21. Cet argument, qui reprenait des positions idéologiques prises près de 10 ans plus tôt, devait être considérablement développé dans un livre postérieur de vulgarisation, écrit avec son épouse Rose (Friedman et Friedman, 1979).

La sociologie comme ressource

La théorie des organisations est une branche de la sociologie qui étudie les phénomènes organisationnels. En s'ouvrant à l'approche systémique dans les années 1960, elle a entraîné trois effets favorables sur le développement du concept de RSE. En premier lieu, elle a rendu incontournable la prise en compte de l'environnement organisationnel dans la prise de décision, et donc facilité la lente intégration du concept de responsabilité sociale de l'entreprise au sein des recherches en management.

En second lieu, elle a permis aux spécialistes de la RSE de profiter des multiples ressources de son paradigme pour débattre adéquatement des problèmes qui se posaient à eux à chacun des niveaux de la démarche scientifique: ontologique (les débats sur les rapports entre faits et valeurs), épistémologique (les querelles sur la scientificité comparée des approches inductives ou processuelles par rapport aux approches déductives et structurelles), méthodologique (le choix entre méthodes quantitatives ou qualitatives), et empirique (l'éclectisme dans la sélection des terrains d'étude). Le grand exemple de la sociologie a été décisif pour la jeune discipline de la RSE qui, à l'inverse de sa cousine la sociologie ou de son adversaire l'économie, ne pouvait se réclamer d'aucun panthéon de «pères fondateurs» et dans laquelle tout était à inventer. Ainsi, ce sont des sociologues des organisations, hors de tout intérêt pour la RSE, qui ont par exemple introduit ce qui devait devenir le concept de «parties prenantes» (aujourd'hui *stakeholders*, à l'époque *constituents*) (Dill, 1958).

En troisième lieu, le précédent historique de la multiplicité des courants propre à la sociologie a permis de légitimer les débats internes que connaissait elle-même la nouvelle discipline de la RSE, souvent divisée entre utilitaristes (la RSE comme outil) et normatifs (la RSE comme idéal). Cette validation universitaire n'est pas négligeable pour un champ d'études longtemps considéré comme trop critique pour appartenir au domaine des «sciences» de gestion, dont la plupart des composantes ne s'embarrassaient guère de mettre en question leurs évidents fondements utilitaristes.

La stratégie comme application

La relation entre RSE et stratégie de gestion a suivi un parcours chaotique. Les premiers cours de politique d'entreprise (*Business Policy*), offerts dès les années 1960, contenaient souvent une dimension explicite de responsabilité sociale. Par exemple, dans le modèle de Harvard, sans doute le plus utilisé à l'époque, on enseignait que l'une des quatre questions fondamentales que devaient se poser les chefs d'entreprise concernait ce que leur entreprise avait l'obligation morale de faire (*what it ought to do*) (Learned *et al.*, 1965). Le cours était en général confié à des professeurs prestigieux, disposant d'une longue expérience dans le monde des affaires.

Le concept de RSE, lui aussi en émergence, se développait toutefois de façon tout à fait indépendante, et sur un terrain bien différent, celui de la critique sociale. Cette absence de liens directs avec le management devint pour lui assez vite handicapante. Pour assurer sa pertinence, il lui fallait trouver un nid à l'intérieur du discours sur les entreprises. Ce fut chose faite quand, pour le meilleur ou pour le pire, des professeurs de politique d'entreprise, notamment à Harvard (Ackerman et Bauer, 1976), instrumentalisèrent le concept de RSE en outil de réponse stratégique des entreprises face à un contexte sociopolitique de plus en plus turbulent.

Cette cooptation prometteuse ne survécut toutefois pas au changement de paradigme qui s'opérait en politique d'entreprise. Au début des années 1980, une nouvelle génération de spécialistes, plus jeunes et formés aux méthodes de recherche quantitatives, réorienta le domaine. Pour échapper aux imprécisions du management général dont il était issu, ils le rebaptisèrent « management stratégique » et tentèrent d'en faire une « vraie science ». En se rapprochant du modèle scientifique de la microéconomie, ils favorisèrent un resserrement idéologique. La stratégie de gestion se fit de plus en plus utilitariste. Dans la foulée du renouveau néo-libéral du temps, elle se concentra principalement sur les moyens d'augmenter l'avoir des actionnaires, écartant les considérations de morale sociale (Andrews, 1980) qui avaient accompagné ses origines (Bower, 1978). Il devint presque impossible par exemple de faire accepter des travaux sur la RSE dans les congrès de stratégie. La RSE avait perdu son allié naturel. Il lui fallait récupérer le terrain perdu.

Les chercheurs en RSE se rattrapèrent en créant un nouveau concept. Pour faire pièces à l'emprise croissante du modèle financier de la performance de l'entreprise, ils proposèrent donc un contre-modèle beaucoup plus riche, celui de « Performance sociétale de l'entreprise » (*Corporate Social Performance*). Ce concept a fini par s'imposer comme un pilier du domaine de la RSE. Il gagne même en importance. Le nouvel intérêt mondial pour le développement durable et pour la RSE en général lui a redonné de l'élan. Les parties prenantes réclament désormais de l'entreprise des preuves de bon comportement social. Le concept de bilan socioéconomique – une application directe du concept de performance sociétale – en est l'instrument privilégié, et sa diffusion rapide témoigne de son utilité. Le concept de RSE a ainsi réintégré son milieu naturel en gestion, qui est la prise de décision stratégique.

3.2. La « société » comme foyer de responsabilités particulières

La RSE exprime l'idée que l'entreprise est redevable envers la société qui l'entoure. Pour la définir, il fallait donc partir d'une conception de l'environnement comme porteur d'exigences particulières allant au-delà de la simple exploitation des possibilités qu'offrait le marché. Les représentations de l'environnement de la firme se sont toutefois prêtées à des traitements très différents, qui tous ont eu un impact spécifique sur la façon de concevoir la RSE. Quatre conceptualisations se sont succédées (Pasquero, 2004b ; 2002 ; 1996).

Un ensemble « d'attentes »

L'environnement fut au départ conçu comme un territoire plus ou moins hostile à l'entreprise, où s'exprimaient des « attentes » (*issues*) sociales et éthiques assez vagues et relativement peu différenciées envers l'entreprise. Dans cette conception holiste de l'environnement, les acteurs sociaux n'étaient pas pris en compte en tant que tels. Les attentes émanaient tout simplement de la « société », un concept considéré comme allant de soi. Les chercheurs tentaient de définir la liste des objectifs sociaux que les entreprises devaient remplir, en se référant aux définitions publiques du bien commun : égalité, éducation, santé, etc., et même désarmement (voir « *Goals for Americans* », dans Preston et Post, 1975, p. 88-93). Cette conceptualisation aboutissait à une réification de l'environnement, considéré comme un acteur unique et autonome, mais porteur de nombreuses attentes. On parlait ainsi de façon routinière des « attentes exprimées par la société ». Dans ce contexte, la RSE consistait à répondre à ces « attentes », comme on peut l'escompter de tout autre membre du corps social.

Un champ de « tendances »

Le modèle précédent souffrait de deux défauts. Il était trop vague pour des fins de gestion ; il ne permettait pas de gestion préventive. Sans sortir du modèle holiste, les chercheurs se dirigèrent alors vers une différenciation des différentes composantes de l'environnement. La demande venait surtout des planificateurs stratégiques auxquels les entreprises demandaient de faire des études de veille sociétale (*issues management*). Les attentes cédèrent ainsi la place aux tendances (*trends*). Les aspects économiques furent pris en compte au même titre que les aspects sociopolitiques. On distingua ainsi plusieurs sous-secteurs au sein de l'environnement : légal, social, économique, technologique, politique, et plus tard environnemental. De longues listes de tendances à surveiller furent produites et utilisées (Wilson, 1974 ; Fahey et Narayana, 1986). Cette représentation avait un mérite : elle reconnaissait l'existence de différentes logiques dans les processus sociétaux. Elle restait toutefois holiste dans son épistémologie, c'est-à-dire utile pour le diagnostic, mais encore trop éloignée de la pratique du management, qui repose moins sur l'analyse que sur les relations interpersonnelles.

Des réseaux d'acteurs

Un changement paradigmatique se produisit alors. Les chercheurs commencèrent à théoriser l'environnement comme une collection d'acteurs. Cette approche était née dans les années 1950 en théorie des organisations (Dill, 1958). On y représentait la firme comme un acteur qui maintenait des liens étroits avec d'autres acteurs de son environnement. On distingua ainsi entre l'environnement opératoire (*task environment*), qui regroupait les partenaires externes essentiels à la prospérité de la firme, et un environnement plus général, dont les dirigeants n'avaient pas à se préoccuper à court ou moyen terme. Pour la première fois, l'environnement de la firme n'était

plus constitué de forces obscures, mais de décideurs identifiables (fournisseurs, clients, État, etc.). Cette représentation fut importée par les théoriciens de la RSE, qui la placèrent au cœur de leurs travaux. Pour bien la différencier du modèle des actionnaires (*shareholders*, ou « porteurs d'actions ») propre à la microéconomie et la finance, et dont ils cherchaient à s'écarter, ils firent leur le néologisme de *stakeholders* (porteurs d'enjeux) qu'ils empruntèrent à la planification stratégique où il commençait à être employé. Ce fut l'avènement du modèle des « parties prenantes », un terme qui n'apparaîtra que vingt ans plus tard dans la littérature francophone. Une partie prenante fut définie comme tout porteur d'intérêts, individuels ou collectifs, matériels ou symboliques, qui peut être affecté par les décisions de l'entreprise, mais qui peut aussi exercer un certain pouvoir sur elle (Freeman, 1984).

Cette représentation de l'environnement présentait plusieurs avantages. En premier lieu, elle mettait fin à l'imprécision des représentations précédentes, trop générales ou éloignées de la décision quotidienne en affaires. Désormais, si l'entreprise devait être socialement responsable, ce serait envers des personnes, avec lesquelles on pouvait négocier, et pas envers des forces abstraites. En second lieu, le nouveau paradigme convenait bien au domaine de la RSE, puisque la définition très ouverte de la notion d'enjeu (*stake*) permettait de traiter ensemble toutes les dimensions des relations entre l'entreprise et son environnement, des plus utilitaires aux plus morales. En troisième lieu, ce paradigme rendait possible la réintégration de la RSE, et en particulier de ses éléments normatifs (éthique, questionnements sur le rôle de l'entreprise), au sein de la prise de décision stratégique. Il est d'ailleurs significatif que le titre du livre de Freeman, qui a popularisé la notion de parties prenantes, porte sur le management stratégique, et que depuis sa parution son auteur, philosophe de formation, est devenu l'un des spécialistes les plus reconnus de la RSE et de l'éthique des affaires.

Une construction sociale

Les modèles précédents de l'environnement demeurent cependant très structurels. Ils sont mal adaptés pour rendre compte des processus sociopolitiques dans lesquels l'entreprise se trouve impliquée. C'est pourquoi une nouvelle conceptualisation de l'environnement est en train de prendre forme, celle d'une construction sociale (Pasquero, 1996 ; Swanson, 1999 ; Jimenez et Pasquero, 2005). Inspirée des courants constructivistes issus de la psychologie sociale (ordre négocié de Strauss, structuration de Giddens), cette approche décrit l'environnement de la firme comme constitué par des réseaux de parties prenantes en construction et reconstruction constantes. Elle offre la capacité d'aborder ensemble les dimensions structurelles de l'environnement (c'est-à-dire ses éléments fixes ou à variation très lente) et ses dimensions processuelles (c'est-à-dire le changement sociopolitique), ce qui est nouveau dans le domaine. Elle permet d'expliquer comment se forment les enjeux que portent les acteurs, et dans quelles conditions ces enjeux peuvent présenter un intérêt pour les entreprises. La firme elle-même est traitée comme l'un des acteurs de ces réseaux, et donc elle aussi

comme une partie prenante, avec ses propres intérêts. Contrairement aux modèles précédents, qui restaient placés dans une perspective de tension permanente entre l'entreprise et ses parties prenantes, cette nouvelle représentation s'ouvre de façon égale à toutes les formes de relations entre elles, du conflit ouvert à la collaboration. La RSE y est conçue comme une convention entre parties plutôt qu'un devoir moral ou une obligation légale. Cette approche ouvre la voie à l'étude d'une foule d'initiatives visibles sur le terrain, mais difficilement analysables à partir des modèles structurels traditionnels.

3.3. De l'entreprise-dépendante à l'entreprise-acteur

Le statut théorique de l'entreprise est resté longtemps incertain. Les premières représentations de l'entreprise dans les modèles de RSE découlaient de deux sources : la théorie des systèmes, en particulier dans ses aspects plus darwinistes, et la théorie des organisations, où dominait la théorie de la contingence. Dans les deux cas, la relation entre l'entreprise et son environnement était envisagée comme une relation de pouvoir, avec un dominant et un dominé. Cette représentation est encore très répandue dans certains milieux universitaires. Elle est pourtant souvent dépassée. Comme dans le cas de la représentation de l'environnement, de nouvelles théorisations, plus souples, ont vu le jour. L'entreprise y est conçue plus comme une entité autonome, soucieuse de développer des partenariats avec ses parties prenantes. Cette évolution théorique est conforme à l'évolution des pratiques sur le terrain, où l'on observe une tendance croissante à la collaboration interorganisationnelle.

Entre l'entreprise dominante et l'entreprise dominée

Pour théoriser les relations entre l'entreprise et son environnement, certains auteurs pionniers s'inspirèrent des critiques de Galbraith (1967), qui prétendaient que les grandes entreprises avaient atteint un tel pouvoir économique et symbolique sur la société qu'elles pouvaient la manipuler à leur guise. D'autres suivirent la voie tracée par les théoriciens de la politique d'entreprise (*Business Policy*), qui cherchaient à découvrir les techniques par lesquelles les entreprises pouvaient exploiter leur environnement à des fins productives. Dans les deux cas, l'entreprise était conçue comme « dominante » dans sa relation avec l'environnement.

La plupart des théoriciens de la RSE préféraient toutefois le modèle de l'entreprise « dominée » par son environnement. Dans le sillage du vieux modèle fonctionnaliste de Parsons, qui donnait une place centrale aux valeurs collectives et qui était encore très vivant à l'époque, et peut-être même sous l'influence inconsciente de la pureté du modèle économique de concurrence parfaite qui faisait de l'entreprise un simple jouet de ses marchés, ils plaçaient l'entreprise et son environnement dans une logique de pression-réponse à sens unique : la société exerçait des pressions – par

définition légitimes – sur les entreprises, et ces dernières avaient l'obligation de s'y conformer sous peine de graves sanctions économiques ou légales. On remarquera combien les choix idéologiques des auteurs pesaient sur la nature des modèles qu'ils utilisaient.

Il faut dire que la plupart des approches développées à l'époque en théorie des organisations venaient conforter cette perspective, et ceci en dehors de toutes considérations morales. Toutes faisaient dépendre la prospérité de l'entreprise des caractéristiques de son environnement : niveau d'hétérogénéité de l'environnement (théorie de la contingence : Lawrence et Lorsch, 1967), dépendance vis-à-vis de ressources critiques contrôlées par l'environnement (théorie du contrôle externe de la firme : Pfeffer et Salancik, 1978), dépendance totale vis-à-vis de l'évolution de l'industrie environnante (démographie des organisations : Hannan et Freeman, 1977), ou nécessité de maintenir un minimum de légitimité sociale en faisant preuve de complaisance à l'égard des exigences symboliques des acteurs externes les plus importants (théorie institutionnelle : Meyer et Rowan, 1977).

Dans ces conditions, la RSE consistait simplement à répondre, bon gré mal gré, aux revendications institutionnelles environnantes. On n'attendait aucune initiative particulière des dirigeants dans ce domaine, si ce n'est d'être suffisamment éclairés pour en comprendre l'importance pour leur propre bénéfice et celui de leur entreprise.

Entre l'entreprise partenaire et l'entreprise autonome

Les représentations précédentes de l'entreprise enfermaient la RSE dans une logique fondamentalement conflictuelle. Des recherches empiriques démontrèrent toutefois que les relations entre l'entreprise et ses environnements ne pouvaient être conçues uniquement comme des relations de pouvoir unilatérales – dominées ou dominantes – mais qu'elles étaient aussi très souvent bilatérales. En règle générale, l'entreprise était plutôt en situation d'interaction avec son environnement. La relation pouvait tourner à l'avantage de l'une ou l'autre partie, mais rien ne permettait d'en prédire systématiquement l'issue. Les relations de coopération étaient fréquentes avec toutes sortes de parties prenantes, parfois même avec des adversaires sociopolitiques de longue date (Post, 1978 ; Miles, 1987).

Les théorisations les plus récentes de l'entreprise en théorie des organisations insistent sur cette dimension partenariale de l'entreprise : les décisions d'affaires se prennent toujours à l'intérieur d'un réseau de parties prenantes (Nohria, 1992 ; Powell, 1990). Cette perspective fait aujourd'hui son chemin dans les conceptualisations de la RSE (Andrioff et Waddock, 2002). Au sein de chacun des réseaux auxquels elle appartient, l'entreprise se retrouve à la fois contrainte par les demandes de ses partenaires, et aidée par les ressources qu'elle peut trouver grâce à eux. Les liens qu'elle maintient avec ses parties prenantes peuvent être ponctuels ou durables, mais ils comportent toujours une part de responsabilité sociale.

Deux traits marquent les représentations théoriques que l'on donne aujourd'hui à l'entreprise. D'une part, l'entreprise a été réhabilitée comme un acteur disposant d'autonomie, et donc capable de faire des choix pour le meilleur et pour le pire. Elle dispose en particulier d'autonomie morale (Goodpaster et Matthews, 1982). Il est donc normal qu'en contrepartie, elle rende des comptes à la société.

D'autre part, à l'instar de son environnement, l'entreprise est elle aussi conçue comme une construction sociale. Les individus qui en sont membres sont traités comme des acteurs, disposant d'une autonomie morale. Gérer c'est avant tout faire des choix, et ces choix ont nécessairement une base morale, que cette dernière soit explicite ou pas. Les dirigeants ont donc eux aussi des comptes à rendre.

La réalité juridique renforce cette nouvelle perspective. Ainsi, le vieux débat sur le partage des responsabilités entre l'entreprise comme personne morale et ses dirigeants comme personnes physiques semble avoir été tranché dans les faits, depuis que les tribunaux n'hésitent plus à donner raison aux deux positions. Les dirigeants ne peuvent plus se retrancher derrière la fiction juridique de la personnalité morale de leur entreprise pour échapper à leurs propres responsabilités de citoyens. L'ignorance n'est plus un alibi («je ne pouvais pas savoir, j'occupe une fonction trop élevée pour être tenu au courant de ce genre de dysfonctionnements»). Certains dirigeants ont été condamnés à de lourdes peines pour négligence grave en matière de détérioration de l'environnement, pour des actes commis par des subalternes mais sous leur autorité formelle. De même, les nouvelles dispositions américaines sur l'information comptable (par exemple la loi Sarbanes-Oxley de 2002) rendent les chefs d'entreprise responsables de la vérité des comptes élaborés en leur nom par les experts internes et externes.

CONCLUSION

Nous avons vu que le concept de RSE est issu d'une riche tradition historique, et que l'on peut le considérer comme l'une des dimensions de la modernité en matière de gestion d'entreprise. Il est apparu que ses fondements éthiques, tout comme son contenu théorique, sont fortement liés au changement socio-institutionnel des milieux dans lesquels il se développe. La RSE est donc le fruit d'une construction sociale permanente, à laquelle participent tous les acteurs de la société.

L'analyse historique de l'évolution du contexte du concept de RSE montre clairement que les développements récents ont eu pour effet d'en déplacer le foyer. Elle était jadis exclusivement conçue comme une réponse éclairée à des contraintes sociopolitiques externes, issues soit des pouvoirs publics soit des groupes de pression. Elle a été redéfinie comme l'expression d'un comportement éthique de bon citoyen, c'est-à-dire comme la matérialisation concrète envers l'environnement de dispositions managériales et culturelles internes à l'entreprise. Une nouvelle conceptualisation devient donc nécessaire : la RSE comme interface. C'est l'objet de l'article suivant.

BIBLIOGRAPHIE

- ACKERMAN, R.W. et R.A. BAUER (1976). *Corporate Social Responsiveness*, Reston, VA, Reston Publishing.
- ANDREWS, K.R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL, Irwin-Dorsey Limited.
- ANDRIOFF, J. et S. WADDOCK (2002). «Unfolding stakeholder management», dans Joerg Andriof, Sandra Waddock, Sandra Sutherland Rahman et Bryan Husted (dir.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Sheffield, UK, Greenleaf Publishing, p. 19-42
- BECK, U. (2001 [1986]). *La société du risque: sur la voie d'une autre modernité*, Paris, Flammarion.
- BERLE, Adolf A. Jr. et G.C. MEANS (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan.
- BOWEN, H.R. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*, New York, Harper and Row.
- BOWEN, H.R. (1978). «Social responsibility of the businessman – 20 years later», dans Edwin E. Epstein et Dow Votaw (dir.), *Rationality, Legitimacy, Responsibility: The Search for New Directions in Business and Society*, Santa Monica, CA, Goodyear Publishing, p. 116-130.
- BOWER, J.L. (1978). «The business of business is serving markets», *American Economic Review*, n° 68, p. 322-327.
- BURNHAM, J. (1941). *The Managerial Revolution*, Bloomington, Indiana University Press.
- CARROLL, A.B. (1994). «Social issues in management research: Experts' views, analysis and commentary», *Business & Society*, vol. 33, n° 1, p. 5-29.
- CARSON, R. (1962). *Silent Spring*, Boston, Houghton Mifflin.
- CJD (Centre des jeunes dirigeants d'entreprise) (2004). *Vers un libéralisme responsable: 44 propositions pour une entreprise plus humaine*, Paris, Éditions d'Organisation.
- CLARK, J.M. (1926). *Social Control of Business*, Chicago, University of Chicago Press.
- CLARK, J.M. (1916). «The changing basis of economic responsibility», *Journal of Political Economy*, mars, vol. 24, n° 3, p. 209-229.
- DAVIS, Keith et R.L. BLOMSTROM (1966). *Business and its Environment*, New York, Harper & Row.
- DE WOOT, P. (1968). *Pour une doctrine de l'entreprise*, Paris, Seuil.
- DELORS, J. (dir.) (1971). *Les indicateurs sociaux*, Paris, Futuribles-Sédésis.

- D'IRIBARNE, P. (2002). «La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux États-Unis et en France», *Revue Française de gestion*, vol. 28, n° 140, p. 23-39.
- DILL, W.R. (1958). «Environment as influence on managerial autonomy», *Administrative Science Quarterly*, vol. 2, n° 1, p. 404-443.
- DI MEGLIO, F. (2005). «B-School students with a cause», *Business Week On-Line*, 6 janvier.
- EELLS, R. et C. WALTON (1961). *Conceptual Foundations of Business*, Homewood, IL, Richard D. Irwin.
- EISNER, M.A. (1993). «A regulatory regime framework: Understanding regulatory change», *Regulatory Politics in Transition*, Baltimore, Johns Hopkins Press, p. 1-26.
- EPSTEIN, E.M. (2002). «Religion and business – The critical role of religious traditions in management education», *Journal of Business Ethics*, vol. 38, nos 1-2, p. 91-96.
- EUROPEAN COMMISSION (2001). *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* (COM2001-366, juillet), Luxembourg, Office of Publications.
- FAHEY, L. et V.K. NARAYANA (1986). *Macroenvironmental. Analysis for Strategic Management*, St. Paul, MN, West Publishing.
- FORD, H. (1930). *Ma vie et mon œuvre* (avec M. Samuel Crowther), Paris, Payot, <<http://www.blackmask.com/books113c/hnfrddex.htm>>.
- FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.
- FRIEDMAN, M. (1970). «The social responsibility of business is to increase its profits», *New York Times Magazine*, 13 septembre, p. 122-126.
- FRIEDMAN, M. et R. FRIEDMAN (1979). *Free to Choose: A Personal Statement*, New York, Avon Books.
- GALBRAITH, J.K. (1967). *The New Industrial State*, Boston, Houghton Mifflin.
- GOODPASTER, K.E. et J.B. MATTHEWS (1982). «Can corporations have a conscience?», *Harvard Business Review*, n° 60, janvier-février, p. 132-141.
- HANNAN, M.T. et J. FREEMAN (1977). «The population ecology of organizations», *American Journal of Sociology*, vol. 82, n° 5, p. 929-964.
- IGALENS, J. (dir.) (2004). *Tous responsables*, Paris, Éditions d'Organisation.
- JIMENEZ, A. et J. PASQUERO, (2005). «Explaining the endurance of a permanently challenged public-private partnership: A stakeholder approach», *Management Research*, vol. 3, n° 1, p. 49-62.
- LAWRENCE, P.R. et J.W. LORSCH (1967). *Organization and Environment*, Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

- LEARNED, E.P., C.R. CHRISTENSEN, K.R. ANDREWS et W.D. GUTH (1965). *Business Policy: Text and Cases*, Homewood, IL, Richard D. Irwin.
- MCGUIRE, J.W. (1963). *Business and Society*, New York, McGraw-Hill.
- MEYER, J.W. et B. ROWAN (1977). «Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony», *American Journal of Sociology*, vol. 83, n° 2, p. 340-363.
- MILES, R.H. (1987). *Managing the Corporate Social Environment: A Grounded Theory*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- NADER, R. (1965). *Unsafe at Any Speed*, New York, Basic Books.
- NOHRIA, N. (1992). «Is a network perspective a useful way of studying organizations?», dans Nitin Nohria et Robert G. Eccles (dir.), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Boston, MA, Harvard Business School Press, p. 1-22.
- PASQUERO, J. (1996). «Stakeholder theory as a constructivist paradigm», *Proceedings of the 7th annual Conference of the International Association for Business and Society*, 584-589 (sous la direction de Jeanne Logsdon et Kathy Rehbein).
- PASQUERO, J. (1997). «Business ethics and national identity in Quebec – Distinctiveness and directions», *Journal of Business Ethics*, vol. 16, n° 6, p. 621-633.
- PASQUERO, J. (2000). «Éthique et entreprises: le point de vue américain», dans Marcel Côté et Taïeb Hafi (dir.), *Le management aujourd'hui: une perspective nord-américaine (anthologie du management)*, Québec, Presses de l'Université Laval et Paris, Economica, p. 369-393.
- PASQUERO, J. (2002). «Les défis de la gestion responsable», dans Michel Kalika (dir.), *Les défis du management*, Paris, Liaisons, coll. «Entreprises et carrières», p. 31-48.
- PASQUERO, J. (2004a). «Responsabilités sociales de l'entreprise: Les approches nord-américaines», dans Jacques Igalens (dir.), *Tous responsables*, Paris, Éditions d'Organisation, p. 257-272.
- PASQUERO, J. (2004b). «De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité: les nouvelles formes de responsabilité sociale de l'entreprise», dans Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland (dir.), *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: quels enjeux?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 35-62.
- PFEFFER, J. et G.R. SALANCIK (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper and Row.
- POST, J.E. (1978). *Corporate Behavior and Social Change*, Reston, VA, Reston Publishing.
- POWELL, W.W. (1990). «Neither market nor hierarchy: Networks forms of organization», *Research in Organizational Behavior*, n° 12, p. 295-336.

- POWELL, W.W. et J.P. DI MAGGIO (dir.) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, Chicago University Press.
- PRESTON, L.E. et J.E. POST (1975). *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- RAPPORT SUDREAU (Rapport du Comité d'étude pour la réforme de l'entreprise, sous la direction de Pierre Sudreau) (1975). *La réforme de l'entreprise*, Paris, La Documentation française.
- SCHLOSSER, E. (2002). *Fast Food Nation: The Dark Side of the All-American Meal*, New York, Perennial/Harper Collins.
- SINCLAIR, U. (1906). *The Jungle*, New York, Bentam Books (1981).
- SMITH, A. (1977 [1776]). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Chicago, University of Chicago Press.
- SWANSON, D.L. (1999). «Toward an integrative theory of Business and Society: A research strategy for corporate social performance», *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, p. 506-521.
- TABATONI, P. (1972). «Le plan stratégique face aux contraintes sociopolitiques», *Le Management*, n° 23, p. 36-43
- VEBLEN, T. (1965 [1899]). *The Theory of the Leisure Class*, New York, A.M. Kelley.
- VEBLEN, T. (1965 [1904]). *The Theory of Business Enterprise*, New York, A.M. Kelley.
- WILSON, I. (1974). «Reforming the strategic planning process: Integration of social responsibility and business needs», dans S. Prakash Sethi (dir.), *The Unstable Ground: Corporate Social Policy in a Dynamic Society*, Los Angeles, Melville Publishing, p. 245-255.

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE COMME OBJET DES SCIENCES DE GESTION

LE CONCEPT ET SA PORTÉE

Jean Pasquero

Issu d'une tradition déjà longue, le concept de RSE s'est considérablement enrichi au fil du temps. Sa diffusion récente à travers des cultures très variées ne peut qu'accélérer ce processus. Concept avant tout normatif – et donc beaucoup plus politique que technique – il est sujet à des reconceptualisations permanentes, et ne saurait recevoir une définition définitive. Ce chapitre se propose toutefois d'en explorer le sens et la portée.

Nous partirons donc d'une définition large, susceptible de rallier de nombreux points de vue. La RSE sera ainsi envisagée comme « l'ensemble des obligations, légales ou volontaires, qu'une entreprise doit assumer afin de passer pour un modèle imitable de bonne citoyenneté dans un milieu donné ». Dans une première partie, nous conceptualiserons la RSE comme interface entre l'entreprise et la société, et nous en tirerons les conséquences. Dans la seconde partie, nous présenterons un modèle d'interface fondé sur une synthèse des principales composantes données à la RSE tant dans la théorie que dans la pratique. Nous poursuivrons par une analyse de la portée du concept de RSE, à partir d'un examen de ses contributions théoriques et des défis qu'il laisse en suspens. Nous terminerons par une courte conclusion sur le potentiel réformateur du concept.

1. LA RSE COMME INTERFACE

Nous présentons dans cette section une représentation de la RSE comme interface entre l'entreprise et son environnement. Nous ferons apparaître en quoi la RSE ne peut être considérée comme un concept neutre. Ouvert aux interprétations normatives, il fait l'objet de controverses. Cet objet scientifique est donc aussi un objet politique. Nous en tirerons les conséquences pour la définition du concept et son évaluation.

1.1. La dualité du concept de RSE

RSE et gouvernance

Pour comprendre la dualité – à la fois scientifique et politique – du concept de RSE, il convient de replacer ce dernier dans le cadre plus général des formes de gouvernance de l'entreprise. Par gouvernance, il faut entendre l'ensemble des mécanismes qui circonscrivent la liberté de décision en

affaires. Il ne s'agit pas ici des relations entre les marchés financiers, le conseil d'administration et la direction de l'entreprise, mais du contexte plus global de régulation qui s'exerce sur les entreprises. Trois mécanismes entrent en jeu : le marché, le contrôle social, et la conformité à des valeurs. C'est dans cet ordre qu'ils ont été pris en compte dans les théorisations de la RSE, où ils ont fini par se cumuler. La RSE est un concept original précisément parce qu'il chevauche les trois systèmes.

Commençons par le marché. La recherche de rentabilité exige que l'entreprise réponde efficacement aux exigences de ses différents partenaires économiques et commerciaux. En ce sens, le niveau de RSE pratiqué par une entreprise dépend en partie du niveau d'exigences sociopolitiques de cette catégorie de partenaires. Ce constat est fréquent en matière de protection de l'environnement. Des clients (individuels ou organisationnels) exigeants peuvent créer un effet d'entraînement sur leur fournisseur. Dell (ordinateurs) admet être stimulée par le fait que ses clients attendent d'elle qu'elle reste un leader dans le domaine de la reddition de comptes. À l'inverse, il arrive qu'une entreprise gagnée à la responsabilité environnementale recule devant le refus de ses clients de faire les efforts nécessaires pour l'accompagner. On a pu ainsi voir de grands distributeurs alimentaires mettre un terme à leurs programmes de recyclage parce que leurs clients rechignaient à rapporter en magasin les sacs à provision dans lesquels leurs achats avaient été emballés la semaine précédente. Les distributeurs qui ont finalement réussi ont dû littéralement « éduquer » leurs clients pour leur faire comprendre l'importance d'assumer leurs propres responsabilités.

Le contrôle social est le deuxième mécanisme de gouvernance. Qu'il soit exercé par l'État, par les groupes de pression, ou par les médias, il est pour beaucoup d'observateurs la seule vraie force capable d'amener les entreprises à la RSE. Cette conviction est en grande partie fondée. Sans contraintes légales ou sans risques pour leur réputation, bien des entreprises ne montreront aucun intérêt pour assumer des obligations qu'on ne leur impose pas. Pourtant, Stone a depuis longtemps démontré les limites du droit (« *Why the law can't do it* ») en matière de RSE (Stone, 1975). La meilleure loi, même assortie de sanctions, peut toujours être mal appliquée, ignorée, voire détournée. Aucune loi n'est efficace tant qu'elle n'est pas accompagnée d'une culture de responsabilité au sein des entreprises. RSE et force de la loi ne sont donc pas antagoniques, elles sont complémentaires.

Quant à la gouvernance par les valeurs, malgré les apparences elle opère dans toutes les organisations. Particulièrement forte dans les organisations très liées à leur environnement social ou communautaire, elle est aussi présente, à des degrés divers, dans les organisations commerciales. Toute entreprise qui veut préserver sa légitimité doit s'assurer que les valeurs qu'elle défend, et surtout celles qu'elle met en pratique, sont conformes à celles de son milieu. Il est difficile, et parfois héroïque, de maintenir une culture saine dans un milieu malsain où tous les coups sont permis. À l'inverse, quand les valeurs externes sont fortes, elles envoient aux entreprises des messages clairs sur les comportements valorisés. On peut ainsi présumer qu'il est plus facile d'adopter un comportement éthique dans un pays comme

la Finlande, qui vient une nouvelle fois d'être classé premier au palmarès mondial de l'honnêteté en affaires par Transparency International, que dans les deux pays qui occupent la 145^e position (Transparency International, 2004).

Un concept controversé

Dès 1958 Theodore Levitt, professeur respecté, mettait en garde contre « les dangers de la responsabilité sociale » (Levitt, 1958). La controverse n'a pas cessé depuis. Il est surprenant de constater que les arguments invoqués dans les années de formation du concept de RSE (Davis, 1973) n'ont guère varié depuis. De façon simplifiée, ils sont de deux ordres (Pasquero, 2003) : la légitimité et l'utilité de la RSE. Aux États-Unis, les adversaires de la RSE incluent à la fois les « néo-libéraux de droite » et les « radicaux de gauche » – ces étiquettes doivent être manipulées avec prudence. Curieusement, leur diagnostic est très proche. Leur contestation de la légitimité de la RSE est d'abord idéologique. Ils y voient une usurpation privée de pouvoirs d'ordre public (seul l'État peut légitimement déterminer les cibles sociales dont dépend l'intérêt public), ou un simple outil d'image de marque camouflant hypocritement les vrais objectifs de l'entreprise. Ils contestent aussi son utilité : les entreprises ne sont pas techniquement ni culturellement équipées pour résoudre des problèmes de nature publique. Les deux camps tirent toutefois des conclusions diamétralement opposées de ce diagnostic commun. Pour les néo-libéraux, seul le marché, et ses mouvements de prix en faveur des ressources qui deviennent plus rares, garantit que le bien public sera défendu efficacement contre les empiètements souvent indéfendables de l'État. Pour les radicaux, seul l'État peut obliger les entreprises à prendre en compte les intérêts collectifs dont elles se désintéressent, voire qu'elles piétinent.

Les défenseurs de la RSE la définissent au contraire comme une obligation irréfragable dans toute société qui entend préserver ses fondements moraux, étant donné le pouvoir immense dont disposent les entreprises sur le reste de la société. Ils prétendent également que la collaboration des entreprises, dont la nature profonde consiste à résoudre des problèmes de toutes sortes, est une condition nécessaire à l'effort collectif de maintien d'un environnement social et économique sain pour tous. Pour eux la question n'est pas de choisir entre le « tout marché » ou le « tout État ». Elle est plutôt de choisir entre les différentes combinaisons de volontarisme d'entreprise, d'obligations légales, et aujourd'hui de participation citoyenne, qui permettent d'atteindre les résultats les plus durables en matière de protection du bien commun.

Ce genre de controverse était très fort dans les années 1960 et 1970. Il s'est maintenu jusqu'à aujourd'hui, mais sous une forme très atténuée. La RSE, sous ce nom ou sous un autre (développement durable, citoyenneté d'entreprise, éthique des affaires, voire gestion professionnelle) est devenue le credo obligé d'un certain discours public. Même les disciplines de gestion les plus longtemps opposées, soit à sa philosophie, soit à sa légitimité académique, se laissent lentement convaincre de l'importance des intangibles pour la prospérité de la firme.

Le danger de cette acculturation est bien entendu que la RSE perde son potentiel critique, et qu'elle finisse tout bonnement instrumentalisée comme outil de gestion. C'est ce que peut laisser croire le développement de tout un secteur de recherche qui tente d'établir les liens entre RSE et profitabilité (Waddock et Graves, 1997). Pour convaincre le monde des affaires, il faut pouvoir lui démontrer que «la RSE paye». Pour des raisons conceptuelles autant que méthodologiques, ce lien a jusqu'à présent été très difficile à démontrer. S'il devait l'être un jour, la portée de ce résultat serait problématique. Une RSE pratiquée seulement pour ses effets sur l'avoir des actionnaires dévierait nécessairement en une pratique ambiguë qui la détournerait de son sens profond. Ce fut par exemple le cas avec l'avènement de la «philanthropie stratégique», une pratique de marketing d'un utilitarisme très classique, et qui cache bien mal sa vraie nature sous une étiquette accrocheuse (Pasquero, 1992). Galvauder la philanthropie, ce n'est pas être philanthrope.

Quoi qu'il en soit, même après cinquante ans d'existence et riche des expérimentations les plus variées, le concept de RSE reste aussi chargé de valeur qu'à ses débuts. Il se présente donc encore comme un objet aussi idéologique que technique. Comme tout objet idéologique dont la vocation est l'action, c'est aussi un objet profondément politique, ballotté entre les sensibilités souvent contradictoires des forces sociales.

À la différence toutefois d'autres concepts de sciences de gestion, perçus comme plus techniques et, de façon erronée, comme moralement neutres, le concept de RSE n'hésite pas à afficher clairement ses valeurs. La majorité de ses défenseurs véhiculent des valeurs réformistes, et ne s'en cachent pas.

1.2. Un concept multidimensionnel

Le concept de RSE a toujours été multidimensionnel. Parfois plus idéologique, parfois plus pragmatique, chaque époque a privilégié certaines dimensions aux dépens des autres, mais toutes ont contribué à l'enrichir. Dans de telles conditions, en fournir une définition prêterait toujours à controverse. De nombreuses tentatives ont pourtant été faites depuis une cinquantaine d'années.

L'une des plus reconnues est le modèle proposé par Carroll (1979). Ce modèle définit une pyramide de quatre responsabilités sociales. L'ordre est lexicographique, c'est-à-dire qu'il postule que chaque niveau de responsabilités ne peut s'exercer que si les niveaux précédents ont été respectés. À la base, figurent les responsabilités économiques : être profitable est une condition fondamentale à la survie de l'entreprise, et donc sa première responsabilité envers la société. La deuxième responsabilité est de respecter les lois. La troisième est d'ordre éthique. La quatrième, la responsabilité envers la communauté environnante, est de type discrétionnaire, c'est-à-dire qu'elle dépend du bon vouloir des dirigeants.

Malgré son succès, le modèle de Carroll souffre de plusieurs faiblesses. En premier lieu, sa validité empirique est incertaine. Les tests qui en ont été faits ne sont pas robustes, en particulier pour des raisons méthodologiques. En second lieu, il est trop général pour faire des choix pratiques. Où classer par exemple la protection de l'environnement, ou la protection des enfants au travail, quand les lois locales sont inexistantes ou non prioritaires pour les États locaux? (par exemple, de nombreux pays en développement préfèrent que les entreprises consacrent leurs fonds à l'investissement productif plutôt qu'au versement de salaires décents: quelle est alors l'option la plus socialement responsable?). En troisième lieu, ce modèle passe sous silence les nombreuses contradictions qui peuvent survenir entre les acteurs censés définir les normes de responsabilité sociale: comment par exemple réconcilier les conflits externes (entre parties prenantes) et les conflits internes (entre dirigeants ou services d'une même entreprise) au sujet des priorités de responsabilité: l'entreprise qui maintient un haut niveau d'emploi au prix d'une forte pollution est-elle plus ou moins responsable que celle qui s'équipe avec des technologies de pointe beaucoup moins polluantes, mais créatrices de chômage?

Malgré ses faiblesses conceptuelles, et sa validité empirique incertaine, ce modèle est sans doute encore celui qui est le plus enseigné dans les cours de RSE. Il a au moins le mérite d'avoir clarifié une situation théorique passablement confuse.

Une autre tentative de définition, qui se veut plus pragmatique, est le modèle plus récent du «Triple bilan» (*Triple Bottom Line*). Ce modèle est issu de la logique du développement durable, telle qu'exprimée dans le rapport Brundtland (CMED, 1988). Il semble être de plus en plus employé par les autorités. Ses fondements sont simples. Puisque l'obsession des entreprises sur les résultats financiers les conduit à négliger les conséquences de leurs actions sur l'environnement et sur la société en général, il faut donc leur demander des comptes non pas sur un seul bilan, mais sur trois: un bilan économique, un bilan environnemental, et un bilan social. Si l'on veut également tenir compte des interactions entre ces trois dimensions, le nombre de logiques de mesure à coordonner passe de trois à sept, compliquant ainsi énormément la tâche.

L'ambition est légitime, mais dans quelle mesure est-elle réaliste? N'existe-t-il pas un risque de voir le mesurable l'emporter sur l'important? le spectaculaire sur l'essentiel? Ces questions se posaient déjà dans les années 1970 au moment de l'apogée des travaux sur les indicateurs sociaux. Elles n'ont toujours pas reçu de réponse satisfaisante (Berthoin Antal *et al.*, 2002).

1.3. Vers un modèle ouvert de type conjonctif

En tenant compte à la fois des acquis du passé et des développements récents, il est possible de donner une définition intégrée de la RSE. Le modèle que nous présentons ici n'a pas pour vocation de clore les débats sur la définition du concept. Au contraire, il se propose comme un chantier ouvert à d'éventuelles additions.

Ce modèle présente plusieurs avantages. En premier lieu, il est fondé sur l'héritage historique du concept de RSE, tel qu'il s'est développé par couches successives dans la littérature spécialisée et sur le terrain. Il est donc ancré dans une réalité solide. En second lieu, il se veut inclusif. Les trois piliers d'une gestion « responsable » y sont représentés : le pilier utilitaire, le pilier éthique, et le pilier managérial. Il est donc susceptible d'intégrer des contributions théoriques provenant de diverses disciplines pertinentes pour la gestion.

En troisième lieu, c'est un modèle de type conjonctif. Ce terme est tiré de la théorie de la décision. Les modèles conjonctifs s'opposent aux modèles compensatoires et aux modèles disjonctifs. Dans les modèles compensatoires, une décision est acceptable si la faiblesse des résultats obtenus sur certains critères est contrebalancée par la force des résultats sur d'autres (par exemple, un gros pollueur s'en tire parce qu'il maintient de nombreux emplois). Ce modèle est inacceptable en matière de RSE, parce qu'il contredit l'esprit même du concept, qui est de faire preuve de responsabilité dans tous les domaines de la gestion. Une gestion responsable ne peut par exemple sacrifier les droits de certaines parties prenantes sous prétexte que cet inconvénient est compensé par une forte rentabilité. Les modèles compensatoires sont toujours ceux que les dirigeants invoquent quand ils n'ont pas l'intention de faire preuve de responsabilité sociale dans les secteurs qui ne leur conviennent pas.

Dans les modèles disjonctifs, les seuils d'atteinte sont placés très hauts sur tous les critères, mais toute décision qui dépasse un seul de ces seuils est acceptable. Ainsi, une entreprise offrant une performance exceptionnelle en matière de protection environnementale dans une région gravement polluée se verrait attribuer un certificat de responsabilité quel que soit son comportement dans d'autres domaines. Les modèles disjonctifs violent donc eux aussi le principe d'équilibre qui est à la base de la RSE. De plus, ils sont dangereux pour la pratique. À vouloir imposer aux entreprises des seuils inatteignables, on risque fort de les décourager, ou de les amener à adopter des comportements pervers.

Les modèles de type conjonctif proposent une alternative qui convient mieux aux aspects normatifs du concept de RSE. Dans ces modèles, une décision est acceptable si elle satisfait chacun des seuils minima attribués à chacun des critères retenus. Les seuils à atteindre sont généralement plus faibles que dans le modèle disjonctif, mais tous les critères doivent être satisfaits en même temps. Selon ce modèle, une entreprise est donc réputée responsable si elle maintient des scores minimaux jugés suffisants dans toutes les composantes de sa performance. La hauteur des seuils exigibles peut varier, et rien n'interdit des différences entre niveaux d'exigence, pourvu qu'elles soient justifiables. Cette justification est en elle-même un problème éthique : sur quels principes fondamentaux faut-il fonder ces justifications ?

Deux questions se posent alors : 1) qui va déterminer les critères? 2) quels doivent être les seuils minimaux obligatoires? En l'absence d'une théorie générale qui ferait l'unanimité, les critères, les seuils et les valeurs qui les soutiennent seront généralement ceux des pouvoirs en place. Il y a donc risque d'abus en faveur des acteurs les plus puissants, par exemple des lobbies de grandes entreprises. La loi, toute indispensable qu'elle soit en l'occurrence, sera toujours une solution très imparfaite. On sait combien elle peut être confuse, inopérante, incomplète, ou tout simplement manipulée. La véritable légitimation des choix qui seront faits ne peut donc procéder que de deux sources : le débat démocratique, et la socialisation individuelle à des valeurs reconnues par chacun comme supérieures. Le débat, malgré ses faiblesses, et l'éducation, malgré ses limites, restent donc les incontournables fondements de toute moralisation de la vie économique. Le modèle ouvert présenté ci-dessous, qui est constitué d'un ensemble d'enjeux parfois controversés, peut ainsi être compris comme une arène de débat, un outil de transition entre le concept théorique de RSE et son actualisation sur le terrain.

2. UN MODÈLE SYNTHÉTIQUE DE RSE

En combinant tant l'expérience accumulée sur le terrain que les acquis de la littérature scientifique, on peut reconnaître huit composantes au concept de RSE (Tableau 1). Chacune est le prolongement d'une tradition fortement ancrée dans la réalité sociopolitique américaine (et parfois européenne), et toutes font aujourd'hui l'objet d'extensions dans les autres parties du monde. Ces composantes sont classées par ordre d'apparition chronologique, ce qui ajoute aux plus anciennes la légitimité de la durée. Elles sont par définition toutes nécessaires pour l'évaluation d'une gestion responsable. L'importance qu'un milieu sociopolitique donné accorde à chacune peut varier d'une composante à l'autre, dans le cadre explicité ci-dessus du processus de formulation des indicateurs de performance et des seuils minimaux de satisfaction retenus.

2.1. La gestion efficiente

La première composante de la RSE est l'efficience de la gestion. Elle se mesure généralement par l'existence de profits, mais ce critère est insuffisant. L'efficience n'est une forme de RSE que si elle remplit au moins deux autres conditions : (1) être durable ; et (2) provenir d'une gestion techniquement compétente. La première condition est une lourde charge pour les dirigeants, étant donnée la fragilité des succès les plus assurés. On sait que les palmarès d'entreprises varient, parfois considérablement, d'une année à l'autre (l'équipementier Nortel, fleuron mondial de l'industrie canadienne de l'électronique, a dû passer de 90 000 à 30 000 employés en deux ans après un brutal retournement de tendance de l'industrie).

TABLEAU 1
Les éléments de la RSE moderne

La RSE comme ...	Origines	Expression actuelle (exemples)
... gestion efficiente	Économie classique	Compétence technique
... philanthropie	Traditionnelle (XIX ^e siècle)	Dons et mécénat d'entreprise
... sollicitude	Début du XX ^e siècle	Besoins des employés
... 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
... reddition de comptes	Années 2000	Triple bilan
... participation «citoyenne»	Années 2000	«Engagement» proactif

(Source : adapté de Table 7, dans Pasquero, 2004b)

L'efficacité durable maintient les acquis et permet d'éviter les effets pervers de l'instabilité économique de l'entreprise sur son environnement sociétal. La deuxième condition exige un effort permanent d'utiliser au mieux les connaissances existantes afin de gérer les ressources collectivement disponibles. Quel que soit le niveau de développement d'un pays, de nombreuses petites entreprises, et bien des administrations publiques ou ONG, feraient preuve de plus de responsabilité sociale si elles étaient simplement gérées de façon compétente. Dans les pays en développement, la compétence est souvent citée par les dirigeants comme la responsabilité sociale la plus importante. Pour les PME, cela peut signifier aussi l'effort de réinvestir dans la croissance de l'entreprise plutôt que d'en siphonner les profits à des fins personnelles. Il s'agit ici d'un concept proche de celui de bonne gestion patrimoniale. Ceci implique à la fois la formation continue du personnel, et le renouvellement permanent de l'appareil de production. La compétence peut aussi mener à l'innovation. Un innovateur a souvent des effets bien plus durablement positifs pour la société qu'une entreprise installée mais dormante qui se contente de médiatiser sa «philanthropie stratégique» sous couvert de RSE.

2.2. La philanthropie

La deuxième composante prolonge une tradition qui, comme nous l'avons vu, remonte au XIX^e siècle. C'est la philanthropie. Elle consiste en une attitude de partage avec l'environnement proche, la *community* américaine, celle qui nourrit l'entreprise et avec laquelle elle maintient des liens quotidiens. La vraie

philanthropie d'entreprise n'est pas fondée sur un simple calcul. Sans être totalement altruiste, comme ne l'est d'ailleurs aucune activité humaine même la plus sincèrement désintéressée, elle représente ce « supplément d'âme » qui donne à une entreprise et à son environnement le sens d'une identité commune. La vie en commun est aussi faite de liens de solidarité avec le milieu qui nous entoure, et l'entreprise comme acteur local se doit d'y participer.

Cette composante mérite qu'on s'y attarde. Jusqu'aux années 1960, la philanthropie d'entreprise garda un tour classique: dons de charité, parfois volumineux, à des œuvres caritatives ou des organismes s'occupant d'arts, de santé ou d'éducation. Certains grands capitalistes s'y étaient illustrés en y consacrant des sommes colossales (Carnegie, Rockefeller). Dans les années 1960, la philanthropie d'entreprise prit un tour nouveau. De personnelle, elle devint organisationnelle. Elle se fit « activiste ». Certains grands dirigeants, soucieux de donner corps à la doctrine plutôt moralisante de la RSE en vigueur à l'époque, se lancèrent dans des programmes sociaux privés de rénovation urbaine ou de prise en charge de certains problèmes graves, comme l'emploi dans les milieux difficiles. L'intention était double: (1) « donner un coup de main » à la société pour revigorer un environnement social en détérioration telle qu'il mettait en danger l'avenir même de la prospérité économique des entreprises; et (2) mettre en pratique les valeurs morales de la responsabilité sociale. La stratégie fut de placer les compétences des grandes entreprises au service de la solution de problèmes sociaux collectifs. Dans l'optimisme du climat social des années 1960, de nombreuses expériences furent tentées.

Cette conception particulière de la RSE se retrouva vite dans une impasse. Il devint évident que l'initiative privée ne pouvait se substituer au rôle de l'État, tant sur le plan politique (pourquoi choisir un chantier plutôt qu'un autre devant l'infinité des besoins) que sur le plan de l'exécution (comment coordonner efficacement ressources publiques et ressources privées dans la solution de problèmes sociaux). La déception devant l'échec fut à la hauteur de la naïveté qui y avait conduit. Au début des années 1970, cet activisme philanthropique fut sérieusement remis en question, tant dans sa légitimité que dans son efficacité. Il fut abandonné.

Aujourd'hui, c'est la tradition classique de la vieille philanthropie qui prévaut, surtout sous la forme de fondations privées financées par de riches gens d'affaires ou des entreprises. Cette philanthropie se veut apolitique, et les domaines où elle s'exerce sont parfaitement classiques: arts, santé, éducation, et vie communautaire locale. La philanthropie d'entreprise se répand même en dehors des États-Unis, surtout en Europe et aussi de plus en plus dans le reste du monde (Pasquero, 1991). Au Québec, les universités l'ont bien compris, qui se sont toutes lancées récemment dans des campagnes de financement auprès des entreprises locales. Distinguons toutefois la philanthropie réelle, qui cherche à créer ou à maintenir des liens sociaux en donnant « un coup de main », et qui suppose un minimum de consultation et d'intérêt pour le bien-être des bénéficiaires, et la philanthropie intéressée, qui n'est qu'une tactique commerciale dont l'unique objet est de créer un effet de marque. Malgré les étiquettes sous lesquelles cette dernière peut se déguiser, il est préférable de l'appeler par son vrai nom, la commandite commerciale.

2.3. La sollicitude

La troisième composante de la RSE est baptisée sollicitude, pour reprendre un terme proposé dans la littérature sur l'éthique des affaires (*caring*) pour désigner l'engagement actif qu'un individu peut manifester envers le bien-être d'autrui (Cavanagh, Moberg, et Velazquez, 1995). Le modèle original était celui de l'infirmière, capable de compassion empathique avec les patients, mais toujours dans le cadre strict de relations professionnelles. Nous l'appliquons ici au sens plus large de gestion humaniste des ressources humaines. L'entreprise responsable en ce domaine est celle qui respecte l'impératif catégorique kantien de ne jamais traiter les employés seulement comme des moyens d'atteindre les objectifs de l'organisation, mais aussi comme des fins en soi, c'est-à-dire de respecter leur dignité d'êtres humains libres et autonomes au-delà de leur utilité productive.

Concrètement, la sollicitude inclut une foule de comportements : protéger les employés contre les risques évitables de leur profession, leur assurer des conditions de travail décentes, tenter de les reclasser en cas de fermeture d'usine, tenir compte de leur contexte personnel dans la mesure où ce dernier interfère avec leur travail, les aider à surmonter leurs difficultés plutôt que les punir, respecter leurs droits selon l'esprit plutôt que seulement la lettre de la loi, honorer leurs besoins d'affirmation identitaire, garantir la tolérance dans leur milieu de travail, s'assurer qu'ils soient toujours traités avec justice, solliciter leur avis, leur permettre de réaliser au mieux leur potentiel à l'intérieur de l'entreprise, et bien d'autres types de manifestations d'intérêt qui sont toutes guidées par le même principe de respect de la personne humaine.

Cette attitude est née avec la philanthropie paternaliste du début du ^{xx}e siècle, dans laquelle certains grands patrons organisaient à leur façon la vie de leurs ouvriers pour qu'ils puissent – parfois malgré eux – bénéficier de conditions de vie décentes (construction de maisons salubres, d'écoles, d'hôpitaux, campagnes contre l'alcoolisme, alphabétisation, aux frais de l'entreprise). Cette sollicitude n'était pas toujours dénuée d'arrière-pensées utilitaristes, mais nombreux sont les exemples d'un véritable souci de la part de certains chefs d'entreprise d'améliorer le sort, souvent misérable, des personnes dans le besoin, qu'il s'agisse de leurs ouvriers et de leur famille, ou de bénéficiaires moins directement liés à leur entreprise. Longtemps marginale, cette sollicitude s'est rationalisée et en partie universalisée à travers les lois du travail et les conventions collectives d'emploi. Elle prend aujourd'hui la forme nouvelle d'une personnalisation de l'attention accordée aux besoins de chacun.

Dans plusieurs pays par exemple, les lois obligent les employeurs à garder à leur service des employés souffrant de maladies comme l'alcoolisme, l'abus de drogues ou la dépression, si ces derniers acceptent de participer à des programmes de réhabilitation médicale ou psychologique. Dans un autre registre, de plus en plus d'entreprises se sont dotées de programmes de gestion de la diversité ethnique et religieuse de leur force de travail, dans le respect des croyances de chacun. Un troisième exemple

est celui des dispositions pour contrer le racisme ou le harcèlement psychologique au travail. Tous ces programmes sont censés dépasser les exigences légales minimales, et se recentrent sur les besoins des personnes concrètes plutôt que sur la simple conformité aux textes de loi. Même si certains critiques n'y voient qu'une sinistre mise en scène, il n'en reste pas moins qu'ils sont généralement très appréciés des employés, qui y trouvent une source irremplaçable de valorisation personnelle.

2.4. La limitation des nuisances

La quatrième dimension a pris toute son importance à partir des années 1960, quand les problèmes de pollution ont commencé à faire sentir leur gravité. Elle déborde pourtant ce seul secteur. Il s'agit maintenant de limiter la totalité des nuisances que peuvent générer les activités de l'entreprise, et pas seulement les nuisances naturelles. La théorie économique des externalités nous enseigne que toute activité entraîne des effets externes non désirés. Cette logique peut s'étendre à l'ensemble des fonctions classiques de l'entreprise : santé et sécurité au travail, et conditions de travail en général, protection de l'environnement en tant que tel, protection de la santé des riverains dépendant de cet environnement. Elle est aujourd'hui enrichie par le « principe de précaution », dont l'objet est de détecter par avance les risques identifiables et de prendre à la source les mesures pour les réduire.

Cette dimension est très large, puisqu'elle englobe également ce que Preston et Post (1975) appellent les responsabilités secondaires (*secondary involvement*), ou le principe de responsabilité publique, c'est-à-dire la limitation des effets nocifs des produits sur les clients ou la société une fois que toutes les obligations liées au contrat de vente ont été assumées. On pense ici par exemple à des industries comme celles du pneu automobile, des canettes de boissons gazeuses, ou des téléphones portables (récupération), aux industries de l'amiante ou de la pharmacie (santé), ou à l'industrie alimentaire (obésité). Le précédent de l'industrie du tabac, condamnée par les tribunaux à des dizaines de milliards de dollars d'amende pour n'avoir pas su prévenir ses clients des dangers de son produit, pourtant légal, est là pour nous rappeler que cette quatrième dimension peut être brutalement prise au sérieux.

2.5. La réceptivité sociale

La cinquième dimension est managériale. Elle est née avec le livre d'Ackerman et Bauer (1976), qui popularisa le terme de réceptivité sociale (*social responsiveness*) pour sortir de l'impasse à laquelle avait conduit la conception moraliste et vaguement romantique de la RSE qui prévalait dans les années 1960. Dans cette perspective très pragmatique, une entreprise est socialement responsable quand elle s'adapte loyalement aux changements que son environnement sociopolitique lui impose. Cette réceptivité implique qu'elle se donne des structures, des systèmes et une culture de gestion appropriés pour détecter ces changements et les absorber sans heurts inutiles.

Aujourd'hui, cette composante est devenue un pilier de la RSE. La plupart des défis sociaux qui ont bouleversé le capitalisme il y a quarante ans sont encore les nôtres, et de nouveaux défis se sont ajoutés (par exemple ceux posés par les sciences de la vie ou la mondialisation). Une entreprise qui ne sait pas répondre à ces défis se condamne, et à terme condamne aussi ceux qui dépendent d'elle. Ne pas se préparer au changement, c'est être irresponsable. Ainsi, les usines de textile qui ferment leurs portes en prétextant la disparition des quotas d'importation annoncée près de 10 ans plus tôt, et qui n'ont pas fait les efforts d'adaptation nécessaires pendant cette période de grâce, ne peuvent passer pour responsables. À l'inverse, anticiper le changement sociopolitique (être proactif), ou à la rigueur se contenter de l'accompagner (être réactif), font partie intégrante d'une RSE moderne.

La notion de réceptivité sociale va cependant plus loin que ces simples exemples de bonne gestion, fût-elle éclairée. Elle implique aussi un effort délibéré d'innovation organisationnelle, donc des risques volontairement assumés, et par conséquent un certain courage. Nombreuses sont les grandes entreprises qui ont fait preuve d'un remarquable esprit d'innovation sociopolitique, créant ainsi des standards de comportement qui se diffusèrent ensuite à travers le monde. Ces pionniers sont souvent les mêmes d'une époque à l'autre. Ce sont eux qui donnent le ton. Ainsi General Motors, en l'absence d'une position claire du gouvernement des États-Unis sur la question, s'est-elle donnée dès les années 1970 une politique propre face à l'apartheid. Lévi-Strauss, au milieu des pires controverses, fut la première entreprise à se doter d'une politique favorable aux employés atteints de sida, à une époque où le sujet était encore largement tabou, et où les autres entreprises étaient totalement désemparées quant à l'attitude à prendre.

Le mouvement ne s'est pas essouffé, il s'est au contraire étendu. Ainsi en France récemment, constatant l'insuffisance de l'appareil législatif contre la lutte au racisme, un centre de recherche patronal lançait-il des propositions jugées « iconoclastes » pour lutter contre ce fléau au sein des entreprises (Zappi, 2004). Au même moment Renault, dans un registre différent mais fidèle à sa vieille tradition de leader social, devenait la première multinationale française à se doter d'une « déclaration des droits fondamentaux » couvrant l'ensemble de ses employés à travers le monde (Delberghe, 2004). En matière de RSE, l'exemplarité est souvent un facteur important pour créer des effets d'entraînement.

2.6. La rectitude éthique

La sixième dimension de la RSE est la composante éthique. Reléguée au second plan dans les années 1980 par les progrès de la notion plus pragmatique de réceptivité sociale, elle est revenue en force dans les années 1990, en particulier aux États-Unis. À trop vouloir ignorer l'éthique au profit de l'action – et du profit à court terme – une partie du milieu des affaires s'était laissé gagner par la facilité. L'indifférence éthique a conduit à la négligence, puis à de graves erreurs de jugement, et à la prévarication, quand ce n'était

pas au cynisme pur et simple (Englander et Kaufman, 2004). Une organisation sans épine dorsale éthique est comme un bateau sans gouvernail. Des scandales ont donc éclaté, qui se sont multipliés. La reprise en mains a été brutale. Le cabinet comptable Arthur Andersen est l'exemple type des conséquences dramatiques auxquelles peut mener le relâchement éthique¹. Fondé et depuis toujours considéré comme le fleuron du professionnalisme incorruptible (« *the Marine Corps of Auditing* »), il a dû se déclarer en faillite en 2002, après plus de 80 ans de prospérité ininterrompue. Impliqué dans le scandale de son client Enron, il a sombré corps et biens sous les coups répétés du ministère de la Justice américain, qui cherchait à faire un exemple (Beaulieu et Pasquero, 2004). Les malversations qu'on lui reprochait n'ont jamais été prouvées, mais les doutes émis à ce sujet ont suffi pour que sa clientèle, qui comptait sur sa parfaite honnêteté, le fuie en masse pour se réfugier chez ses concurrents. Le manque d'éthique, réel ou perçu, peut coûter très cher, même à ceux dont le passé passe pour vertueux.

L'éthique des affaires est une notion qui va toutefois très au-delà du simple respect de la lettre des lois. Elle consiste avant tout en une culture organisationnelle orientée vers l'excellence dans tous les domaines. Elle se développe avec le temps, grâce à des programmes et à l'exemple des dirigeants. Dans certaines entreprises, cette culture est naturellement prévalente. Ce n'est jamais par hasard. Dans d'autres toutefois, elle fait parfois cruellement défaut. Dans les pays moins développés, le manque d'éthique est souvent présenté comme la mère de tous les vices, et comme un obstacle majeur au développement économique et social. La faiblesse du cadre réglementaire y contribue certainement, mais elle n'explique pas tout. Nous avons vu plus haut qu'en l'absence d'une culture éthique, les lois sont insuffisantes pour créer le contexte d'adhésion nécessaire à leur efficacité.

L'éthique des affaires consiste à respecter un ensemble de normes sociales que la collectivité reconnaît comme des biens moraux supérieurs (les *hypergoods* de Taylor, 1989) et qui suscitent à la fois son adhésion et sa fierté. Pour les entreprises, elle est indissociable d'une culture du respect pour les parties prenantes, à la fois pour ce qu'elles sont et pour les intérêts qu'elles défendent. Dans la terminologie de Frederick (1986), une entreprise qui a intégré ces valeurs de gestion fait preuve de « rectitude éthique ».

1. Fondé en 1913 par un professeur de comptabilité qui voulait donner à la profession le ton de l'honnêteté la plus exemplaire, le cabinet Arthur Andersen a su garder sa réputation de modèle (*standard setter*) jusqu'à la toute fin des années 1990. À la veille de la poursuite judiciaire qui l'a emporté, il comptait 85 000 employés dans 83 pays, dont 28 000 aux États-Unis, et 2300 entreprises clientes cotées en bourse, pour un chiffre d'affaires de 9,3 milliards US \$. Impliqué en mars 2002 dans le scandale financier de son client Enron en tant que vérificateur comptable (commissaire aux comptes), sa culpabilité directe ne fut jamais prouvée, et il fut condamné non pour fraude mais pour obstruction à la justice. Quand en octobre 2002 la sentence finale fut prononcée, une simple amende de 500 000 US \$, il y avait déjà plusieurs mois que l'entreprise avait définitivement fermé tous ses bureaux sur le sol américain. La plupart des observateurs attribuent cet effondrement à des erreurs de jugement facilitées par un certain relâchement des standards éthiques exceptionnels auxquels le cabinet avait habitué sa clientèle.

L'exigence d'une vraie éthique des affaires ne va naturellement pas sans problèmes. On peut s'interroger longuement sur les sources doctrinales les mieux à même de produire une éthique d'entreprise acceptable. Entre les traditions philosophiques et les traditions religieuses, les systèmes abondent. Les controverses sont inévitables. De nouveau, c'est par le débat ouvert et démocratique et par le dialogue, préférablement avec la contribution de théoriciens professionnellement suspicieux vis-à-vis des ententes trop vite acquises sur le terrain, qu'une entreprise et ses parties prenantes acquerront la maturité suffisante pour inscrire leurs relations dans le cadre d'une éthique commune à la fois élevée et praticable.

Aucune des sept autres composantes de la RSE n'a de sens si elle n'est pas soutenue par un fondement éthique. Ainsi, contrairement à certaines interprétations européennes qui dissocient éthique et responsabilité sociale (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004; D'Iribarne, 2002), nous considérerons ici que le concept de RSE inclut pleinement la composante éthique des affaires².

2.7. La reddition de comptes

La reddition de comptes (*social reporting*) est la septième composante d'une RSE moderne. Elle était autrefois limitée au seul profit des actionnaires. Elle est aujourd'hui liée au concept d'imputabilité (*accountability*), selon lequel une entreprise, à l'instar d'un parlement, a des comptes à rendre à la société qui a autorisé sa création. L'entreprise jouit en effet de nombreux privilèges légaux, dont le moindre n'est pas de pouvoir s'approprier des ressources naturelles communes à des fins commerciales privées. Elle est également soumise à des obligations, elles aussi définies par la loi. Elle est créatrice d'externalités négatives dont sont victimes ses parties prenantes. Dans une société démocratique, il est donc naturel qu'elle fasse savoir au public comment elle gère ses privilèges, et comment elle s'acquitte de ses obligations.

L'entreprise responsable est aujourd'hui une entreprise transparente. Elle ne cache rien qui ne soit stratégiquement essentiel, elle tient informés les publics qui dépendent d'elle, elle sait reconnaître ses erreurs et propose les actions correctives nécessaires, elle évite les effets de surprise qui pourraient causer préjudice à son milieu, elle bâtit sa légitimité sur le lien de confiance qu'elle parvient à développer avec ses parties prenantes. La reddition de comptes ne saurait se limiter aux banalités hyperboliques des relations publiques, ni à la seule information que l'entreprise juge utile de communiquer. Elle exige une information abondante, compréhensible, juste, vérifiable, utile à la société et facile à interpréter. De nombreux systèmes

2. L'éthique n'est pas seulement une composante de la RSE. Elle en est aussi le fondement. Sans base éthique, comment la communauté internationale peut-elle par exemple justifier sa demande auprès des multinationales de la pharmacie qu'elles accordent un traitement de faveur aux pays pauvres dans le cadre de la lutte au sida, faveur qui n'est pas extensible aux pauvres des pays riches dont sont originaires ces mêmes entreprises?

de mesure ont été développés à ces fins à travers le monde. L'approche du triple bilan (économique, social, écologique) en est un des supports les plus répandus. À l'instar du précédent de la divulgation financière, on peut s'attendre à l'avenir à ce que se développe un véritable marché comparatif de l'information sociétale.

Curieusement se développe un village global des multinationales, qui prend une forme tout à fait inattendue. Alors que l'on craignait qu'elles profitent de l'absence de règlements internationaux pour se murer de plus en plus dans le secret, voilà qu'au contraire tout finit par se savoir sur le moindre comportement sociétal de chaque multinationale, fût-elle située à l'autre bout du monde. Certaines entreprises donnent le ton en matière de transparence, par exemple le distributeur de vêtements spécialisés Gap³.

2.8. La participation citoyenne

La dernière composante de la RSE est très récente, puisqu'elle n'est apparue dans la littérature qu'à la fin des années 1990. Son développement conceptuel ne fait que commencer (Logsdon et Wood, 2002). Elle trouve sa source dans les théorisations sur la citoyenneté d'entreprise, concept encore très confus, mais qui exprime un idéal nouveau, celui de l'engagement citoyen proactif de l'entreprise envers le bien commun.

Cette dimension est née de plusieurs besoins. En premier lieu, il devenait nécessaire de pouvoir mettre en évidence la contribution des entreprises dont l'action «fait une différence» dans leur milieu. La citoyenneté ainsi conçue n'est pas une simple action proactive en vue du seul intérêt de l'entreprise, mais une philosophie de développement collectif à travers des partenariats. Cette perspective rompt avec la notion désormais désuète de parties prenantes exogènes, considérées uniquement du point de vue de l'entreprise, et envisagées dans seulement deux rôles: 1) comme source de création de valeur économique pour l'entreprise, ou 2) comme source de problèmes sociopolitiques. La «vieille RSE» tenait bien compte des parties prenantes, elle cherchait à comprendre leurs intérêts, mais elle ne leur donnait pas la parole. La «nouvelle RSE» élève les parties prenantes au niveau de partenaires de l'entreprise.

3. Gap est le plus grand distributeur de vêtements spécialisés des États-Unis (3000 magasins, 16 milliards US \$ de chiffre d'affaires en 2003). L'entreprise s'approvisionne auprès de 3000 usines réparties dans 50 pays. En mai 2004, elle rendait public un rapport exhaustif sur les conditions de travail dans l'ensemble de ces usines, rédigé en collaboration avec certaines ONG spécialisées. Jugé exemplaire (*path-breaking*) par plusieurs groupes activistes traditionnellement très critiques de cette industrie, ce rapport se caractérise par «un niveau sans précédent de candeur», dans la mesure où aucun problème grave ne semble avoir été caché (y figure par exemple le constat que le quart de ses fournisseurs mexicains versent des salaires inférieurs au salaire minimum). Un corps permanent de 90 inspecteurs visite chaque usine chaque année. En 2003, 136 usines ont été rayées de la liste des fournisseurs admissibles, et «des centaines» d'offres de services ont été rejetées parce qu'elles ne satisfaisaient pas les seuils minimaux de salaires, sécurité et politique environnementale exigés par l'entreprise (Business Ethics, 2004).

Une entreprise fait ainsi preuve de participation citoyenne si elle offre à ses parties prenantes des programmes d'habilitation (*empowerment*) socioéconomique. Cette dimension vaut tant au niveau local, qu'au niveau national, et désormais international. Ainsi, une entreprise canadienne comme l'aluminière Alcan a-t-elle pu développer un système actif de partenariats de développement avec les PME de la région éloignée du Saguenay-Lac-Saint-Jean au Québec. Il ne s'agit pas pour l'entreprise de distribuer des largesses, mais d'amener, par un système complexe de contrats fragmentés, ses petits fournisseurs locaux à améliorer leurs capacités techniques, pour ensuite exporter hors de la région. Sur le plan international, le plan d'action du sommet de Rio en 1992 engage explicitement les multinationales à contribuer à la capacité de développement des pays du tiers-monde, par exemple en rendant prioritaire le transfert de technologies propres. L'objectif général de la citoyenneté d'entreprise est de faire des grandes entreprises des forces de progrès dans le monde. Une entreprise comme Royal Dutch/Shell collabore de façon régulière avec Amnesty International. Nike est membre accrédité de la Fair Labor Association. Toutes se sont engagées publiquement à respecter les codes éthiques des ONG avec lesquelles elles coopèrent, et qui furent jadis leurs pires critiques (Wei-Skillern, 2004).

Un second besoin était de répondre à une question de plus en plus inquiétante soulevée par la mondialisation rapide du développement économique : puisque les juridictions nationales sont inopérantes au niveau international, qui contrôle les multinationales ? Certaines organisations internationales se sont mobilisées pour combler ce vide. Elles ont édicté un ensemble de principes de bonne conduite qui requièrent un véritable engagement des multinationales. L'une des initiatives les plus intéressantes est le Pacte global (*Global Compact*) annoncé en 1999 par Kofi Annan au nom de l'ONU (McIntosh, Murphy et Shah, 2003). Il s'agit d'une charte de dix principes dits universels tirés de trois déclarations fondamentales de l'ONU sur les droits humains, les droits des travailleurs, et la protection de l'environnement, et de la convention internationale de l'ONU sur la lutte à la corruption⁴. Plusieurs grandes entreprises, soucieuses de redresser l'image parfois très négative des multinationales, ont accepté publiquement de s'engager à respecter, et à faire respecter, ces principes. Elles doivent déposer des rapports d'étape qui sont publiés sur le site Web de l'ONU.

4. Le Pacte global (*United Nations Global Compact*) est à la fois une déclaration de principes universels et un réseau mondial d'organisations variées. Officiellement annoncé par Kofi Annan, secrétaire général de l'ONU en janvier 1999, il contenait alors neuf principes (deux sur les droits humains, trois sur la protection de l'environnement, et quatre sur les droits du travail). Un dixième principe, sur la lutte à la corruption, a été ajouté en juin 2004. Il se fonde sur la toute nouvelle convention anti-corruption adoptée en octobre 2003 par l'Assemblée générale. En septembre 2004, près de 1800 organisations avaient accepté le défi de s'engager à respecter ces principes, de collaborer entre elles à cet effet et de rapporter publiquement leurs progrès en ce sens. La plupart des grandes multinationales en font partie, mais pour des raisons légales (crainte d'une judiciarisation de leurs engagements), les entreprises américaines, pourtant actives depuis longtemps en RSE, y sont sous-représentées (Williams, 2004).

La notion de participation citoyenne fait l'objet des mêmes controverses que la plupart des autres dimensions de la RSE : dangereuse naïveté pour certains, quête admirable pour d'autres, elle ne saura rallier les opinions que lorsqu'elle aura démontré sa capacité d'humaniser le développement là où ses besoins sont les plus criants. En attendant, qu'elle soit réalité ou simplement désir, elle fait partie intégrante d'une représentation complète du concept de RSE aujourd'hui.

3. PERSPECTIVES

3.1. Les contributions théoriques

De remarquables avancées

Le concept de RSE, et tout le mouvement académique et institutionnel qui le soutient depuis une cinquantaine d'années, sont à l'origine de plusieurs contributions théoriques importantes. La mise en valeur de la dimension normative de la gestion a permis de renouveler plusieurs outils conceptuels traditionnels des sciences de gestion.

Le concept de RSE a par exemple contribué à relativiser l'universalité du modèle de rationalité économique dans la décision d'entreprise. On sait que ce modèle est au centre d'une longue histoire de controverses. La sociologie de Max Weber l'avait remis en question dans les années 1920 (Weber, 1995/1922). Dans les années 1940, Simon lui a substitué le modèle plus réaliste de « rationalité limitée » (Simon, 1947), et il est vrai que ce dernier est depuis longtemps enseigné dans les écoles de gestion. Ce sont toutefois les questions normatives posées par le concept de RSE qui ont définitivement ébranlé le modèle classique, parce qu'elles touchaient au cœur de la légitimité même de l'entreprise. Quel sens faut-il par exemple donner à de savants calculs de pollution optimale, quand le problème est de réduire le niveau de pollution coûte que coûte ? à la minimisation des coûts de main d'œuvre, quand le problème est de régler le fléau de l'esclavage industriel des enfants ? à la maximisation de la part de marché, quand le problème est de limiter les effets nocifs du produit sur la santé publique ? à la préservation de l'avoir des actionnaires, quand le problème est d'enrayer l'épidémie de sida en Afrique ?

Grâce aux travaux sur la RSE, l'idée très weberienne qu'en dehors de la rationalité instrumentale fondée sur l'efficacité économique, il pouvait exister une rationalité tout aussi légitime fondée sur le respect de valeurs universelles, a définitivement trouvé sa place en sciences de gestion. Avec l'apparition des revues d'éthique des affaires, comme la *Business Ethics Quarterly*, c'est une exploration permanente des défis que posent ces questions dans l'entreprise qui a été réanimée.

On trouvera d'autres apports théoriques dans l'émergence de concepts nouveaux, ou dans la revitalisation de concepts plus anciens mais assoupis. Citons pêle-mêle certains d'entre eux : environnement sociétal, attentes sociopolitiques (*social issues*), acteurs sociopolitiques, parties prenantes (*stakeholders*), légitimité et légitimation (Beaulieu et Pasquero, 2003 ; 2004), imputabilité (*accountability*), responsabilité, réceptivité, performance sociale de l'entreprise, stratégie sociétale, gestion de crises, veille sociétale (*issues management*), qualité de vie, citoyenneté d'entreprise, droits humains, et bien entendu éthique des affaires, pour ne mentionner que ceux-là. Chacun a donné naissance à une vaste littérature dont certains éléments commencent à émigrer dans d'autres domaines, parfois par réintroduction tardive dans les domaines où ils s'étaient originellement formés (comme la sociologie d'entreprise ou l'administration publique). Comme en témoignent son foisonnement théorique et son vocabulaire propre, le domaine de la RSE constitue bien un paradigme original en gestion.

Une imprécision féconde

La RSE a toujours été, et demeure, un concept imprécis. Certains y voient une faiblesse rédhibitoire. Comment un concept flou pourrait-il être utile ? Comment pourrait-il jouer d'autre rôle que celui de masque dans le grand spectacle de la médiatisation du monde ? Comment pourrait-il être autre chose qu'une facticité (Berger et Luckman, 1967) supplémentaire destinée à masquer les vrais problèmes que posent les entreprises à nos sociétés ? Il est facile, à la suite d'un Jean Baudrillard (1981), de ne voir en la RSE qu'un « simulacre », un simple reflet sans profondeur de nos préoccupations contemporaines.

Pourtant, l'imprécision du concept est plus féconde qu'on ne le croit. L'absence de consensus oblige chacun à faire l'effort d'en donner une définition. Pour les chercheurs, c'est une occasion de continuellement enrichir le sens. Cela les conduit à déborder les théorisations qui leur sont familières pour emprunter de nouvelles perspectives à d'autres sciences. À long terme, ce double effort d'approfondissement et d'élargissement du concept de RSE favorise son enracinement dans tous les domaines concernés par l'étude de l'action.

À cet égard, le concept de « protection de l'environnement » constitue un précédent utile. Très controversé lui aussi à ses débuts, il fut longtemps marginalisé dans sa simple dimension technique. Protéger l'environnement c'était au mieux s'assurer que le personnel d'opération respecte les consignes sur la disposition des déchets industriels. Le concept finit par sortir des articles scientifiques pour entrer lentement dans les usines. Puis il s'anoblit par étapes, pour prendre aujourd'hui la forme d'une véritable philosophie sur les rapports entre l'humain et la nature, qui a pénétré tous les domaines de la gestion, même les plus éloignés de la fonction de production. C'est en grande partie son imprécision théorique qui lui a permis de dissoudre les barrières interdisciplinaires.

Cette imprécision a aussi des effets mobilisateurs chez les décideurs, économiques ou politiques. Tout d'abord, définir le concept de RSE, c'est pour eux prendre parti. Leur bonne foi sera jugée sur la densité du contenu et sur l'importance qu'ils lui accordent. Quand tel chef d'entreprise, ou tel politicien, se prononce en faveur du développement durable, que veut-il dire vraiment, penseront les uns? que nous cache-t-il, se demanderont les autres? Dans les deux cas, il faudra qu'il précise sa pensée, et ses paroles lui resteront attachées.

Définir la RSE, c'est aussi prendre des engagements face à l'action. Vient un temps où il faudra rendre des comptes. C'est donc en dernière analyse prendre des risques face aux parties prenantes, à la fois en ce qui a trait à la solidité des engagements que l'on a pris et à la qualité des résultats de l'action que l'on compte mener.

L'imprécision du concept de RSE a encore une autre vertu. Elle oblige les décideurs à le tailler sur mesure pour chaque circonstance, ce qui le rend souvent plus utile que s'il était figé dans une définition universelle, mais inapplicable à la réalité des cas particuliers. Finalement, comme toute prise de position engendrera des controverses, les ambiguïtés du concept sont également la source renouvelée d'un débat démocratique autour de la question des responsabilités respectives des acteurs sociaux, et donc des entreprises, dans la préservation du patrimoine commun.

3.2. Les problèmes en suspens

Le problème de la mesure: la PSE

Depuis ses débuts, le concept de RSE a posé de difficiles problèmes de mesure. Pour bien différencier la performance économique de l'entreprise, orientée surtout vers les intérêts des actionnaires, et sa performance totale, orientée vers l'ensemble de ses parties prenantes, la littérature a forgé le concept de PSE, ou performance sociale de l'entreprise (*Corporate Social Performance*). S'appuyant sur une tradition déjà longue de travaux divers (Sethi, 1975), Wood (1991) en a présenté un modèle synthétique qui fait encore autorité, même s'il est un peu dépassé aujourd'hui (Swanson, 1999). Ce modèle se borne toutefois à fournir un cadre d'analyse. Il ne propose aucune métrique particulière.

Plusieurs approches tentent aujourd'hui de relever le défi de la mesure de la RSE. L'approche *Triple Bottom Line* est l'une d'entre elles. Sa particularité est de renouer avec la tradition de la comptabilité sociale, qui s'était développée dans les années 1960 comme alternative aux graves faiblesses du PIB comme mesure de développement, mais qui s'était perdue depuis. Ces travaux avaient abouti à l'établissement d'indicateurs socio-économiques nationaux, dont certains avaient été adaptés aux besoins

de la gestion des entreprises sous le nom de bilan social⁵ (*social audit*) (Bauer, 1974 ; Steiner, 1975). Cet élan prometteur s'était toutefois brisé sur deux écueils : celui de la subjectivité du choix des indicateurs (les indicateurs retenus dépendent toujours des valeurs de ceux qui les choisissent), et celui des difficultés méthodologiques de mesure.

Poussée par la demande pressante de mesures objectives et comparables de la PSE, l'approche par indicateurs connaît un renouveau. De nombreux organismes proposent aujourd'hui des systèmes d'évaluation sociétale. On y retrouve pêle-mêle aussi bien des organismes publics (par exemple des organismes internationaux comme la Commission européenne, l'ISO, l'OCDE ou l'ONU), que des organismes privés (syndicats, ONG, regroupements d'entreprises, agences de notation socio-économique [*social ratings*], cabinets de consultants, et même certaines entreprises innovatrices). Ces systèmes sont souvent connus sous le nom de « normes ». On les désigne par des acronymes (AA1000, SA8000, GRI, ISO14000, EMAS2, ECS2000, etc.). Certains se concentrent plus sur le processus de changement (la mise en place d'instruments de gestion adaptés à la gestion de l'une ou l'autre des dimensions de la RSE), d'autres sur les résultats obtenus (l'évaluation des effets produits par les instruments en place). Certains se limitent à des principes d'action (laissant aux entreprises le soin d'en déterminer les modalités pratiques d'application au cas par cas), d'autres fournissent des grilles d'indicateurs de mesure très détaillées (permettant des comparaisons interentreprises mais trop universels pour s'appliquer adéquatement à toutes les situations). Dans ce dernier cas, le nombre d'indicateurs proposés pour évaluer chaque entreprise peut varier de plusieurs dizaines à plusieurs centaines. Certains systèmes d'évaluation font l'objet de vérification par des parties tierces, indépendantes de l'entreprise, d'autres pas.

Au-delà des problèmes théoriques (sur quels principes fonder les critères d'évaluation retenus?) et méthodologiques (comment s'assurer de la validité des mesures effectuées?) que pose ce foisonnement, une tendance nouvelle semble se dégager : l'évaluation interactive fondée sur des objectifs (*interactive goal accounting and reporting*). Il s'agit d'une forme d'évaluation formative⁶, qui consiste pour une entreprise à associer ses parties prenantes à la démarche de la définition des buts de RSE à atteindre

5. Le « bilan social » français de la loi de 1977 en est un exemple, malgré sa concentration exclusive sur les conditions de travail au sein de l'entreprise. Les *social audits* anglo-saxons se concentraient beaucoup plus sur les dimensions externes de la gestion d'entreprise, domaine que la loi française avait délibérément écarté.

6. Ce terme est emprunté à la théorie de l'évaluation. En éducation par exemple, on distingue l'évaluation sommative et l'évaluation formative. La première consiste à évaluer les étudiants dans des tests qui sanctionnent leur performance en fin d'apprentissage (l'examen est « réussi » ou « raté »). La seconde est constituée de tests intégrés dans la démarche d'apprentissage, chaque test permettant d'ajuster la suite de la démarche (objectifs, moyens et rythme) en fonction des acquis (les acquis seront renforcés, et les faiblesses comblées dans la phase suivante de l'apprentissage). En cas d'interaction, ce deuxième type d'évaluation est utile aussi bien à l'élève qu'à son professeur, qui participent tous deux activement à la relation.

et à celle de la mesure des résultats (Berthoin Antal *et al.*, 2002). Ces deux tâches sont exécutées en commun, et l'interaction continue permet de piloter l'amélioration du système de gestion de la RSE en tenant compte à la fois des intérêts des entreprises, de ceux des parties prenantes, et des possibilités d'action qui s'offrent aux deux. Ce nouveau modèle rompt avec le rite du rapport annuel sur la RSE, qui n'est souvent qu'un instrument de relations publiques rédigé par des experts en communication. La RSE devient alors un objet de gestion participative, fruit d'une convention constamment renouvelée entre l'entreprise et son milieu.

Ce nouvel engouement ne doit toutefois pas faire illusion. Les travaux contemporains, même quand ils sont d'une envergure plus modeste que les travaux pionniers d'antan, n'échappent pas à la double fatalité de la subjectivité et de l'incommensurabilité qui avait perdu ces derniers. C'est pourquoi la plupart des systèmes d'évaluation en vigueur privilégient certaines dimensions plutôt que d'autres. En général, chacun se spécialise dans une évaluation plutôt partielle de la performance sociétale des entreprises. Ces choix ne sont pas neutres. Ils dépendent de plusieurs facteurs : 1) l'organisme proposant la norme : les sources syndicales se concentrent sur les relations de travail, les sources écologiques sur la protection de l'environnement, et ainsi de suite ; 2) le contexte institutionnel (idéologique et sociopolitique) dans lequel chaque système de notation s'applique. Ainsi, les systèmes européens sont-ils plus centrés sur les indicateurs liés à l'emploi et à la protection de l'environnement, et les systèmes américains sur les indicateurs liés au marché ou aux valeurs (par exemple les questions d'éthique ou de discrimination) ; 3) la capacité d'analyse de l'agence de notation : l'évaluation externe de la PSE d'une entreprise est un travail considérable de collecte, vérification et analyse de données, qui ne peut être fait en profondeur que sur un petit nombre d'entreprises ; 4) la clientèle de l'agence : plus prosaïquement, les agences privées qui vendent leurs services de notation seront plus portées à enquêter sur les dimensions de la RSE pour lesquelles leurs clients sont prêts à payer. On fait souvent le reproche aux agences de notation sociale, surchargées de dossiers complexes, de ne voir que la surface des choses et de manquer l'essentiel.

Le statut épistémologique

Malgré les progrès évidents de son insertion au sein des sciences de la gestion, le domaine de la RSE souffre d'un statut épistémologique encore confus. Cette situation a produit trois conséquences fâcheuses.

En premier lieu, la différence n'est pas toujours claire entre ses aspects doctrinaux (la RSE comme valeur à défendre) et ses aspects scientifiques (la RSE comme pratique à comprendre). En ce sens, la RSE se démarque d'une discipline comme la finance par exemple, où la cohésion épistémologique de la communauté des croyants s'est faite depuis longtemps autour du modèle positiviste. En finance, comme dans la plupart des autres disciplines de gestion, on ne rêve pas d'un monde meilleur, on se contente d'expliquer le monde tel qu'il est.

Tirillée entre deux loyautés, la critique et la scientifique, la communauté académique de la RSE est beaucoup plus ambivalente. Cette dualité ouvre la porte à certains flottements, et paradoxalement, à une certaine absence d'esprit critique sur la discipline elle-même. La communauté, rompue à la défense de valeurs humanistes et longtemps habituée à être elle-même marginalisée par les puissants du système de marché, se reconnaît en effet dans un certain militantisme que l'on rencontre rarement ailleurs en gestion. C'est particulièrement vrai aux États-Unis dans les sous-communautés spécialisées en responsabilité sociale, en éthique ou en protection de l'environnement, où certains effets de mode ou de rectitude politique (*political correctness*) se font régulièrement sentir. Certes, il est dans la nature d'une nouvelle discipline critique de s'affirmer idéologiquement pour marquer sa différence et simplifier son message. Il n'en reste pas moins que cette situation brouille les cartes sur le plan purement scientifique.

En second lieu, la confusion épistémologique de la discipline a des répercussions directes sur son statut académique. À l'évidence, beaucoup de chemin a été parcouru depuis l'établissement des premiers cours isolés qui se donnaient dans les écoles de gestion dans les années 1960. Le concept de RSE s'est lentement institutionnalisé, mais ses bases institutionnelles restent fragiles. Il existe par exemple très peu de départements organisés spécifiquement autour des différentes dimensions de la RSE. Les organismes d'accréditation sont devenus plus flexibles sur leurs exigences quant aux cours de RSE ou d'éthique, la prospérité des centres de recherche fluctue au gré des embauches, les relations avec les autres disciplines de la gestion restent parfois difficiles, et parfois même certains développements dans le domaine sont produits en toute indépendance dans d'autres disciplines. À l'Academy of Management par exemple, les chercheurs en protection de l'environnement ont obtenu de quitter la section Social Issues in Management, leur lieu d'accueil depuis toujours, pour fonder une section plus spécialisée sous le nom de Organization and Natural Environment (ONE), divisant ainsi les forces en matière de RSE.

En troisième lieu, la précarité de son statut a été pendant longtemps la source d'une crise d'identité permanente dans la discipline. Elle a rendu difficiles les réponses claires à certaines questions fondamentales, comme les trois suivantes: (1) Quelle est la fonction réelle de la discipline?: critique (jeter un regard distancié sur la validité des autres disciplines de la gestion), normative (développer un corps doctrinal cohérent sur le rôle de l'entreprise), utilitaire (aider les gestionnaires à prendre de meilleures décisions)? (2) Quoi enseigner aux étudiants en gestion?: des fondements (culture générale humaniste), des techniques (outils d'aide à la décision responsable)? (3) Quel langage tenir aux gestionnaires en exercice?: un discours moral (conscientisation aux dimensions sociétales de la gestion), un discours pragmatique (leur démontrer que la RSE est payante)? Après cinquante ans d'expérience, toutes ces questions restent ouvertes.

Les défis théoriques

Une conclusion s'impose chaque fois que l'on retourne aux sources du concept de RSE : bien des problèmes théoriques évoqués dans les textes fondateurs attendent encore une solution. D'une certaine façon, le concept de RSE est resté enfermé dans sa logique de départ, celle d'un concept normatif cherchant à combiner sociologie et gestion à l'intérieur d'un paradigme systémique avant tout fonctionnaliste (c'est-à-dire exprimé selon les généralités de la théorie des systèmes). À l'époque, ce paradigme représentait la modernité en sciences sociales. Le concept naissant de RSE y trouva donc naturellement son nid théorique. Il n'en est guère sorti depuis. La première raison en est la commodité.

Une autre raison se trouve dans l'éclectisme de la formation des premiers auteurs. Parmi les grands pionniers nombreux étaient les juristes, sociologues, politicologues, philosophes, mais peu, à part quelques spécialistes de management général, avaient une formation à la gestion. Cet éclectisme a laissé sa marque sur au moins deux générations de chercheurs. Cette distanciation par rapport à la gestion a pu être salutaire, le temps d'élaborer un corpus cohérent. Elle a toutefois rendu difficile l'arrimage du concept de RSE aux problèmes concrets de management tels qu'ils se posent dans la pratique quotidienne.

Pour faire avancer la discipline, il faudrait pouvoir faire des percées théoriques dans au moins cinq directions. Nous illustrerons chacune par des questions.

1. La théorie de la décision : comment concilier le normatif (valeurs) et l'utilitaire (efficacité) au sein des décisions d'une gestion « responsable » ? Certains auteurs de domaines connexes, comme le sociologue Etzioni (1988), ou l'économiste Sen (1987 ; 2003), s'y sont essayés, mais leurs travaux n'ont pas donné les prolongements escomptés⁷. L'épineuse question de l'intégration RSE-stratégie, présente depuis les premiers jours, se pose encore. Un début de solution se dessine dans les travaux sur le paradigme émergent de l'entreprise citoyenne, mais les percées théoriques sont encore embryonnaires.
2. Le cadre d'analyse : comment articuler au sein d'un même modèle d'analyse des éléments décisionnels de niveau micro-organisationnel et des éléments contextuels de niveau méso-social ? On ne dispose pas encore d'un cadre d'analyse cohérent qui puisse accommoder

7. Etzioni, un sociologue respecté, a fondé depuis lors le « communautarisme » (*communitarianism*), un mouvement qui cherche une troisième voie entre deux absolus, celui des droits individuels du libéralisme classique et celui des devoirs de la morale sociale conservatrice. Il a fondé SASE (Society for the Advancement of Socio-Economics), une société savante au carrefour des différentes sciences sociales qui a connu un départ remarqué dans les années 1990. Sen, lauréat du prix Nobel d'économie en 1998, est l'inspirateur du fameux IDH (Indice de développement humain) de l'ONU, qui donne lieu chaque année à un classement mondial des pays. Deux des trois chapitres de son livre de 2003 portent un titre éloquent : « La liberté individuelle : une responsabilité sociale », et « Responsabilité sociale et démocratie : l'impératif d'équité et le conservatisme financier ».

simultanément plusieurs niveaux (individuel, organisationnel, inter-organisationnel), et donc rendre compte systématiquement des différences hiérarchiques entre l'entreprise et ses diverses parties prenantes. La plupart des recherches se situent encore à l'intérieur d'un champ organisationnel à un seul niveau. C'est de toute évidence une simplification abusive quand il faut considérer le rôle dans la RSE d'acteurs comme l'État, les ONG nationales, ou les organismes internationaux, dont le champ d'action déborde largement celui de la simple firme individuelle.

3. Le concept de parties prenantes : comment définir les parties prenantes à prendre en compte ? La plupart des modèles ne retiennent comme parties prenantes que celles ayant une importance instrumentale pour l'entreprise. Certains modèles, comme celui de Mitchell, Agle et Wood (1997), ont tenté de dépasser cette limite en insistant sur l'importance de retenir également les parties prenantes sans pouvoir réel mais dont les intérêts sont moralement légitimés. Il n'en reste pas moins que ces modèles sont fondés sur des bases théoriques instables, et qu'ils dépassent rarement le niveau d'heuristiques de classement. De plus, ces classements sont toujours faits à partir de l'optique des gestionnaires, et pas de celle des parties prenantes dont ils sont censés se préoccuper. Devant la montée des exemples de coopération entre entreprises et parties prenantes contestataires, cette position théorique devient intenable.
4. L'entreprise : comment conceptualiser l'entreprise d'une manière conforme aux exigences théoriques du concept de RSE ? Brummer (1991) a montré comment la définition du concept de RSE dépendait intimement de la représentation que le chercheur se donne de l'entreprise. Par exemple, si l'on définit l'entreprise comme un nœud de contrats, une théorisation actuellement à la mode, la cohérence théorique exige que la RSE soit elle aussi définie comme un contrat avec les parties prenantes. Cette approche évacuera alors la plupart des composantes éthiques du concept. Si l'entreprise est approchée comme une structure de centres de pouvoirs, il en ira de même pour la RSE qui sera conçue comme une monnaie d'échange entre partenaires disposant de la capacité de s'influencer mutuellement. En revanche, si définir l'entreprise comme une communauté culturelle convient mieux *a priori* aux dimensions éthiques de la RSE, elle rend difficile la prise en compte de ses composantes plus économiques.
5. Les frontières de la firme : comment définir les frontières entre la firme et la société ? L'entreprise ne peut être responsable de chacun de ses actes devant l'ensemble des habitants de la planète. Pour déterminer l'étendue de ses responsabilités sociales, il faut disposer d'une théorisation claire du domaine sociopolitique qui est censé être sous sa responsabilité. Dans un autre domaine, celui de la stratégie, Badaracco (1991) a proposé de différencier l'environnement de la firme en zones correspondant aux différents degrés d'influence qu'elle peut y avoir. C'est une piste intéressante, car elle permet de lier niveau de responsabilité et niveau d'influence, mais elle reste à approfondir.

Les ouvertures actuelles

La revitalisation théorique du concept de RSE est toutefois en cours, en grande partie grâce à l'apport de jeunes chercheurs soucieux d'appliquer au terrain les nouvelles approches disponibles en théorie des organisations. Il s'agit, par des emprunts à des perspectives extérieures, de faire éclater le moule théorique dans lequel le concept s'est épuisé. La plupart viennent de la sociologie. En première approximation, au moins quatre pistes méritent d'être explorées.

1. Les sirènes du constructivisme : le concept de RSE fait appel à des éléments théoriques hétérogènes, qu'il est impossible de traiter de façon cohérente à l'intérieur du cadre du fonctionnalisme systémique. Les nouvelles théorisations constructivistes se prêtent au contraire bien à un tel exercice (Pasquero, 1996). Plusieurs perspectives semblent prometteuses, dont certaines ont commencé à déboucher sur des recherches empiriques : l'ordre négocié de Strauss (Maines, 1991 ; Turcotte, 1997 ; Beaulieu et Pasquero, 2002), la structuration de Giddens (Giddens, 1984 ; Jimenez et Pasquero, 2005), la théorie des conventions – et en particulier sa branche de l'économie de la grandeur⁸ (Boltanski et Thévenot, 1991), les nouvelles conceptualisations d'inspiration « post-moderne » (Calton et Kurland, 1996), ou les conceptualisations de la RSE en termes d'apprentissage organisationnel (Gond, 2004). Les approches constructivistes permettent entre autres de traiter ensemble structure et processus, cognitions et comportements, fondements utilitaristes et fondements normatifs, niveau organisationnel et niveau méso-social (secteur économique, territoire, ou tout autre espace englobant pertinent pour l'entreprise). Une observation s'impose malgré tout. Ces perspectives sont extrêmement attrayantes à cause de leur souplesse. Elles sont toutefois difficiles à manipuler sur le terrain, et en cela il faut se garder d'y voir une solution à tous les problèmes théoriques que pose le concept de RSE.
2. Les nouvelles théories de sociologie institutionnaliste. Les premières théories institutionnalistes, d'origine fonctionnaliste, ne laissaient aucune place à l'action individuelle, encore moins au marché, et faisaient de l'entreprise un jouet de son environnement. Elles ont beaucoup évolué. Elles peuvent aujourd'hui servir à relancer la réflexion sur l'environnement sociopolitique de l'entreprise grâce à des percées nouvelles comme les suivantes : le puissant concept de champ d'acteurs organisationnels ; le rajeunissement du vieux concept d'isomorphisme ; le raffinement de la notion d'attentes sociopolitiques, où sont maintenant distinguées normes régulatrices, normatives et cognitives (Scott, 1995) ; ou les modèles ouverts à la théorisation conjointe des phénomènes de

8. Les travaux en cours de François Labelle à l'Université du Québec à Montréal représentent une des premières applications empiriques de cette approche à la RSE et son évaluation.

marché et des phénomènes socioculturels qui s'emboîtent autour des entreprises (Powell et Di Maggio, 1991). La magistrale étude empirique de Hoffman (2001) sur le « verdissement » de l'industrie chimique offre l'un des meilleurs exemples disponibles.

3. Les nouvelles théories sur les réseaux. La première génération de modèles faisait de la RSE une obligation morale de l'entreprise envers « la société », une entité non précisée. La deuxième génération la définissait comme un ensemble d'obligations diverses envers ses parties prenantes. Cette théorisation de l'environnement de la firme comme collection de parties prenantes fut un progrès considérable. Elle reste toutefois caricaturale, dans la mesure où les parties prenantes sont envisagées sous le seul angle de leurs rapports individuels directs avec l'entreprise. Il est temps de prendre en compte les interactions que ces parties prenantes entretiennent également entre elles, et d'étudier comment se forment leurs attentes et leurs stratégies d'action. Les apports de Granovetter (1985), en sociologie économique, et ceux de Callon (1999), en sociologie des sciences, deux auteurs aux préoccupations pourtant totalement étrangères à la RSE, semblent ouvrir une piste féconde. Le premier a rajeuni le vieux concept polanyien d'« encastrement », le deuxième développe depuis une quinzaine d'années une théorisation nouvelle sur la formation et la persistance des réseaux d'acteurs. Il serait par exemple utile de pouvoir théoriser la firme comme encastree au sein de réseaux en reconfiguration permanente au gré des intérêts en jeu. La RSE y serait alors conçue comme une convention évolutive liant l'entreprise et ses parties prenantes. Il semble tout à fait possible d'adapter sans incohérence les concepts centraux de ces deux traditions aux besoins de la théorisation de la RSE.
4. La RSE comparative. La conception de la RSE en vigueur dans un milieu donné dépend en grande partie du contexte institutionnel de ce milieu. Nous avons vu combien les représentations actuelles de la RSE sont profondément influencées par les origines américaines du concept. Ce biais socioculturel nuit à son développement théorique maintenant que le concept s'internationalise. Il est donc urgent que la recherche s'engage dans deux voies nouvelles (Wood et Pasquero, 1997 ; Pasquero, 2000) : 1) une autonomisation des recherches dans chaque pays, consistant à documenter et expliquer les idiosyncrasies nationales, voire régionales avec, au moins dans un premier temps, des concepts autochtones ; 2) des comparaisons internationales systématiques entre représentations de la RSE et entre stratégies d'action, de façon à dégager les invariants entre cultures et contribuer à la formation d'un corpus théorique international. La tendance actuelle semble aller dans cette direction.

D'autres développements sont en cours, entre autres : la perspective des nouvelles régulations économiques (processus de certification privés, publics ou hybrides, qui constituent une alternative à la réglementation sectorielle traditionnelle) ; les nouveaux mouvements socio-économiques (processus hybrides de conciliation entre valeurs et marché, comme le mouvement

du café équitable); les nouvelles théories de la gouvernance d'entreprise (étendue à l'ensemble de ses parties prenantes plutôt que limitée au seul pouvoir de contrôle des actionnaires). Chacune de ces perspectives présente un fort potentiel d'enrichissement théorique pour le concept de RSE.

CONCLUSION : LA RSE COMME PARADIGME RÉFORMATEUR

Bien des interrogations que soulève le concept de RSE sont communes à l'ensemble des sciences sociales. Il n'en reste pas moins qu'il constitue un objet original des sciences de la gestion. Ce concept présente en effet des défis spécifiques.

Tout d'abord, il s'agit d'un objet composite, qui n'est réductible à aucune des disciplines auxquelles il puise si abondamment sa richesse – économie, sociologie, science politique, philosophie, pour ne nommer que celles-ci. Qui plus est, il lui incombe de rendre cohérents des emprunts faits à des sources parfois incompatibles, par exemple l'économie pour l'efficacité et la philosophie pour les valeurs. Peu d'autres sciences sociales sont appelées à développer des concepts aussi intrinsèquement conflictuels au sein d'un même paradigme.

En second lieu, et c'est là l'essentiel, à la différence de la plupart de leurs consœurs des sciences sociales, les sciences de la gestion ne peuvent échapper au test critique – au sens poppérien d'expérience critique (*crucial experiment*) – de l'efficacité de l'action. Elles ne peuvent se contenter d'un discours sur la réalité, encore faut-il qu'elles proposent des moyens d'améliorer l'efficacité des organisations. C'est de là, et de là uniquement, qu'elles tirent leur légitimité.

Gardons-nous toutefois des conclusions trop hâtives. Comme objet de sciences de gestion, la RSE est en effet organiquement liée à la recherche d'une plus grande efficacité organisationnelle. En ce sens, elle partage les mêmes préoccupations scientifiques que les autres sciences de gestion, qui sont souvent marquées par la technicité et le service d'un utilitarisme acritique. La RSE se distingue pourtant de ses voisines sur un point essentiel: ses origines. Elle doit en effet sa naissance, et elle justifie son existence, par le constat que le critère même d'efficacité pose aujourd'hui problème: quelle efficacité, pour qui, pour quoi, comment? C'est à ce niveau que se situe sa contribution fondamentale. Voilà autant de questions qui débordent largement le cadre étroit de la simple technicité («comment faire encore plus de profits?»), et qui ouvrent la gestion aux vertiges des questionnements propres à ceux de l'éthique sociale («quelles pratiques sont légitimables dans un monde pluraliste pétri d'oppositions sociopolitiques?»).

C'est ici que réside le paradoxe de la RSE. Conçue au départ comme l'instrument d'une gestion plus soucieuse du bien commun, elle s'est transformée en enjeu politique. Elle se retrouve aujourd'hui écartelée au sein d'un vaste débat social entre diverses logiques philosophiques qui la tirent dans plusieurs directions contradictoires. Entre l'utilitarisme borné (la RSE

comme stratégie de profit) dont se réclament les uns, et l'humanisme extravagant (la RSE comme service social) revendiqué par les autres, en passant par toutes les nuances intermédiaires, quelle forme choisir pour la RSE? Et tout d'abord, qui va choisir?

Dans nos sociétés ouvertes, seul le processus démocratique peut réconcilier ces forces centrifuges en une vision collectivement acceptable du rôle de l'entreprise. Ce rôle sera celui que les forces sociales voudront bien lui donner. La RSE n'est pas un outil, c'est un chantier en élaboration permanente, une construction sociale à laquelle tous les acteurs sociaux sont appelés à participer. Replacée dans son contexte théorique et philosophique, elle se présente alors comme un véritable paradigme, au sens le plus « kuhmien » du terme.

Voilà donc un objet des sciences de la gestion bien étrange, puisque loin d'enfermer la gestion d'entreprise dans les aveuglements de l'utilitarisme classique, il se pose actuellement en projet de société.

BIBLIOGRAPHIE

- ACKERMAN, R.W. et R.A. BAUER (1976). *Corporate Social Responsiveness*, Reston, VA, Reston Publishing.
- BADARACCO, J.L. Jr. (1991). «The boundaries of the firm», dans A. Etzioni et P.R. Lawrence (dir.), *Socio-economics: Toward a New Synthesis*, Armonk, NY, M.E. Sharpe, p. 293-327.
- BAUDRILLARD, J. (1981). *Simulacres et simulation*, Paris, Galilée.
- BAUER, R.A. (1974). «Corporate social audit: Getting on the learning curve», dans S. Prakash Sethi (dir.), *The Unstable Ground: Corporate Social Policy in a Dynamic Society*, Los Angeles, Melville Publishing, p. 81-90.
- BEAULIEU, S. et J. PASQUERO (2003). «Understanding organizational legitimacy: A field-based model», dans Patsy Lewellyn et Stephanie A. Welcomer (dir.), *Proceedings of the 14th Annual Conference of the International Association for Business and Society (IABS)*, p. 155-159.
- BEAULIEU, S. et J. PASQUERO (2004). «La chute d'Andersen», dans Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland (dir.), *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: quels enjeux?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 127-157.
- BEAULIEU, S. et J. PASQUERO (2002). «Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking: A negotiated-order perspective», dans J. Andriof, S. Waddock, S. Sutherland Rahman et B. Husted (dir.), *Unfolding Stakeholder Thinking*, Sheffield, UK, Greenleaf Publishing, p. 101-118.
- BERGER, P.L. et T. LUCKMAN (1967). *The Social Construction of Reality*, Garden City, NY, Doubleday.

- BERTHOIN ANTAL, A., M. DIERKES, K. MACMILLAN et M. LUTZ (2002). «Corporate social reporting revisited», *Journal of General Management*, vol. 28, n° 2, p. 22-42.
- BOLTANSKI, L. et L. THÉVENOT (1991). *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- BRUMMER, J.J. (1991). *Corporate Responsibility and Legitimacy*, New York, Greenwood Press.
- BUSINESS ETHICS (2004). «Gap Inc. social reporting award», automne, p. 9.
- CALLON, M. (dir.) (1999). *Réseau et coordination*, Paris, Economica.
- CALTON, J.M. et N.B. KURLAND (1996). «A theory of stakeholder enabling : Giving voice to an emerging Postmodern praxis of organizational discourse», dans D.M Boje, R.P. Gephart Jr. et T.J. Thatchenkery (dir.), *Postmodern Management and Organization Theory*, Thousand Oaks, CA, Sage, p. 154-177.
- CAPRON, M. et F. QUAIREL-LANOIZELÉE (2004). *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte.
- CARROLL, A.B. (1979). «A three-dimensional model of corporate performance», *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.
- CAVANAGH, G.F., D.J. MOBERG et M. VELASQUEZ (1995). «Making business ethics practical», *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, n° 3, p. 399-418.
- CMED (Commission mondiale sur l'environnement et le développement), (1988). *Notre avenir à tous*, Montréal, Éditions du Fleuve [original anglais 1987].
- COMMITTEE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT (1971). *Social Responsibilities of Business Corporations*, New York, CED.
- D'IRIBARNE, P. (2002). «La légitimité de l'entreprise comme acteur éthique aux États-Unis et en France», *Revue Française de gestion*, vol. 28, n° 140, p. 23-39.
- DAVIS, K. (1973). «The case for and against business assumption of social responsibilities», *Academy of Management Journal*, n° 16, p. 312-322.
- DELBERGHE, M. (2004). «Renault adopte une charte des droits sociaux dans le monde», *Le Monde*, site Web (14 octobre).
- ENGLANDER, E. et A. KAUFMAN (2004). «The end of managerial ideology: From corporate social responsibility to corporate social indifference», *Enterprise & Society*, vol. 5, n° 3, p. 404-450.
- ETZIONI, A. (1988). *The Moral Dimension : Toward a New Economic*, New York, The Free Press.

- FREDERICK, W.C. (1986). «Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs», *California Management Review*, n° 28, p. 126-141.
- GIDDENS, A. (1984). *The Structuration of Society*, Cambridge, Polity Press.
- GOND, J.-P. (2004). «Apprendre à devenir tous socialement responsables!: Apprentissage organisationnel et performance sociétale de l'entreprise», dans J. Igalens (dir.), *Tous responsables*, Paris, Éditions d'Organisation, p. 109-130.
- GRANOVETTER, M. (1985). «Economic action and social structure: The problem of embeddedness», *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, p. 481-510.
- HILLMAN, A. et G.D. KEIM (2001). «Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line?», *Strategic Management Journal*, n° 22, p. 125-139.
- HOFFMAN, A.J. (2001). *From Heresy to Dogma, an Institutional History of Corporate Environmentalism*, Stanford, CA, Stanford University Press.
- IGALENS, J. (dir.) (2004). *Tous responsables*, Paris, Éditions d'Organisation.
- JIMENEZ, A. et J. PASQUERO (2005). «Explaining the endurance of a permanently challenged public-private partnership: A stakeholder approach», *Management Research*, vol. 3, n° 1, p. 49-62.
- LEVITT, T. (1958). «The dangers of social responsibility», *Harvard Business Review*, vol. 36, n° 5, p. 41-50.
- LOGSDON, J.M. et D.J. WOOD (2002). «Business citizenship: From domestic to global level of analysis», *Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n° 2, p. 155-187.
- MCINTOSH, M., D. MURPHY et R. SHAH (dir.) (2003). «The United Nations Global Compact», *Journal of Corporate Citizenship*, vol. 11 [Numéro spécial sur le Pacte global de l'ONU].
- MAINES, D. (dir.) (1991). *Social Organization and Social Process: Essays in Honor of Anselm Strauss*, Hawthorne, NY, Macmillan.
- MITCHELL, R.K., B.R. AGLE et D.J. WOOD (1997). «Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts», *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 853-886.
- PASQUERO, J. (1990). «Enjeux sociétaux et mutations organisationnelles dans les sociétés industrielles», dans R. Tessier et Y. Tellier (dir.), *Changement planifié et développement des organisations* (tome 2), Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 72-112.

- PASQUERO, J. (1991). «Trends in international corporate philanthropy», dans Karen Paul (dir.), *Contemporary Issues in Business and Society in the United States and Abroad*, Lewiston, NY, The Edwin Mellen Press, p. 225-258.
- PASQUERO, J. (1992). «La philanthropie d'entreprise, de la bienfaisance au calcul stratégique», *Revue internationale de gestion*, vol. 17, n° 4, p. 6-14.
- PASQUERO, J. (1996). «Stakeholder theory as a constructivist paradigm», *Proceedings of the 7th annual Conference of the International Association for Business and Society* (sous la direction de Jeanne Logsdon et Kathy Rehbein), p. 584-589.
- PASQUERO, J. (2000). «Regional market integration in North America and corporate social management: Emerging frameworks for business and public policy», *Business & Society*, vol. 39, n° 1, mars, p. 6-23.
- PASQUERO, J. (2003). «L'environnement sociopolitique de l'entreprise», dans Michel G. Bédard et Roger Miller (dir.), *La direction des entreprises: concepts et applications*, 2^e édition, Montréal, Chenelière/McGraw-Hill, p. 171-214.
- PASQUERO, J. (2004). «De l'éthique du marché à l'éthique de la responsabilité: les nouvelles formes de responsabilité sociale de l'entreprise», dans Diane-Gabrielle Tremblay et David Rolland (dir.), *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable: quels enjeux?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 35-62.
- POWELL, W.W., et J.P. Di Maggio (dir.) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, Chicago University Press.
- PRESTON, L.E. et J.E. POST (1975). *Private Management and Public Policy: The Principle of Public Responsibility*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- SCOTT, W.R. (1995). «Contemporary institutional theory», dans W.R. Scott, *Institutions and Organization*, Thousand Oaks, Sage, p. 33-62.
- SEN, A. (1987). *On Ethics and Economics*, Oxford, Blackwell Publishing.
- SEN, A. (2003). *L'économie est une science morale*, Paris, La Découverte.
- SETHI, S.P. (1975). «Dimensions of CSP: An analytical framework», *California Management Review*, vol. 17, n° 3, p. 58-64.
- SIMON, H.A. (1947). *Administrative Behavior*, New York, Macmillan.
- STEINER, G.A. (1975). «The social audit», dans George A. Steiner (dir.), *Changing Business-Society Interrelationships*, Los Angeles, UCLA, Graduate School of Management, chapitre 7.
- STONE, C.E. (1975). *Where the Law Ends – The Social Control of Corporate Behaviour*, New York, Harper and Row.

- SWANSON, D.L. (1999). «Toward an integrative theory of Business and Society: A research strategy for corporate social performance», *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, p. 506-521.
- TAYLOR, C. (1989). *Sources of the Self: The Making of the Modern Identity*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL (2004). *Corruption Perception Index 2004* – <http://www.transparency.org/cpi/2004/dnld/media_pack_en.pdf>.
- TURCOTTE, M.-F. (1997). *Prise de décision par consensus*, Montréal, L'Harmattan.
- WADDOCK, S. et S. GRAVES (1997). «The corporate social performance-financial performance link», *Strategic Management Journal*, n° 18, p. 303-319.
- WEBER, M. (1995/1922). *Économie et société*, Paris, Presses Pocket.
- WEI-SKILLERN, J. (2004). «The evolution of Shell's stakeholder approach», *Business Ethics Quarterly*, vol. 14, n° 4, p. 713-728.
- WILLIAMS, O. (2004). «The UN Global Compact», *Business Ethics Quarterly*, vol. 14, n° 4, p. 755-774.
- WOOD, D.J. (1991). «Corporate Social Performance Revisited», *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, p. 691-718.
- WOOD, D.J. et J. PASQUERO (1997). «International business and society: A research agenda for social issues in management», dans Brian Toyne et Douglas Nigh (dir.), *International Business: An Emerging Vision*, Columbia, SC, University of South Carolina Press, p. 139-159.
- ZAPPI, S. (2004). «Un cercle patronal lance des propositions iconoclastes pour lutter contre les discriminations», *Le Monde*, site Web, 16 octobre.

CONFIANCE, NORME ÉTHIQUE ET PUISSANCE PUBLIQUE PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES

Juliette Arnal et Jean-Pierre Galavielle

Les économies industrialisées ont connu en l'espace d'une cinquantaine d'années des évolutions spectaculaires qui obligent l'économiste à remettre en question, voire à écarter, quelques-unes de ses certitudes. Peut-il se contenter de faire confiance à la «rationalité instrumentale» (Passet, 2003) incarnée par les «lois du marché»? Pourquoi cette question? Tout simplement parce que les lois économiques ne sont pertinentes que sous réserve que soient respectées certaines conditions, lesquelles pourtant ont évolué. Se pose en conséquence une question fondamentale en science économique, soit celle de la confiance, laquelle éclaire le phénomène contemporain des normes éthiques d'entreprises et invite à considérer à nouveau le rôle des pouvoirs publics.

Comme le souligne A. Sen, la notion de confiance constitue une question centrale dans la perspective du maintien d'un système d'économie de marché (Sen, 1999). L'intérêt de se pencher sur le lien existant entre la présence de normes éthiques et l'émergence de la confiance sur les marchés semble alors indéniable. Originellement, la confiance (du latin : *confidentia* et du français ancien *fiance*, foi) se définit comme «Sentiment de quelqu'un qui se fie entièrement à quelqu'un d'autre ou à quelque chose» (Larousse, 2002). Elle s'appuie sur des normes préalablement définies et acceptées. La définition puis l'application de ces normes constituent aujourd'hui l'enjeu central d'un paradigme émergent dans lequel le contrat tend à supplanter la loi, *a fortiori* lorsque celle-ci stipule que «les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites» (Code Civil, art. 1134, France).

Par les codifications qu'elle implique, la normalisation améliore les transferts d'informations. Elle constitue un mécanisme de coordination original tant pour ce qui concerne les relations verticales ou horizontales entre firmes, que les relations contractuelles de l'entreprise avec les clients et les salariés. Plus généralement, les normes éthiques contribuent au renforcement des processus de coordination au travers des relations de confiance qu'elles suscitent entre les acteurs économiques.

Dans cette perspective, il conviendra aussi de s'interroger sur les limites de la norme éthique et du contrat au regard du sort spécifiquement réservé aux différentes parties prenantes en particulier lorsque l'initiateur se situe sur un marché dominé par l'offre, fût-elle très concurrentielle. Il n'y a pas de contradiction entre concurrence et respect d'une norme commune en deça de laquelle l'économie de marché n'est plus viable. La puissance publique est-elle en mesure de garantir le maintien des conditions minimales de la confiance sur les marchés?

1. LA CONFIANCE ET LE « CAPITAL SOCIAL » AU SECOURS DU MARCHÉ ?

La conclusion d'un marché implique-t-elle l'instauration automatique d'une relation de confiance ou bien résulte-t-elle du simple jeu des intérêts réciproques ? À cette question, la théorie standard de l'échange marchand, s'appuyant sur le présupposé de transparence et de parfaite information des agents, répond que la confiance n'intervient pas dans la conclusion du marché. Seul le jeu des intérêts réciproques y conduit, sous réserve que soit constatée la complémentarité des compétences et des aptitudes propres à satisfaire les besoins solvables du marché. En d'autres termes (et ce n'est pas le moindre des paradoxes), si la confiance n'intervient pas directement dans le marché, c'est précisément parce que les agents ont une totale confiance dans les lois de ce marché. C'est la main invisible !

La rationalité présupposée des contractants induit que la relation qu'ils établissent se pérennise tant que leurs intérêts réciproques ne sont pas compromis puisque la régularité même de leur relation atteste de leur équisatisfaction. C'est donc la seule robustesse temporelle de la réciprocité d'intérêts qui conduit à la poursuite de cette relation. En cas de défaillance, la sanction est la rupture du contrat. L'agent insatisfait se détourne du partenaire défaillant et s'adresse à la concurrence, par hypothèse nombreuse.

Toutefois, dans une société donnée, la complémentarité des activités constitue un argument à double tranchant : si d'une part elle crée des liens de solidarité, ces derniers constituent des relations obligées. Les membres de cette société sont condamnés à vivre ensemble et le non-respect des solidarités conduit à des sanctions collectives, y compris dans le cadre de relations non marchandes. On retrouve ici tout le paradoxe smithien : d'un côté, la fable du boucher dans laquelle la qualité résulte essentiellement du « soin qu'il apporte à son intérêt », de l'autre l'affirmation selon laquelle « l'homme a presque continuellement besoin de ses semblables ». Et P.-Y. Gomez de conclure à propos d'A. Smith : « Défiance dans les hommes (gestion des intérêts individuels) et confiance dans le marché, tel est le prix de la liberté » (Gomez, 1995).

D'un autre côté, de nombreux travaux se sont attachés à montrer l'« incomplétude de la logique marchande pure » (Orléans, 1994). En effet, les imperfections de marché sont fort nombreuses et souvent bien répertoriées. Il reste que la simple sanction par le marché, est loin d'assurer le respect des engagements contractuels ou de la loi, pas plus qu'elle n'est en mesure d'empêcher ses contournements éventuels, la mise en œuvre de procédures comptables trompeuses ou les abus de position dominante. Ici aussi la confiance ne semble pas concernée. Le respect des règles de vie collective est assuré par le recours à un tiers-intervenant : la justice, le médiateur, le sage, le conseil des anciens, voire les dieux eux-mêmes.

Toutefois, le respect de la loi ou des engagements comme les sanctions qui s'attachent aux manquements éventuels, sont sources de coûts. La mise en œuvre de coûts de surveillance auxquels répondront des coûts de

dédouanement est toujours possible. Le risque n'est jamais totalement annulé et le dilemme du prisonnier n'est pas loin! Si les agents acceptent volontiers de supporter, directement ou indirectement, le coût de production de la loi ou des engagements contractuels, ils sont particulièrement réticents à l'idée de devoir payer pour en assurer le simple respect, voire pour sanctionner et obtenir réparation. Le recours à la justice est toujours coûteux, de même que l'invocation de la colère des dieux implique, elle aussi, des sacrifices préalables! S'agissant de la rationalité des agents mentionnée précédemment, chacun sait qu'il est difficile de l'invoquer de manière abstraite et surtout universelle.

1.1. Les dimensions de la confiance

Reste le recours à la confiance comme moyen de limiter les coûts liés aux défaillances du marché ou au non-respect de la loi et des contrats. Ceci vaut particulièrement lorsque les rapports sociaux se développent préférentiellement sur la base du contrat plutôt que sur celle de la loi. Qu'est-ce qui fait que les rapports marchands impliquent une dose plus ou moins importante de confiance alors que la logique de la théorie standard affirme pouvoir se passer d'elle? De très nombreuses raisons à cela, parmi lesquelles :

- l'incomplétude de l'information délivrée : il y a toujours une part d'inconnu lors d'une transaction. L'acheteur ne connaît pas tous les détails pertinents au sujet de l'objet acheté ;
- l'investisseur ne connaît pas tous les ressorts de la présentation comptable qui lui est faite et l'actionnaire individuel n'est pas un expert-comptable capable de lire entre les lignes d'un rapport d'activité ou d'un bilan ;
- le fournisseur ou le client ne connaît pas toutes les facettes financières ou autres de son vis-à-vis, (une activité licite peut très bien côtoyer une activité illicite qui met en danger la première ; blanchiment, etc.) ;
- les marchés financiers, pourtant très standardisés sont le lieux de nombreux scandales, délits d'initiés, etc.

Pour toutes ces raisons (et bien d'autres), le simple fait que la transaction soit conclue suppose l'établissement d'un minimum de confiance. En d'autres termes, si les partenaires passent un marché, c'est que non seulement ils y trouvent leur intérêt réciproque mais encore et surtout parce qu'ils ont établi une relation de confiance. Cette relation résulte-t-elle d'une foi partagée (étymologie de confiance) ou d'une contrainte au sens de bien obligé de faire confiance, hypothèse très fréquente sur les marchés oligopolistiques ou, plus prosaïquement, « la confiance est-elle un *a priori* indispensable au bon déroulement des relations économiques » c'est-à-dire une « loi au cœur des lois »? (Gomez, 1995)? Polysémique par excellence, la confiance recouvre un champ particulièrement vaste et documenté depuis longtemps. Seules certaines dimensions seront ici rappelées : dimension sociale, instrumentale, managériale, fonctionnelle et culturelle.

La dimension sociétale de la confiance

Francis Fukuyama définit la confiance comme «les attentes qui se constituent à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées par les autres membres de la communauté» (Fukuyama, 1995, cité par Charreaux, 1998). D'autres auteurs insistent plus particulièrement sur la composante interdépendance bilatérale entre l'agent qui accorde sa confiance et donc s'expose au risque et celui qui en bénéficie. Si bien que la confiance peut être aussi envisagée comme une démarche permettant de définir, préalablement à une transaction, le niveau de risque accepté par les contractants (Charreaux, 1998). Ainsi, l'évocation du risque induisant celle du calcul, la confiance devient «confiance calculatoire, résultant d'un calcul rationnel entre les deux parties», comme le souligne Charreaux (1998), reprenant à son compte l'expression de O. Williamson de *calculative trust* (Williamson, 1993). Mais si la confiance devait relever d'un calcul, fait remarquer Bidault (1998), il faudrait procéder à «une estimation assez complexe du flux de cash-flow, [ce] qui exigerait de la part des parties en présence, un coût d'analyse analogue au coût de transaction qu'elle est censée minimiser». On le voit, la question est celle de savoir si l'interaction induit forcément le calcul à l'exclusion de la coopération volontaire.

Plus généralement, la confiance dans sa dimension sociétale, repose sur des codes et des normes qui caractérisent une communauté, par exemple l'hospitalité, la solidarité ou la loi du silence. Ces codes de comportement permettent aux acteurs de conclure leurs transactions sans avoir à se soucier outre mesure du degré de confiance qu'ils peuvent s'accorder mutuellement (Bidault, 1998) : il y a des choses qui ne se font pas. Ainsi, de proche en proche, la confiance finit par s'apparenter à une forme de conformisme (Marchesnay, 1998), de bienséance, voire d'élégance. C'est le versant non calculatoire de la confiance. La science économique est curieusement paradoxale. D'un côté, au travers de ses lois immuables et irréfragables, elle prétend pouvoir se passer de la confiance ; de l'autre, l'interdépendance propre à la conclusion des transactions implique effectivement une dose de confiance, qu'elle soit calculatoire ou bienséante.

La dimension instrumentale de la confiance

Poursuivant dans le registre de l'ambiguïté des relations entre la confiance et les lois du marché, on observe qu'en de nombreuses circonstances, la confiance s'adresse précisément à ces lois parce qu'en tant que telles, elles sont considérées comme des certitudes scientifiques, ce qui conduit forcément les agents à placer leur confiance dans la prédictivité des lois du marché (Marchesnay, 1998). Cela signifie aussi que cette confiance s'adresse à la fiabilité des outils, des techniques, des instruments de mesure et de prévision en même temps qu'à la compétence de ceux qui les mettent en œuvre, les utilisent et les invoquent, au travers notamment de leurs effets d'annonce. Anticipations de résultats positifs ou négatifs, évaluation de la *fair value* (contribution d'un actif à la valeur de l'entreprise), engagements

hors bilan (*Special purpose entities*), *ROE (Return on equity)* ou *EBITDA (Earning before interest, taxes, depreciation and amortization)*, sont autant de termes savants, à la consonance rassurante, qui induisent un sentiment de compétence auprès de leurs destinataires, actionnaires ou clients.

La dimension managériale de la confiance

Sont évoqués ici quelques-uns des aspects «signalisation» et «agence» de la confiance. La signalisation. Au regard de l'actualité des marchés financiers notamment, la confiance se situe par opposition à la défiance «naturelle» qu'inspirent la volatilité des marchés financiers, l'éclosion permanente d'innovations financières, les pratiques comptables trompeuses et les comportements douteux de certains dirigeants. Ainsi, l'instauration d'un climat de confiance a pour vocation de compenser des problèmes tels que les asymétries d'information, les situations de hasard moral et l'aversion au risque. Cela explique l'accent mis par les managers sur la qualité (au sens de transparence, véracité) des informations comptables (Albouy, 1998). La confiance constitue un «actif immatériel» (Albouy, 1998) au point de devenir un «mécanisme de gouvernance» qui, l'expérience aidant, permet d'accumuler progressivement un «capital de confiance» (Charreaux, 1998).

Du point de vue de la théorie de l'agence, la confiance crée et entretient «l'espace discrétionnaire des dirigeants» (Charreaux, 1998), qui conditionne leur marge de manœuvre vis-à-vis de leurs mandants. Il s'ensuit que les dirigeants doivent émettre des signaux susceptibles d'inspirer la confiance parmi lesquels :

- La fraction de capital détenue par les dirigeants : plus cette fraction est grande et plus la valeur de l'entreprise est supposée élevée ;
- Le niveau d'endettement : plus il est élevé et plus la valeur de l'entreprise est élevée. Un accroissement de l'endettement peut être considéré comme un signe de confiance en la réalisation de cash-flow élevés dans le futur ;
- Les dividendes versés qui sont considérés comme plus représentatifs que les indicateurs comptables du type bénéfice par action ;
- Le rachat par l'entreprise de ses propres actions ;
- Le développement des opérations de fusions et acquisitions (malgré le fait que rarement le but recherché et annoncé soit effectivement atteint).

La dimension fonctionnelle de la confiance

Sont privilégiées dans cette approche, les relations intra et inter entreprises. Dans ses versions les plus élémentaires, la confiance est verticale lorsqu'elle caractérise les relations hiérarchiques entre subordonnés et supérieurs, elle est horizontale lorsqu'elle concerne des agents exerçant des fonctions similaires dans une même unité de production. Elle peut être simultanément

horizontale et verticale. C'est en particulier, le cas en matière monétaire. L'octroi d'un crédit relève du vertical alors que le pouvoir libérateur de la monnaie établit une relation d'égalité entre tous les agents qui en disposent à concurrence d'un montant donné. La confiance est aussi ambivalente en matière de sous-traitance, de franchise, de relation entre acheteur et vendeur, selon le degré de dépendance des uns vis-à-vis des autres. Plus les degrés de liberté des agents sont faibles et plus la confiance sera verticale et plus ils seront élevés, plus la confiance sera horizontale (Servet, 1994).

La dimension culturelle de la confiance

En matière de confiance, la culture intervient de deux façons principales : le type de devoirs ou d'interdits qu'elle institue et les types de contrôles considérés comme légitimes. (Forum Confiance 2003b). Comparons par exemple les cultures françaises et américaines. Dans la culture américaine, c'est à la communauté d'assurer le contrôle de chacun de ses membres. L'État intervient de façon très limitée. C'est plutôt lui qui est mis sous la surveillance permanente des citoyens. Dans la culture française la confiance repose sur une logique de l'honneur, c'est-à-dire du sentiment que chacun a de ses devoirs en fonction de sa position. C'est l'éthique du rang.

1.2. Le capital social

Pourquoi accorder sa confiance? Quel rôle y jouent les normes? J'accorde ma confiance à une personne ou une entité car elle se comporte selon des normes auxquelles je souscris. En agissant de la sorte je m'inscris dans un cadre sociétal fondé sur certaines valeurs, certains codes (commandements etc.) que je partage avec lui ou elle et plus généralement avec la société. Je m'inscris, en cela, dans une structure immatérielle, laquelle a été qualifiée par certains de capital social. Le capital social ne peut être confondu avec le capital humain, plus proche de la notion de ressources humaines au sens de formation, qualification ou compétence. J. Coleman, initiateur du concept propose la "définition" suivante :

Le capital social se définit par ses fonctions. Il ne constitue pas une entité unique mais une variété d'entités qui possèdent deux caractéristiques communes : toutes consistent en certains aspects de la structure sociale, et facilitent certaines actions des individus qui font partie de cette structure. À l'image d'autres formes de capital, le capital social est productif, il rend possible la réalisation de certaines fins qui en son absence ne le seraient pas. Comme le capital physique et le capital humain, le capital social n'est pas totalement fongible mais peut être spécifique à certaines activités. Une forme donnée de capital social susceptible de faciliter certaines actions, peut s'avérer inutile voire préjudiciable dans d'autres [...] (Coleman, 1988).

De manière plus synthétique, «L'organisation sociale constitue du capital social, c'est-à-dire une ressource qui permet d'atteindre, plus facilement, certains objectifs» (Ponthieu, 2003). Poursuivant dans cette voie, Putnam définit, dans un premier temps, le capital social comme «les facteurs qu'on trouve dans une collectivité et qui facilitent la coordination et la coopération pour des intérêts communs» (Putnam, 1993). Il poursuit plus tard : «L'idée centrale de la théorie du capital social est que les réseaux sociaux ont de la valeur [...]. Le capital social se rapporte aux relations entre individus, aux réseaux sociaux et aux normes de réciprocité et de confiance qui en résultent» (Putnam, 2000). En d'autres termes, le noyau dur des composantes du capital social est constitué des normes et valeurs, des réseaux et de la confiance.

Le capital social peut prendre des formes très diverses: groupes officiels (associations déclarées, syndicats), groupes informels, groupes à très forte densité relationnelle ou groupes occasionnels. En outre, le capital social peut prendre d'autres dimensions: il peut être individuel et pas uniquement collectif (Glaezer, 2001); il peut aussi être fondé sur des rapprochements spatiaux (campus, zone d'activité etc.) ou sur des liens affectifs. Autant dire que le capital social peut prendre une variété de formes quasi infinie, ce qui pose le problème de ses limites conceptuelles et opérationnelles.

Les limites de la notion de capital social

La principale inquiétude suscitée par la lecture des travaux consacrés au capital social tient à la question de sa définition. Le CS est toujours défini par ses effets ou résultats supposés observés alors que jamais sa genèse n'est abordée. Pour illustrer cette difficulté conceptuelle, il suffit de confronter, comme le suggère Ponthieu (2003), les enchaînements logiques respectifs de Putnam et Fukuyama. Selon le premier, ce sont les relations sociales qui génèrent la confiance, alors que Fukuyama considère que l'organisation sociale est le fruit de la confiance :

On a chez Putnam, une chaîne causale mécanique du type: relations, confiance, comportements, coopératifs, santé, prospérité, démocratie et bonheur; tandis que Fukuyama affirme: confiance, capacité de s'associer, grandes organisations (lire grandes entreprises privées), productivité, compétitivité et puissance économique (Ponthieu 2003).

Quant à R. Solow, sa méfiance est assez radicale pour être mentionnée: «*The trouble with this sort of thinking is that it is vague and often, in any concrete sense, uninformative [...] imprecision is not a virtue, and "for example" is not an argument*» (Solow 1999, cité par Ponthieu, 2003). Il n'est pas douteux que de bonnes relations sociales contribuent à la réduction des coûts de transaction, de même qu'il est facile de concevoir qu'une bonne solidarité soit de nature à accroître la productivité des ateliers. On pourrait en dire autant du niveau des rémunérations: Henri Ford considérait

que le « *five dollars day* » était la meilleure opération qu'il eût jamais réalisée en matière de productivité. La question de la mesure du poids spécifique du capital social n'est pas pour autant résolue, pas plus que le sens des causalités n'est démontré (Bevort, 1997). Il paraît donc difficile de faire du capital social un déterminant significatif de la croissance voire un facteur de production à part entière, comme on le prétend parfois. Quant au civisme, l'appartenance à un groupe, un club, une association, n'est en aucun cas un gage de civisme. En d'autres termes, ces difficultés conceptuelles ne viennent-elles pas de la confusion entre capital et patrimoine?

Capital social ou patrimoine social ?

S'agissant du patrimoine, le dictionnaire *Le Robert* propose la définition suivante : Patrimoine : de *Patrimonium*, héritage du père. Ce qui est considéré comme une propriété transmise par les ancêtres. Patrimoine archéologique, architectural, historique, culturel.

Respectez les œuvres ! C'est le patrimoine du genre humain (R. Rolland).

Concernant le capital, Cotta propose dans l'*Universalis* : « Dès le mercantilisme (XVI^e s.), l'accord était tacite sur une signification générale du terme « capital » en tant qu'ensemble de biens ou d'activités déterminant la richesse d'un groupe d'individus [...] c'est chez Menger qu'apparaît pour la première fois – du moins de façon aussi précise – la définition du capital comme ensemble de biens servant à produire d'autres biens... ». Il est clair que le contenu attribué au capital social par ses promoteurs est beaucoup plus proche du patrimoine qu'il ne l'est du facteur de production, voire de la cristallisation du travail passé. Il est aisé de concevoir que l'acceptation de règles de convivialité, d'usages, de coutumes, de partage, de réciprocité et de confiance, puisse constituer la trame d'un tissu social dense. Il n'en demeure pas moins le résultat d'une élaboration permanente, largement fondée sur le socle de l'héritage collectif, même si cet ouvrage permanent s'apparente volontiers à un schéma de reproduction.

En revanche, pour que le capital social soit un authentique élément du capital productif, il lui faudrait relever d'une démarche d'investissement, c'est-à-dire d'une renonciation à une consommation immédiate au profit d'un bien-être ultérieur. Pour dire les choses simplement : le capital social, tel qu'il est présenté ne relève en rien d'un détour de production.

Tout au plus consiste-t-il en l'utilisation d'un patrimoine collectif, construit au fil des générations à une fin strictement privative : la réduction des coûts de transaction. En mécanique, il pourrait se comparer à un lubrifiant : il ne produit rien, il ne crée pas de mouvement, il empêche simplement les rouages de la machine de s'user par échauffement excessif. Le capital social n'est pas productif et pourtant chacun perçoit bien que « quelque part » il existe ! D'où la difficulté à le définir.

2. ÉTHIQUE, CONFIANCE ET NORME

2.1 La norme éthique, socle naturel de la confiance ?

La définition la plus couramment retenue de la norme est celle de la Commission économique pour l'Europe des Nations Unies et de l'Organisation Internationale de Normalisation :

Spécification technique ou autre document accessible au public, établi avec la coopération et le consensus ou l'approbation générale de toutes les parties intéressées, fondé sur les résultats conjugués de la science, de la technologie et de l'expérience, visant à l'avantage optimal de la communauté dans son ensemble et approuvé par un organisme sur le plan national, régional ou international.

La norme se présente donc sous la forme d'un document qui détermine les caractéristiques de biens, de services ou de processus. Elle est accessible au public et fait l'objet de publication officielle. Elle résulte, de plus, en théorie d'un choix collectif : elle est établie avec le consensus et l'approbation de toutes les parties intéressées participant à sa création. Sur le plan pratique, la norme est destinée à des usages communs et répétés et doit proposer des solutions à des problèmes techniques ou commerciaux qui se posent entre partenaires économiques, scientifiques, techniques ou sociaux (Grenard, 1996). La question qui se pose est : dans quelle mesure les normes, en particulier les normes éthiques, participent-elles à la création d'un climat de confiance entre l'entreprise et ses parties prenantes ?

Confiance et diminution des coûts de transaction

Pour expliquer les comportements coopératifs des individus, on fait souvent appel au concept de confiance. Parmi les nombreuses définitions de la confiance, dont certaines ont déjà été évoquées, on peut ici retenir celle de Boyer (2002) : « la mesure dans laquelle une firme croit que son partenaire d'échange est honnête ou bienveillant ». La confiance dans l'honnêteté du partenaire est liée à la croyance en la fiabilité et en la sincérité du partenaire. Cette confiance est fondée sur l'observation de l'attitude du partenaire et notamment de son attitude éthique. L'instauration de normes, est justement un moyen d'établir des relations de confiance entre les agents économiques. Il s'agit d'un outil de coordination inter et intra firmes. Les partenaires peuvent être internes, il s'agit alors des salariés et des actionnaires, ou externes. Les partenaires externes sont : les clients, les fournisseurs, les concurrents, les consommateurs, les institutions non gouvernementales et les gouvernements. De surcroît, la tendance à l'externalisation des fonctions connexes au corps de métier forment la base d'une nouvelle forme d'organisation du tissu industriel. Il convient donc de formaliser de nouveaux instruments pour assurer des liaisons industrielles. S'explique alors la montée en puissance des normes éthiques.

Dans un premier temps, l'incomplétude et les asymétries d'information (Akerlof, 1970) ainsi que les risques inhérents à l'exécution des contrats induisent l'établissement de relations de confiance. Les normes éthiques se développent donc comme un moyen de réduire les coûts de recherche de l'information et de limiter l'incertitude (*cf. supra*: la dimension fonctionnelle de la confiance).

Le corpus institutionnaliste permet tout d'abord d'attirer l'attention sur le fait que la mise en place d'un lien, éthique ou non, avec une entreprise comporte un coût. D'où l'arbitrage entre créer ce lien ou non, c'est-à-dire passer par le marché ou par l'organisation interne de l'entreprise. En effet, lorsque Williamson (1975) expose ce qu'est l'économie des coûts de transaction, il commence par définir ce qu'il entend par transaction, puis par coûts de transaction. Ces derniers sont la somme des coûts *ex post* d'exécution, de mise en vigueur, et de modification du contrat lorsque apparaissent des conflits. C'est en cela que l'introduction de l'éthique permet de diminuer ces coûts de transaction à long terme par l'instauration d'un climat de confiance.

Williamson (1975) définit également, à travers la description de l'univers des contrats, les facteurs qui déterminent les coûts de transaction d'une firme. L'objet, n'est alors plus seulement d'expliquer le degré d'intégration verticale, mais aussi le type de contrat passé entre deux firmes. Cette théorie justifie et explique l'existence d'une grande variété dans les modes de coordination entre entreprises, pouvant d'ailleurs se substituer au libre marché. La question qui se pose est de savoir si les contrats prennent en compte la dimension éthique de l'échange.

L'une des conditions pour adopter des relations éthiques avec une entreprise est, peut-être, la stabilité de ces échanges, d'où l'importance de la répétitivité de l'expérience. L'adoption d'une norme éthique représente en effet un surcoût, qui élève le coût d'un contrat classique. On peut émettre l'hypothèse que la norme ne sera adoptée que si le coût de son adoption peut être amorti, c'est-à-dire si le nombre de transactions est assez élevé. Pour que le nombre de transactions soit élevé, il faut que s'instaure une stabilité des échanges. Celle-ci a été analysée par Williamson (1975) qui a abouti à la conclusion suivante : si le contrat initial a généré des actifs très spécifiques, l'entreprise a intérêt à garder le même partenaire à long terme à condition qu'à chaque renégociation du contrat le nouveau prix permette simplement au vendeur de réaliser un gain « normal ». La présence d'actifs très spécifiques contribue à la stabilité des échanges et donc incite les entreprises à consacrer des ressources à l'adoption d'une norme éthique.

La confiance fait baisser les coûts de transaction, parce que les parties contractantes se mettent d'accord plus rapidement et doivent moins se contrôler. L'obéissance spontanée à l'éthique et l'observation des règles là où ces dernières ne peuvent être surveillées, ou ne le peuvent qu'à des coûts élevés, diminuent les coûts de transactions économiques, et par ce biais ceux de l'économie nationale, sans néanmoins réduire les profits économiques des contractants. (Koslowski, 1998, p. 37-38).

Dans le cas où l'entreprise fait le choix de passer par le marché, la normalisation éthique permet d'instaurer une relation particulière avec les autres acteurs économiques : le fait d'adhérer à un projet éthique traduit l'état d'esprit de la structure. Elle contribue au maintien de cette relation dans le temps : des normes communes permettent de simplifier la rédaction des contrats. Par la durabilité des relations que la norme instaure, elle participe à la stabilité de la coopération et, éventuellement, à l'accroissement du profit.

La normalisation constitue donc un moyen de régulation. Elle permet d'assurer la prévisibilité des comportements. Cette vertu est primordiale dans la perspective de relations à long terme. Dans cette optique, il ne faut plus envisager les choix des acteurs comme étant indépendants les uns des autres, mais les considérer comme interdépendants (Von Neuman et Morgenstern, 1944). Toutefois, Simon (1982) suppose que les agents font preuve de comportements opportunistes, qu'ils cherchent à «réaliser des gains individuels dans les transactions par manque de franchise ou d'honnêteté». Il existe donc souvent une incitation à dévier pour les agents, même dans les cas où ils sont liés par des contrats qui comportent des normes éthiques. La norme éthique ne peut être réellement appliquée que si les deux agents y gagnent en termes d'utilité, ou plutôt en termes de maximisation de la fonction objectif puisqu'il s'agit d'entreprises. Pourtant, même avec cette hypothèse d'opportunisme des agents, les normes éthiques peuvent se révéler efficaces. Le jeu de la confiance de Kreps (1990) trouve d'ailleurs une solution dans le phénomène de la réputation. Dans ce jeu de type dilemme du prisonnier répétitif à durée infinie, la réputation positive permet de rendre les transactions durables et stables. Intégrer des notions d'éthique sous forme de normes, apparaît donc comme étant un moyen privilégié pour accélérer l'émergence de la réputation et donc de la confiance. Sur ce point particulier, la grille de lecture de la théorie des conventions est très fructueuse.

La norme éthique comme convention : la stabilisation des anticipations

La normalisation trouve une interprétation particulière dans le cadre de l'économie des conventions. Cette approche permet d'appréhender la multiplicité des répercussions de la normalisation. Ce programme de recherche tente de spécifier le rôle que jouent les règles dans l'élaboration du comportement des acteurs économiques. La norme ne permet pas seulement une meilleure allocation des ressources en tant que vecteur exogène d'information assurant l'économie de coûts de transactions. Ce qui prévaut est un processus collectif et conventionnel de rationalisation qui facilite la coordination des comportements en organisant les interdépendances. La rationalité n'est alors plus considérée comme une caractéristique universelle des individus.

Le corpus des conventions donne donc du sens aux comportements. Une des caractéristiques majeures de la confiance tient au fait qu'elle est un élément de stabilisation des anticipations. En effet, elle permet d'assurer l'unicité des représentations sociales des acteurs et facilite ainsi l'engagement dans l'action (Micheletti, 2003). Qu'en est-il dans l'hypothèse d'une stratégie dite relationnelle? Celle-ci se fonde non plus sur la loi du marché, mais sur des relations privilégiées que l'entreprise établit avec certains partenaires de son environnement. La notion de concurrence n'en est pas totalement absente, mais elle est secondaire par rapport à un accord de gré à gré. Dans cette perspective, la relation de confiance n'est pas contraire à la relation d'utilité, mais elle ne s'y réduit pas.

Une norme est la « manifestation écrite du résultat d'un choix collectif raisonné en vue de servir de base d'entente pour la solution de problèmes répétitifs » (German et Marano, 1983, p. 105). À partir de cette définition, il est possible de considérer la norme comme une convention. En effet, il s'agit d'une « structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente de problèmes » (Gomez, 1994). L'éthique économique s'intègre alors bien à la vision « contractualiste » des rapports entre les agents. Elle propose de nouvelles formes de régulation, toujours dans une recherche d'optimalité pour le marché. La norme, par le fait qu'elle contribue à l'accroissement des connaissances collectives, appartient au domaine conventionnel et cognitif. Elle est un « dispositif cognitif collectif » (Favereau, 1989). La norme est à la fois une réponse, un modèle et un outil. Elle représente une solution à un problème répétitif. La norme est aussi un modèle qui énonce ce qui doit être fait. C'est enfin un outil permettant l'évaluation de l'écart existant entre la réalité et le modèle. La norme respecte donc bien les trois caractéristiques de la notion de convention.

Les normes, et *a fortiori* les normes éthiques, sont, en effet, des instruments de coordination et de régulation des acteurs économiques. La norme éthique qui instaure un type de convention est réductrice d'incertitude. Elle aboutit à une relation partenariale de confiance. Cette relation permet de diminuer les coûts de « méfiance » en mettant en place des solutions optimales d'ajustement mutuel. Resurgit ici la notion de réputation à laquelle la confiance est souvent associée. Deux types de signaux sont d'ailleurs visibles sur le marché :

- Un premier signal lie réputation et crédibilité (Barro et Gordon, 1983). Plus la réputation de l'agent est sûre, plus son comportement est considéré comme crédible. Les risques de défection des partenaires sont alors limités ;
- Un second signal associe l'entreprise à un ensemble élargi d'acteurs. Les acteurs qui sont engagés envers l'entreprise dans des transactions peuvent maintenir leurs relations. Ceux qui ne sont pas encore engagés perçoivent le signal et sont incités à s'engager dans le futur.

La liaison entre confiance et réputation engendre un cercle vertueux dans lequel la réputation se trouve renforcée de période en période. La confiance génère alors la confiance. À cette fonction de stabilité et de prévision des relations sur les marchés, que remplissent plus ou moins les normes éthiques, s'ajoute une recherche de transparence.

La norme éthique vecteur de transparence sur les marchés

Les fonctions attribuées à la normalisation se sont diversifiées. Aux fonctions techniques d'interchangeabilité qu'elles assurent traditionnellement s'ajoutent, dans le cas des normes éthiques, des fonctions d'information commerciale sur les produits. La norme devient alors un vecteur d'informations qui se veut par nature impartial. La normalisation répond ainsi à une demande de critères standardisés. Elle favorise la formulation des informations puis assure leur mise en circulation et leur comparaison. La présence d'une norme, si elle fait l'objet d'une communication, constitue une aide dans le choix du consommateur. Elle oriente l'achat au travers des informations qu'elle véhicule.

Or, la norme ne peut être valide sans certification. Le point de départ de l'élaboration des normes est d'ailleurs issu d'une volonté d'harmonisation et d'unification qui permet de rationaliser la production et l'utilisation des ressources. Les entreprises qui adhèrent à des normes éthiques doivent se soumettre à des inspections externes. Il s'agit d'une procédure par laquelle une tierce partie émet une assurance certifiant qu'un produit, un processus ou un service est en conformité avec des exigences spécifiques. Elle doit montrer à un auditeur externe qu'elle respecte un certain nombre de procédures. Pour pouvoir donner son aval, l'organisme certificateur est tenu d'opérer des enquêtes et des vérifications techniques. Ces contrôles constituent une contrainte qui est acceptée par la volonté d'appartenir à une communauté. Pour que le processus de la confiance s'instaure réellement, l'entreprise se voit donc obligée de pratiquer des contrôles dans sa propre structure et chez ses partenaires. La normalisation éthique repose alors sur une logique coercitive qui veille à l'obéissance des collaborateurs. Il existe donc un paradoxe qui oppose une double logique de confiance et de coercition. Par ailleurs, le respect et la mise en place d'une norme peuvent se révéler lourds de conséquences en investissement et en coûts de contrôle. Un outil trop normatif, et imposant des règles contraignantes non débattues, peut précipiter la perte de confiance envers les salariés ou encore envers les clients et les fournisseurs.

En améliorant les transferts d'informations, la normalisation constitue un mécanisme de coordination original tant pour ce qui concerne le domaine des relations verticales ou horizontales entre firmes, que pour celui des relations contractuelles de l'entreprise avec ses clients et ses salariés. «La bonne marche d'une économie d'échanges repose sur la confiance mutuelle et sur le recours à un ensemble de normes explicites et

implicites» (Sen, 1999). Sen, on le voit, met la confiance au centre de la question du maintien d'un système d'économie de marché. C'est précisément par le biais de l'éthique que peuvent émerger ces relations cruciales de confiance entre les agents économiques.

2.2. Des normes éthiques à la confiance : un parcours semé d'embûches

Des liens forts existent entre les notions de normes et de confiance. Ces liens semblent accentués dans le cas de l'instauration de normes éthiques. Il peut donc être instructif de s'attarder plus particulièrement sur l'analyse de la relation éthique / confiance. La définition donnée par l'European Business Ethics Network (EBEN) semble alors incontournable : «L'éthique des affaires est une réflexion sur les pratiques d'affaires dans lesquelles sont impliquées les normes et valeurs des individus, des entreprises et de la société». Aux sociologues de rappeler une fonction spécifique de l'entreprise : celle-ci produit des biens mais aussi du social et enrichit les rapports humains. Les trois dimensions de l'entreprise sont donc bien les dimensions économique, juridique, et humaine. L'entreprise doit, en effet, faire face à de nouveaux défis. Au delà des préoccupations économiques qui sont vitales pour son développement, elle est amenée à prendre, de manière formelle, des responsabilités d'ordre humain, social et environnemental. La prise en compte de l'éthique assigne donc aux agents, outre leurs responsabilités économiques, des responsabilités parallèles de respect des valeurs. C'est dans ce contexte que l'éthique peut se présenter comme un renfort à la confiance, voire comme un accélérateur de confiance (Micheletti, 2003), même si cette démarche rencontre des obstacles.

La norme : instrument de formalisation éthique

L'enjeu d'une réflexion sur l'éthique au sein de l'entreprise se précise : elle s'inscrit dans le cadre d'un changement d'environnement et confère à l'entreprise de nouvelles responsabilités. Deux principaux courants de formalisation de l'éthique économique se dégagent par leurs approches extrêmes : le courant de la *Business Ethics* qui propose une vision utilitaire de l'éthique, et celui de la théorie des parties prenantes où l'entreprise a des responsabilités plus étendues. Au-delà de la définition de l'EBEN, apparaissent donc des divergences dans les conceptions de l'éthique. C'est surtout à travers l'interprétation de la théorie des parties prenantes que peut s'établir un cercle vertueux entre éthique et confiance. L'entreprise affirme alors être en mesure de réguler l'économie et surtout de sauvegarder la confiance et le consensus social. Cependant, pour que l'éthique mène à la confiance, l'entreprise se doit de communiquer au sujet de ses pratiques et de faire apparaître sur le marché ces signaux dont on parlait précédemment.

La justification pour l'entreprise d'un discours englobant l'éthique repose alors sur un double enjeu : démontrer l'existence d'un besoin éthique pour les parties prenantes, puis prouver que l'entreprise répond à ce besoin. Le rôle de la communication s'avère donc crucial pour asseoir l'entreprise dans cette stratégie et rendre possible l'émergence de la confiance. L'éthique est mobilisée comme un instrument de communication. En réponse aux pressions des *stakeholders*, l'entreprise formalise des engagements visant à offrir un environnement de travail attractif, empreint d'équité, à renforcer l'intérêt pour l'environnement et à favoriser l'honnêteté dans les relations économiques. Il s'agit de gérer l'image, la réputation de l'entreprise et de légitimer son existence. Les entreprises cherchent à se forger une image positive qui peut passer par des « processus d'*ethical lifting* » (Perna, 2000, p. 371). C'est pour cette raison qu'il existe une pléthore de normes éthiques sur lesquelles les entreprises peuvent communiquer : ISO 14001, FDX 30-310, OHSAS 18001, SA 8000, AA 1000, pour n'en citer que quelques-unes. Elles couvrent les principaux thèmes relatifs au respect de la personne, aux conditions de travail et au respect de l'environnement.

Il s'ensuit que la norme s'avère particulièrement attractive pour les entreprises. Une démarche déontologique peut se révéler un outil de gestion des ressources humaines. C'est du moins ce qu'affirme Medina (2003). Elle peut être un facteur de mobilisation en instituant un « quasi-contrat psychologique », et peut ainsi devenir un outil de recrutement. Ce contrat donne sécurité et stabilité à la relation individu-organisation, lesquelles sont les prémices nécessaires à la confiance.

Il faut noter que les problèmes de coordination inter-firmes ne sont pas forcément d'une nature différente de ceux qui sont issus de la coopération intra-firme. Certaines entreprises peuvent être incitées à travailler avec d'autres du fait que celles-ci respectent des critères éthiques. Une entreprise peut même influencer le comportement de ses fournisseurs en leur imposant des critères éthiques. À ce premier type de diffusion horizontal s'ajoute un mode de diffusion vertical de la norme éthique. Progressivement, les produits non certifiés se trouvent en concurrence avec les produits certifiés. L'impact de la norme augmente dans le secteur ce qui conduit les concurrents à adopter également la norme en question.

La norme éthique devient donc un instrument de communication et d'orientation des comportements pour l'entreprise. Le véritable sens des politiques de communication sur le comportement responsable des entreprises est en réalité de nature stratégique et essentiellement orienté vers les consommateurs. La plupart des entreprises, soucieuses de leur image sont amenées à examiner de près la répercussion sur le consommateur des conditions dans lesquelles elles réalisent et commercialisent leurs produits et services. Shell s'est d'ailleurs engagé sur ce chemin après avoir fait l'objet de menaces de boycott.

Les risques inhérents à la mise en œuvre des normes éthiques

La formalisation éthique, en tant qu'outil de communication peut-elle être considérée comme manipulatrice et nuisible à la confiance? Une réponse positive serait inacceptable. Le non-respect de la transparence du discours serait en contradiction formelle avec l'éthique, laquelle prône précisément cette transparence. Mais en définitive, tout discours ne comporte-t-il pas sa dose de manipulation? L'information purement factuelle n'existe pas et la communication éthique masque souvent une tentative de maîtrise de l'image (Dourai, 2002). La transmission d'écrits devient alors porteuse d'une représentation qui risque toutefois d'être trahie par les pratiques réelles de l'entreprise. La mise en lumière d'écarts éventuels entre les discours et les pratiques est préjudiciable à la confiance, même s'ils ne sont pas systématiquement mal intentionnés. Parfois, ils découlent d'une maladresse plus que d'une perversion des décideurs. Il n'en reste pas moins que la vocation morale revendiquée par les entreprises signifie qu'elles assument aussi la responsabilité des actions engagées. De plus, si le développement des médias permet de communiquer sur l'éthique, il donne aussi la possibilité de transmettre rapidement les informations concernant un écart de l'entreprise. Ainsi, un intérêt tout particulier doit être porté à la réactivité de l'entreprise en situation de crise pour gérer ses relations de confiance à long terme. Ce fut le cas pour Total-Fina-Elf avec le naufrage de l'Erika, mais aussi pour AZF avec l'explosion de son usine de Toulouse, ou encore le cas de Danone qui a mal géré la communication concernant la fermeture de certains sites. Par conséquent, se doter de normes éthiques peut être une stratégie risquée, au regard des obligations qu'elles entraînent.

Il existe également un risque à communiquer si l'entreprise est la seule à le faire. Par exemple, Nike, après avoir été critiquée a voulu redorer son image. La direction a alors permis à des ONG d'enquêter, et elles ont bien sûr trouvé des cas de non-respect des principes éthiques annoncés par l'entreprise. Nike a alors fait remarquer que si l'entreprise est la seule à vouloir être transparente, alors elle devient le paratonnerre de tous. De même, le directeur du développement durable de Shell a relevé que plus l'entreprise voulait être transparente, plus elle était l'objet de critiques et qu'il était surprenant de voir que les sociétés qui n'adoptent pas de politiques particulières passent plus facilement inaperçues. Cette remarque plaide en faveur des harmonisations et des mécanismes de régulation de la formalisation éthique.

Dans les organisations, il existe parfois des barrières à l'intégration des normes éthiques. Des obstacles peuvent également apparaître à deux niveaux : sur le plan de la structure et sur celui de la culture de l'entreprise (Seidel *et al.*, 1995). Ces barrières qui émergent peuvent compromettre le lien vertueux : éthique/norme/confiance.

Les travaux de Waters (1978) ont mis en évidence l'existence de barrières susceptibles d'empêcher le développement d'un climat éthique dans une entreprise. Les principes de la division et de la spécialisation à

outrance ont un impact déterminant sur la réussite ou l'échec de l'intégration de l'éthique dans l'entreprise. L'organisation taylorienne peut aboutir à la perte de sens du travail par un émiettement des savoirs et des tâches. «Cet appauvrissement des compétences a pour corollaire celle de l'être humain, appelé à se soumettre à des pratiques de travail de plus en plus impersonnelles et standardisées» (Boiral et Verna, 2000). Les mouvements éthiques mettent d'ailleurs en garde contre la précarisation du travail qui se traduit souvent par la sous-traitance, le développement de l'intérim, ou encore l'utilisation du secteur informel, du travail des enfants et de l'esclavagisme économique. Pour adopter une approche éthique qui aboutisse sur l'instauration de la confiance au sein même de l'entreprise, l'essentiel reste de revaloriser le travail. Les compétences doivent être considérées sur le long terme dans la structure. Quel lien entre culture, confiance et norme éthique?

La culture de l'entreprise est un concept assez récent en économie. Il se popularise au début des années 1980, période au cours de laquelle on observe que les facteurs culturels contribuent fortement au succès des entreprises japonaises. La culture de l'entreprise apparaît alors comme un instrument de socialisation. Cette notion permet d'affiner l'approche concernant les acteurs économiques. «L'opérateur économique est un acteur et non un "être actionné" par des forces économiques impersonnelles» (Koslowski, 1998). Les effets néfastes que certains traits culturels peuvent avoir au niveau de la responsabilité de l'entreprise ont cependant été peu étudiés (Seidel, 1995) et encore moins pour ce qui concerne le lien avec l'émergence de la confiance. Grâce à l'analyse de Waters (1978), un certain nombre de problèmes sont, tout de même, repérables. Tout d'abord, le rôle du «héros» de l'entreprise. Si ce dernier est en réalité un gagnant sans scrupule, les autres employés se sentiront obligés d'imiter son attitude. Par ailleurs, la recherche d'une trop grande cohésion de groupe n'est pas sans risque. Cette démarche peut générer des situations où l'équipe couvre des pratiques illicites. Cette mentalité peut même s'étendre à l'ensemble de l'organisation et se traduire à terme par un refus de communiquer. En évitant d'informer le public des problèmes éthiques existants, l'entreprise se prive pourtant d'un dialogue actif qui peut représenter un soutien précieux.

Il n'est également pas évident d'intégrer une norme éthique dans une culture d'entreprise. Ceci est principalement lié au fait qu'à l'intérieur d'une organisation, quelle qu'elle soit, les individus ont des valeurs différentes. Les valeurs ne sont pas uniformes d'où la difficulté de les modifier. Les grandes firmes sont susceptibles d'avoir des travailleurs, des fournisseurs et des clients venant de différents milieux et possédant différents systèmes de valeurs. De plus, les concepts d'éthique et de confiance varient selon les cultures. L'intégration d'un grand nombre de collaborateurs de cultures différentes peut poser des difficultés à un groupe. Pourtant, cette diversité des valeurs et des comportements est aussi ce qui fait la force et l'originalité de l'organisation. Pour les problèmes d'ordre culturel liés à la normalisation, une implication réelle est nécessaire et elle doit se combiner, en général, avec une concertation du personnel. Cette démarche demande donc une rénovation des liens hiérarchiques souvent figés : les décisions doivent se prendre

au plus près du terrain. Une action de formation du personnel s'impose alors. Cette formation peut d'ailleurs être précise dans la norme adoptée. C'est dans ce cadre que structure organisationnelle, culture d'entreprise, normalisation éthique et confiance se trouvent spécifiquement imbriqués. Les changements connexes à la démarche éthique peuvent se révéler être des atouts futurs. Une réorganisation des liens entre individus peut être riche en innovation pour l'entreprise. C'est du moins ce que certifie Gélihier (2002, p. 47) dans le cas de la structure de Suez.

Des difficultés de mise en application des normes existent donc sur les plans structurels et culturels. Pourtant, ces difficultés liées à la normalisation peuvent être levées par des tentatives d'ancrage des normes éthiques dans l'entreprise. Un point reste à analyser pour dépasser les limites de la normalisation éthique en ce qui concerne l'émergence de la confiance. Il s'agit de la question de la légitimité et du respect des normes éthiques tant du point de vue de leur élaboration que de celui de leur mise en œuvre pratique. Ces domaines engagent-ils l'intervention de la puissance publique?

3. LA PUISSANCE PUBLIQUE GARANTE DE LA CONFIANCE SUR LES MARCHÉS ?

Jusqu'ici, il n'a pas été fait mention de la puissance publique, pas plus qu'elle n'est évoquée par les théoriciens de la confiance ou du capital social. Cela n'a rien de très surprenant dans la mesure où ces auteurs inscrivent leur démarche dans l'utilitarisme méthodologique. L'ambition idéologique n'est donc pas totalement étrangère à leur cheminement intellectuel, de même l'éviction d'une quelconque forme d'intervention publique : « lorsque, en raison d'une certaine abondance, ou du développement des aides de l'État, les individus ont moins besoin les uns des autres, il se produit moins de capital social. » (Coleman, 1990). Si l'on suit ce raisonnement, l'élévation du niveau de vie et le développement de l'intervention publique engendraient l'individualisme et les transferts des mieux lotis vers les plus fragiles seraient donc destructeurs de solidarités. Comme le souligne Ponthieu, « Suggérer que c'est de la communauté que dépend la santé de la société revient à nier le rôle d'une politique publique » (Ponthieu, 2003, p. 36). Quelle est donc la place de l'intervention publique dans ce débat? La question n'est pas nouvelle.

3.1. La puissance publique, « tiers-intervenant-protecteur » de la quiétude du citoyen

Pendant les années 1790-1793, la République française en gestation, soucieuse de répondre aux besoins des catégories défavorisées, autorisa l'émission de Billets de confiance destinés à servir de petites coupures échangeables contre des assignats dont la plus petite valeur nominale d'émission était de 50 livres. Ces billets, venaient en remplacement des monnaies métalliques

disparues de la circulation par thésaurisation lors de la mise en circulation des dits assignats. Cette pratique se répandit comme une traînée de poudre si bien qu'il n'est pas une municipalité qui n'émit ses propres billets. Très rapidement la Convention décida d'interdire cette pratique et procéda à l'émission d'assignats de petite valeur. Les municipalités émettrices, jouant le rôle d'intermédiaires financiers publics, se portaient garantes de la valeur des fameux billets et nourrissaient la confiance de ceux qui les utilisaient.

Quelques années plus tard, à Paris, Le 19 Frimaire de l'an 5 de la République française, Jules Gautier, banquier de Marseille, présentait un «Mémoire pour les députés extraordinaires des villes de Commerce; sur les moyens de rétablir le Crédit privé, la Confiance Publique, le Commerce, les Manufactures et la navigation». Ainsi commence son discours: «Citoyens, le sujet qui nous rassemble aujourd'hui, tient aux destinées de la république. La tranquillité ou l'anarchie, la prospérité ou la pénurie, les douceurs de la paix ou les calamités de la guerre [...] cette cruelle alternative doit enfin cesser». Il poursuit, «Que les hommes destinés à gouverner s'attachent donc à lier les citoyens au bonheur de l'État et ceux-ci à leur tour s'attacheront à concourir à la prospérité publique... Pour parvenir à ce but salutaire, il ne faut qu'un seul mobile, ce mobile est la confiance, et la confiance, vous le savez ne se commande pas: tant que la volonté du peuple sera méconnue et sa souveraineté outragée, quelle confiance pourrait-on avoir dans les dépositaires de l'autorité et dans la stabilité de l'ordre actuel des choses?»

En termes plus contemporains, la puissance publique est le fameux tiers très souvent évoqué dans la théorie de la confiance.

L'erreur de nombreux paradigmes, par exemple le libéralisme et le structuralisme, est de penser que les relations d'échange et de réciprocité sont purement «horizontales». On doit penser au contraire que toute relation entre deux personnes est incomplète et n'est possible que grâce à la présence d'un «tiers». C'est en effet un tiers qui a fixé le sens des mots employés, c'est à un tiers que l'on recourt pour régler les différends, etc. C'est également un tiers qui a forgé les règles de comportement auxquelles les parties se conforment. (Forum Confiance, 2003a)

En tant que «tiers-intervenant», la puissance publique diminue le risque au travers de la réglementation ou des contrôles qu'elle exerce. Mais au-delà, elle assure aussi une transitivité de la confiance: en accordant sa confiance à A, elle s'en porte caution. Ce faisant, elle conduit implicitement B à faire confiance à A. Ainsi, garante des institutions, elle contribue puissamment au maintien de la confiance dans celles-ci, de sorte que l'on «n'a pas de raison de s'en méfier» (Forum Confiance, 2003b). Assurant le respect de la démocratie, de l'État de droit, la garantie de l'accès de tous aux libertés fondamentales, la puissance publique répond du degré de confiance qu'elle peut accorder à ses interlocuteurs. Globalement, ces fonctions sont du domaine de l'ordre public.

Un autre volet très important de l'intervention publique, est constitué par la prise en compte de l'incertitude liée aux grandes mutations qui conduisent la puissance publique à demander à ses agents d'améliorer leurs

performances techniques tout en diminuant les risques au nom du principe de précaution, face à l'irruption de nouveaux risques, par exemple, sécurité alimentaire, sanitaire, nucléaire, environnementale ou biotechnologique, protection de la vie privée lors de l'utilisation du web ou des téléphones portables par les lois sur l'informatique et les libertés.

Les pouvoirs publics chargés de la mise en œuvre de nombreuses procédures de certification, ont aussi la responsabilité de répondre à la question de savoir quelle confiance accorder aux organismes de contrôle, en particulier lorsque ces missions sont sous-traitées auprès d'institutions privées payées par l'État. Dans cette perspective, la question essentielle est celle de savoir quel est le véritable contenu de la mission des organismes de contrôle : réduire le risque ou réduire l'inquiétude ? Certes, la réponse apportée par l'AFSSA en matière de sécurité alimentaire est-elle : « L'objectif n'est pas d'éviter les perturbations sociales nées d'un sentiment d'inquiétude ; il est de protéger les populations, c'est-à-dire de travailler sur le risque réel. » (Forum Confiance, 2003c). Il reste que la confiance est depuis longtemps synonyme de quiétude ou de sérénité du citoyen. Il est demandé à l'État d'en assurer la garantie (Forum Confiance, 2003b). L'État et le citoyen sont donc liés comme l'affirmait le banquier Jules Gautier précédemment évoqué : « Plus notre sort est lié à celui de l'État, plus nos sacrifices pour le faire triompher doivent être grands et incommensurables : malheur à l'égoïste, sa fortune et son cadavre seraient bientôt engloutis dans le tombeau où il aurait enseveli sa liberté. »

3.2. La puissance publique, la loi et le contrat

Au-delà de la protection de la quiétude et de la sérénité du citoyen, la puissance publique doit veiller au respect de la loi et du contrat. On retiendra à titre d'exemple, trois domaines spécifiques de vigilance et d'intervention importants : la présentation des comptes des entreprises, l'élaboration et le respect des contrats, les déviations du marché.

Les comptes des entreprises

La comptabilité est aujourd'hui le principal instrument de communication financière des entreprises dans le cadre de la globalisation des marchés financiers. Les évolutions technologiques propres au fonctionnement des marchés induisent l'émergence de nouveaux indicateurs de la part des entreprises. S'est alors développée une forme de surenchère de la communication destinée à arracher de nouvelles parts de marchés financiers. Cette démarche a conduit au creusement d'un abîme entre la réalité productive et financière de certaines entreprises et celle des comptes qui sont sensés la traduire. Tel est le sens général d'un récent rapport du Conseil d'analyse économique (CAE, 2003).

Les interrogations les plus importantes et les obligations de vigilance de la puissance publique concernent plusieurs domaines. Elles relèvent d'abord de la philosophie qui préside à l'évaluation de certains postes et à l'extraordinaire variété des conventions d'écriture des postes. Elles peuvent émerger de l'opacité des documents et des *audits* ou de la priorité absolue donnée aux exigences de l'actionnaire. Plus généralement, le système de sanction doit-il relever d'une démarche *a priori* au travers de règles strictes (France) ou bien *a posteriori* par voie judiciaire (États-Unis)? En réalité, c'est la question de l'existence même de règles comptables qui est posée.

Le respect des engagements contractuels et les déviances du marché

Les évolutions récentes ont conduit à ce que progressivement le contrat en vienne à supplanter la loi. Plusieurs raisons à cela parmi lesquelles notamment, le foisonnement législatif (en France 7000 lois se côtoient) de sorte que le principe selon lequel « nul n'est censé ignorer la loi » devient abusif alors que le contrat autorise des souplesses que la loi ne peut prévoir. Cette marge de manœuvre confère au contrat un succès réel, tant le recours à l'appareil judiciaire est souvent décourageant en cas de pratiques illicites, de sorte qu'il devient, à son tour, un moyen aisé de contourner la loi.

Cette question est d'autant plus brûlante qu'elle concerne une situation où domine une économie de l'offre très décentralisée, voire délocalisée, notamment dans les rapports entre l'entreprise et le citoyen qu'il soit considéré comme travailleur, consommateur final ou épargnant. La transparence si souvent invoquée est illusoire si elle n'est pas assortie d'une clause d'intelligibilité. Pour ne citer que quelques exemples en matière de relations de travail, mentionnons les harcèlements de tous ordres et les pratiques visant à contourner la législation du travail au travers notamment de codes et de chartes qui, outre qu'ils opacifient la relation salariale, n'ont aucune valeur juridique. En matière de consommation et d'épargne, mentionnons l'élaboration de contrats "quasi-léonins", les contrats de garantie très limitée (matériel informatique), les contrats dont la complexité est telle que leur compréhension nécessite des connaissances juridiques approfondies. Au-delà des formes les plus connues de l'abus de position dominante couramment évoquées, la principale déviance des marchés consiste dans la mise en œuvre par les offreurs d'une distanciation maximale entre eux-mêmes et leurs clients finaux. Cette distanciation est particulièrement évidente dans le sur-développement des échelons de sous-traitance qui entraîne la dilution, voire l'évanescence des responsabilités. Tous ces domaines et bien d'autres encore, doivent faire l'objet de la plus grande vigilance de la part de la puissance publique à l'exclusion d'autres structures.

CONCLUSION

Tant les «Billets de confiance», que les admonestations adressées aux gouvernants, attestent de ce que la question de la confiance constitue un élément central et permanent des relations économiques, en dépit des affirmations selon lesquelles l'intérêt seul assurerait le fonctionnement du marché. Toutefois, ce qui sépare le discours de la période révolutionnaire des développements actuels, c'est la conception du rôle éventuel de la puissance publique en la matière. Les banquiers post-révolutionnaires exigeaient une intervention publique significative pour «rétablir le crédit privé, la confiance publique, etc.» La théorisation actuelle de la confiance et des normes éthiques, affirme la capacité des agents économiques à autogérer l'éthique en dehors du regard indiscret de la puissance publique.

Certes, peut-on toujours rappeler que la confiance dans le marché repose sur celle qui est accordée à la scientificité supposée, donc à la prédictibilité, des lois qui le régissent. Il reste que la question de la confiance s'impose d'elle-même en dépit des affirmations des tenants du jeu des intérêts réciproques, y compris lorsqu'elle est envisagée dans sa version calculatoire ou qu'elle s'inscrit dans la perspective d'une structure immatérielle, du type capital social.

Le recours à des normes permet, il est vrai, d'asseoir la confiance sur les marchés, notamment en y renforçant les notions de prévisibilité et de stabilité des relations économiques en général. Cette affirmation se trouve confirmée dans le cadre de l'application des normes éthiques. En effet, on peut imaginer que l'éthique puisse fonder des relations de confiance entre les agents. L'importance de communiquer sur les normes éthiques mène cependant à une réflexion sur l'instrumentalisation de l'éthique. D'autant plus que les obstacles s'avèrent nombreux lorsqu'il s'agit de mettre en place concrètement les normes au sein de l'entreprise. Le débat est alors celui de l'ancrage de la norme en son sein.

La confiance s'impose, de surcroît, comme fondement institutionnel de l'éthique. Les normes éthiques se développent, certes, mais leur foisonnement génère souvent un sentiment de confusion. L'alternative se situe alors entre accorder sa confiance à une norme ou au partenaire économique. Pourtant, si la confiance existe *ex-ante*, l'utilité de la norme éthique se trouve considérablement réduite, sauf si l'on considère que la confiance repose précisément sur la connaissance du respect des normes éthiques. Il n'est cependant pas évident que cette confiance préalable entre les acteurs soit avérée. Celle-ci se révèle fragile car elle peut être remise en cause à tout moment par des actions opportunistes et déloyales. L'adoption de normes éthiques communes contribue donc à l'instauration de cette confiance durable et partagée.

Reste posée la question de la légitimité de la norme éthique. Si elle n'est pas établie, elle ne pourra pas devenir un cadre d'action adéquat pour l'entreprise. La normalisation constitue un outil spécifique de formalisation éthique. La norme éthique est à la fois un outil d'échange et de

développement pour l'économie, un outil de transparence pour le consommateur, un outil stratégique pour l'entreprise et un outil de politique publique. Le fait que la norme touche un grand nombre d'acteurs constitue une difficulté dans le sens où son élaboration implique des parties prenantes aux intérêts variés, voire divergents. Pourtant, c'est précisément de cette confrontation que peut surgir sa légitimité.

S'agissant enfin du développement de la pratique du contrat, le rôle de la puissance publique pourrait se limiter à garantir la conformité des contrats à la législation en vigueur. En réalité, sa mission est beaucoup plus large. Elle consiste à créer et maintenir les conditions de confiance nécessaires au fonctionnement équitable du marché au travers notamment de la transi- tivité de la confiance qu'elle induit par sa pratique quotidienne du contrat. Garante des institutions, la puissance publique est pleinement et légitimement habilitée à s'immiscer dans le domaine du contrat, particulièrement par les voies réglementaires et judiciaires.

BIBLIOGRAPHIE

- AKERLOF, K.G. (1970). «The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 84.
- ALBOUY, M. (1998). «Confiance, signaux et gestion financière», *Économie et Sociétés*, Sciences de Gestion, Série S.G., nos 8-9, p. 199-218.
- ARGYRIS, C. et D. SCHÖN (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading, MA, Addison Westley.
- BARRO, R.J. et D.B. GORDON (1983). «Rules, discretion and reputation in a model of monetary Policy», *Journal of Monetary Economics*, vol. 12.
- BEVORT, A. (1997). «Performances institutionnelles et traditions civiques: de la Démocratie en Italie selon Robert Putnam», Note de lecture critique sur *Making Democracy Work, Civic Traditions in Italy*, de Robert Putnam, *Revue française de science politique*, n° 2, p. 234-247.
- BIDAULT, F. (1998). «Comprendre la confiance: la nécessité d'une nouvelle problématique», *Économie et Sociétés*, Sciences de Gestion, Série S.G., nos 8-9, p. 33-46.
- BOIRAL, O. et G. VERNA (2000). «Éthique de la compétence et gestion stratégique de l'incompétence», *Revue du MAUSS* n° 15, La Découverte.
- BOYER, A. (2002). *L'impossible éthique des entreprises*, Paris, Édition d'Organisation.
- CARBOU, J. (2002). «Les entreprises multinationales et la lutte contre la corruption», *Problèmes économiques* n° 2778, Paris, La documentation française.

- CHARREAUX, G. (1998). «Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises», *Économie et Sociétés*, Sciences de gestion, Série S.G., n^{os} 8-9, p. 47-65.
- COLEMAN, J. (1988). «Social capital in the creation of human capital», *The American Journal of sociology*, vol. 94, S95-S120.
- COLEMAN, J. (1990). «Foundations of social theory», *Belknap*, Cambridge, MA, Harvard University Press.
- COLEMAN, J. (1993). «The rational reconstruction of society: 1992, Presidential Address», *American sociological review*, vol. 58, n^o 1, février, p. 1-15.
- CONSEIL D'ANALYSE ÉCONOMIQUE (2003). *Les normes comptables et le monde post-Enron*, sous la direction de J. Mistral, C. de Boissieu et J.H. Lorenzi, Paris, La documentation française.
- COTTA, A. (2003). «Capital», *Encyclopaedia Universalis*, v. 8.0, cd rom.
- DOURAI, R. (2002). «Quand l'éthique devient principalement une affaire d'image», *Humanisme & Entreprise*, juillet, n^o 02-253.
- DOSI, G., D. TEECE et S.WINTER (1990). «Les frontières des entreprises: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise», *Revue d'économie industrielle*, n^o 51.
- DUYMEDJIAN, R. (1996). «De la contingence des normes: les effets inattendus de l'ISO 9000 dans une "entreprise experte"», *Revue d'économie industrielle*, n^o 75.
- FAVEREAU, O. (1989). «Marchés internes, Marchés externes», *Revue économique*, vol. 40, n^o 2.
- FORUM CONFIANCE, (2003a). *La confiance et l'incertain, le rôle de l'État*, Compte rendu de la séance du 24 juin 2002, <www.cgm.org/Forums/Confiance/Creunion>.
- FORUM CONFIANCE, (2003b). *La confiance et l'incertain, le rôle de l'État: risque et sentiment de risque, confiance, contrôle*, Compte rendu de la séance du 19 novembre 2002.
- FORUM CONFIANCE, (2003c). *La confiance et l'incertain, le rôle de l'État: la confiance dans la monnaie*, Compte rendu de la séance du 24 février 2003, Conseil général des mines.
- FUKUYAMA, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, The Free Press.
- FUKUYAMA, F. (2000). «Social capital and civil society», *IMF Working Paper WP/00/74*.
- FUKUYAMA, F. (2002). «Social capital and development: The Coming Agenda», *SAIS Review*, vol. XXII, n^o 1, hiver-printemps.

- GAUTHIER, L. (2000). «L'impact des chartes d'éthique», *Revue française de gestion*, n° 130, septembre-octobre.
- GÉLINIER, O. *et al.* (2002). *Développement durable: pour une entreprise compétitive et responsable*, Paris, ESF éditeur.
- GERMAN, C. et P. MARANO (1983). «La normalisation: clé d'un nouvel essor», *Rapport au ministre de la Recherche et de l'Industrie*, Paris, La documentation française.
- GLAESER, E.-L. (2001). «La formation du capital social», *La contribution du capital humain et social à une croissance économique durable et au bien-être*, Symposium DRHC et OCDE, Québec, mars 2000.
- GOMEZ, P.Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*, Paris, Economica.
- GOMEZ, P.Y. (1995). «Le statut de la confiance dans la théorie économique», dans F. Bidault, P.Y. Gomez et G. Marion, *Confiance, Entreprise et société*, Paris, ESCA.
- GOMEZ, P.Y. (1996). «Normalisation et gestion de la firme: une approche conventionnaliste», *Revue d'économie industrielle*, n° 75.
- GRENARD, A. (1996). «Normalisation, certification: quelques définitions», *Revue d'Économie Industrielle*, n° 75.
- IGALENS, J. et H. PENAN (1994). *La normalisation*, Paris, Presses universitaires de France, coll. «Que sais-je?».
- KOSLOWSKI, P. (1998). *Principes d'économie éthique*, Paris, Éditions du Cerf.
- KREPS, D. (1990). «Corporate culture and economic theory», dans Alt et Shelpslé, *Perspective on Positive Political Economics*, Cambridge, Cambridge University Press.
- LAMBERT, Y. (2000). «La démocratie dans l'entreprise: Peut-on gagner en éthique sans perdre en efficacité?», *Revue du MAUSS*, n° 15, Paris, La Découverte.
- LANGLOIS, C. et B. SCHLEGELMILCH (1990). «Do corporate codes of ethics reflect national character? Evidence from Europe and the United States», *Journal of International Business Studies*, n° 4.
- MARCHESNAY, M. (1998). «Confiances et logiques entrepreneuriales», *Économie et sociétés*, Sciences de Gestion, Série S.G., nos 8-9, p. 99-117.
- MEDINA, Y. (2003). *La déontologie; ce qui va changer dans l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, Les cahiers de l'ORSE.
- MICHELETTI, P. (2003). «L'éthique: accélérateur de confiance», *Humanisme et Entreprise*, n° 02-256, janvier.
- MILGRAM, S. (1989). *La soumission à l'autorité: un point de vue expérimental*, Paris, Calman-Lévy.

- ORLÉAN, A. (1994). « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *À qui se fier? Confiance interaction et théorie des jeux*, Revue du MAUSS, n° 4, 2^e semestre.
- PASSET, R. (2003). « L'émergence contemporaine de l'interrogation éthique en économie », UNESCO, *Économie Éthique*, n° 2 SHS-2003/WS/22.
- PERNA, S. (2000). « La réalité du commerce équitable », Revue du MAUSS, n° 15, Paris, La Découverte.
- PÉREZ, R. (2002). « L'actionnaire socialement responsable : mythe d'hier ou réalité de demain? », *Revue française de gestion*, novembre.
- PÉREZ, R. (2003). *La gouvernance des entreprises*, Paris, La Découverte.
- PONTHIEU, S. (2003). « Que faire du "Social Capital" », *INSEE Série des documents de travail*, n° F0306.
- PORTER, M.E. (1980). *Competitive Strategy*, New York, The Free Press, Mac-Millan Publishing.
- PUTNAM, R. (1993). « The prosperous community : Social capital and public life », *The American Prospect*, n° 13, printemps.
- PUTNAM, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon and Schuster.
- PUTNAM, R. (2001). « L'évaluation et les conséquences du capital social », *La contribution du capital humain et social à une croissance économique durable et au bien-être*, Symposium DRHC et OCDE, Québec, mars 2000.
- PUTNAM, R. (2001). « Mesure et conséquences du capital social », *ISUMA, Revue canadienne de recherche sur les politiques*, vol. 2, n° 1, printemps.
- SEIDEL, F. *et al.* (1995). *Guide pratique et théorique de l'éthique des affaires et de l'entreprise*, Paris, Éditions ESKA.
- SEN, A. (1999). *Un nouveau modèle économique*, Paris, Odile Jacob.
- SERVET, J.-M. (1994). « Paroles données : le lien de confiance », *À qui se fier? Confiance, interaction et théorie des jeux*, Revue du MAUSS n° 4, 2^e semestre.
- SIMON, H. (1982). *Models of Bounded Rationality*, Cambridge, MA, M.I.T. Press.
- SOLOW, R. (1999). « Notes on social capital and economic performance », dans P. Dasgupta et I. Serageldin (dir.), *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, Washington, World Bank.
- THIEBAULT, J.-L. (2003). « Les travaux de Robert D. Putnam sur la confiance, le capital social, l'engagement civique et la politique comparée », *Revue internationale de politique comparée*, vol. 10, n° 3.

VELTZ, P. et P. ZARIFIAN (1993). «Vers de nouveaux modèles d'organisation?», *Sociologie du travail*, n° 1.

VON NEUMAN, J. et O. MORGENSTERN (1944). *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton, Princeton University Press.

WATERS, J.A. (1978). «Corporate morality as an organization phenomenon», *Organization Dynamics*, vol. 6.

WILLIAMSON, O. (1975). *Markets and Hierarchies*, New York, Free Press.

WILLIAMSON, O. (1993). «Calculative trust and economic organisation», *Journal of Law and Economics*, vol. 36, avril, p. 453-486.

RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET DROIT DU TRAVAIL¹

Guylaine Vallée

La question de la responsabilité n'est pas nouvelle en droit du travail. Les premiers développements du droit du travail et du droit social sont nés d'une «révolution juridique», pour reprendre les termes de Georges Scelle², eu égard au concept de responsabilité qui prévalait en droit commun. La responsabilité civile – d'abord basée sur la faute – pouvait désormais être fondée sur le risque inhérent à une activité socialement utile afin d'assurer une répartition équitable de la charge des dommages qui pouvaient en résulter³. C'est dans un contexte de généralisation du mode de production industrielle que cette évolution a eu lieu, d'abord dans le cadre de lois portant sur l'indemnisation des accidents du travail⁴. Peut-on assimiler, dans une semblable perspective, la notion de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) apparue dans le langage du management il y a une vingtaine d'années à la régulation correspondant aux nouveaux modes d'organisation des entreprises qui se sont développés pendant la même période? Encore faudrait-il pouvoir saisir, au-delà du discours, en quoi cette notion à la mode peut nourrir une réflexion sur le droit⁵. Cet effort

-
1. Ce texte a été réalisé pour le Séminaire international de droit comparé du travail, des relations professionnelles et de la sécurité sociale qui a eu lieu à Bordeaux en juillet 2004 et qui portait sur le thème «Quelle responsabilité sociale pour l'entreprise?» Il paraîtra en 2005 dans les *Actes du Séminaire international de droit comparé du travail, des relations professionnelles et de la sécurité sociale* et, en anglais, dans la revue *Managerial Law* en mai 2005.
 2. Georges Scelle (1927). *Précis élémentaire de législation industrielle*, Paris, Sirey, p. 65.
 3. Anonyme (1988). *Dictionnaire encyclopédique de théorie et de sociologie du droit*, Paris, LGDJ, p. 354: «responsabilité».
 4. Ainsi, la Loi concernant la responsabilité des accidents dont les ouvriers sont victimes dans leur travail et la réparation des dommages qui en résultent, S.Q. 1909, c. 66, inspirée du système allemand de 1884 et de la loi française de 1898, fondait la responsabilité sur la notion de risque professionnel, celui-ci faisant partie intégrante du mécanisme de production. Jean-Louis Baudouin et Patrice Deslauriers (2003). *La responsabilité civile*, 6^e éd., Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 653, par. 946 et 947.
 5. En vertu des règles constitutionnelles canadiennes [*Loi constitutionnelle de 1867*, 30 & 31 Vict., R.-U., c. 3; *Toronto Electric Commissionners c. Snider*; [1925] A.C. 396] régissant le partage des compétences entre les provinces et le Parlement fédéral, ce sont les provinces qui détiennent la compétence législative de principe dans le domaine des relations du travail puisque la Constitution leur reconnaît compétence exclusive en ce qui concerne la propriété et les droits civils (*Loi constitutionnelle de 1867*, art. 92 par. 13). La compétence du Parlement fédéral dans le domaine du travail se limite aux entreprises dont l'activité relève de la compétence fédérale en vertu des articles 91 et 92 par. 10 de la *Loi constitutionnelle de 1867*. Environ 90% de la main-d'œuvre québécoise est régie par les lois du travail provinciales alors que 10% l'est par les lois fédérales (Commission consultative sur le travail, *Rapport final de la Commission consultative sur*

de définition préalable est essentiel afin de préciser l'angle sous lequel nous étudierons la responsabilité sociale de l'entreprise en droit québécois et canadien ainsi que les transformations observables à cet égard.

1. UN PRÉALABLE : UNE DÉFINITION DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Une façon simple de cerner ce que recouvre cette notion est de retracer comment sont définies ses deux composantes essentielles : la responsabilité et l'entreprise. C'est ce qui est proposé dans cette section.

1.1. Quelle responsabilité ?

Comme la responsabilité civile, l'idée de la responsabilité sociale de l'entreprise a bien sûr un fondement moral ou éthique. Elle évoque la probité qui doit caractériser le comportement des dirigeants de l'entreprise. Dans une vision paternaliste inspirée des idéaux chrétiens sociaux, elle peut aussi se manifester dans les devoirs (fidélité, justice, équité) du chef d'entreprise à l'égard de ses employés, dans la poursuite du bien commun⁶.

Toutefois, Corinne Gendron, Alain Lapointe et Marie-France B.-Turcotte⁷ montrent bien que ce sont les débats sur la place de l'entreprise dans la société qui ont fait véritablement émerger l'idée de la responsabilité sociale dans la littérature gestionnaire. Dès les années 1970, les stratégies d'entreprise commencent à intégrer des dimensions qui ne sont pas purement économiques lorsqu'elles sont susceptibles d'influencer son marché ou son image et, par conséquent, l'atteinte de ses objectifs économiques. Les comportements de l'entreprise à l'égard des enjeux sociaux ou politiques comme la discrimination sexuelle ou raciale seront au cœur des revendications de groupes sociaux que «la gestion stratégique va théoriser, à partir de 1984 (Freeman) comme «les parties prenantes» de l'entreprise⁸.» La finalité économique de l'entreprise ne change pas, mais sa réalisation impose de tenir compte des intérêts des parties prenantes. La responsabilité sociale est perçue comme un phénomène volontaire, issu des choix stratégiques des dirigeants d'entreprises. Elle ne transforme ni la nature, ni les finalités de l'entreprise, pas plus que la répartition du pouvoir de décision qui appartient toujours à ses propriétaires et dirigeants.

le travail et sur la révision du Code du travail, Gouvernement du Québec, 1985, p. 23.) Nous puiserons l'essentiel de nos exemples dans les lois du travail québécoises sans mentionner systématiquement les dispositions équivalentes des lois fédérales ou des lois des neuf autres provinces canadiennes, d'autant qu'il y a une grande similitude quant à leurs orientations générales. Nous évoquerons à l'occasion des dispositions des lois du travail fédérales qui ne comportent pas d'équivalents en droit québécois.

6. Georges Ripert (1946). *Aspects juridiques du capitalisme moderne*, Paris, LGDJ, p. 340.

7. Corinne Gendron, Alain Lapointe et Marie-France B.-Turcotte (2004). «Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée», *Relations industrielles*, vol. 59, n° 1, p. 73, 75.

8. *Idem*, note 76.

Toutefois, depuis la fin des années 1990, la responsabilité sociale de l'entreprise ne serait plus simplement, aux dires des mêmes auteurs, un choix stratégique. Elle serait devenue « un impératif inhérent à la nature de l'entreprise du nouveau millénaire, au cœur même de son rôle à titre d'institution sociale, magnifiquement illustré par le concept émergent de l'entreprise citoyenne⁹. » La responsabilité sociale s'imposerait maintenant à l'entreprise tant sous l'effet de lois qui, dans certains systèmes, imposent la production de bilan sociaux que sous l'effet de l'action des nouveaux mouvements sociaux qui ont maintenant investi la sphère économique en se dotant d'instruments susceptibles d'infléchir la performance de l'entreprise, qu'il s'agisse d'agences de notation, d'index, de fonds d'investissement éthique ou de campagnes d'actionnaires¹⁰. La responsabilité sociale des entreprises consiste donc à prendre en compte les intérêts des autres composantes de l'entreprise – qu'il s'agisse des employés, des clients, des fournisseurs, des collectivités locales ou de la société en général¹¹ dans les décisions de l'entreprise. Contrairement au concept de la responsabilité civile, la RSE ne porte pas uniquement sur la réparation des dommages sociaux ou environnementaux découlant des activités des entreprises. Elle se situe plutôt en amont puisqu'elle propose d'intégrer ces préoccupations sociales et environnementales dans la définition même du projet productif de l'entreprise en y associant, sous des formes variables, les parties prenantes de l'entreprise.

1.2. Quelle entreprise ?

L'entreprise visée par le discours de la responsabilité sociale est l'entreprise au sens économique du terme. Elle recouvre ce que Pierre Verge a désigné sous le terme d'« entreprise-activité¹² », celle qui découle de l'exercice par un individu de la liberté d'entreprendre que reconnaît et protège le droit libéral. « L'action d'entreprendre, l'initiative et la poursuite d'une fin d'ordre économique, au sens large du terme, fait référence à son auteur : telle est la conception de l'entrepreneur entretenue par la science économique¹³. »

9. *Idem*, note 7.

10. C. Gendron, A. Lapointe et M.-F. Turcotte, *loc. cit.*, note 7, p. 76 ; voir aussi, dans le contexte de l'action syndicale internationale : Claude Rioux (2002). « Tendances récentes dans l'action syndicale internationale à l'égard de la promotion des droits syndicaux dans les entreprises transnationales », communication dans le cadre du Symposium organisé par la Société de droit du travail et de la sécurité sociale (Québec), « Les mécanismes internationaux de protection de la liberté syndicale dans les Amériques », le 29 novembre, 19 pages.

11. 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 XXI^e siècle*, Rapport final, janvier, p. 5. Ce rapport est disponible à l'adresse suivante : <<http://www.corporate-accountability.ca/pdfs/RapportFinal2002.pdf>>.

12. Pierre Verge avec la participation de Sophie Dufour (2003). *Configuration diversifiée de l'entreprise en droit du travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, p. 2.

13. *Idem*.

En d'autres termes, l'entreprise est conçue comme « l'activité économique, l'organisation, l'affaire ou même l'aventure mise sur pied par une personne, lui appartenant (individu ou personne morale) ou dirigée par elle¹⁴. » En économie capitaliste, cette activité est orientée en vue d'une fin qui n'est pas purement productive. « Production en vue du profit, recherche du profit illimité, souci constant de ce profit, c'est le but de l'entreprise capitaliste », écrivait Georges Ripert en 1946¹⁵. C'est d'ailleurs ce but que le discours sur la responsabilité sociale des entreprises veut transformer.

Au Canada, cette liberté d'entreprendre, et les pouvoirs qui s'y rattachent, sont régis par le droit civil au Québec, la *common law* pour ce qui est des autres provinces canadiennes ainsi que les nombreuses lois provinciales et fédérales qui composent le droit des affaires. Elle n'a pas de statut constitutionnel fondamental¹⁶.

Bien sûr, les droits du travail canadien et québécois n'ignorent pas cette entreprise-activité. Mais c'est en prenant pour référence une autre conception de l'entreprise, l'« entreprise-organisation », qu'ils se sont construits au cours des soixante dernières années. L'« entreprise-organisation » s'incarne dans la combinaison de moyens matériels, techniques et humains orientée vers l'atteinte d'une finalité productive, qu'il s'agisse de la production d'un bien ou d'un service. Les décisions relatives à la définition de cette finalité et à la coordination des moyens de production appartiennent à l'entrepreneur qui est aussi celui qui, à titre d'employeur, exerce le pouvoir de contrôle et de surveillance à l'égard des travailleurs. L'« entreprise-organisation » correspond à un « ensemble social particulier hiérarchisé » et à « une réalité physique, distincte dans les faits de l'initiateur de l'activité d'entreprise, même si ce dernier, l'entrepreneur, la possède et exerce sur elle un pouvoir de direction¹⁷ ». C'est à cette entreprise, plutôt qu'à l'entrepreneur

14. Fernand Morin et Jean-Yves Brière (2003). *Le droit de l'emploi au Québec*, 2^e édition, Montréal, Wilson et Lafleur, p. 318, par. II-121.

15. G. Ripert, *op. cit.*, note 6, p. 324.

16. Contrairement au droit européen où la liberté d'entreprendre a une portée communautaire (Jean Pélissier, Alain Supiot et Antoine Jeammaud (2002). *Droit du travail*, 21^e édition, Paris, Dalloz, p. 147, par. 97) et au droit français où elle a un statut constitutionnel (Antoine Lyon-Caen (2002). « Le droit du travail et la liberté d'entreprendre », *Droit social*, n^o 3, p. 258). Cet auteur souligne le danger de mise en cause des droits consacrés par l'État social (réglementation des contrats, normes établissant des garanties minimales, protection de la santé des travailleurs) dans la mesure où ils porteraient une atteinte disproportionnée ou manifestation excessive à la liberté d'entreprise constitutionnellement garantie. Cette question ne se pose pas dans les mêmes termes au Canada puisque « les droits économiques, généralement englobés par le terme « biens » et le droit économique d'exploiter une entreprise, de gagner sa vie d'une manière particulière ou de se livrer à une activité professionnelle particulière, ne sont pas dans le champ d'application du droit garanti par l'article 7 » de la *Charte canadienne des droits et libertés* portant sur les droits à la vie, à la liberté et à la sécurité. Commentaires de Graham Garton (2004). *Recueil de décisions relatives à la Charte canadienne des droits et libertés*, Ottawa, ministère de la Justice, p. 68, disponible à l'adresse suivante : <<http://www.canlii.org/ca/doc/chart/s-7.html>>, dernière mise à jour : mai 2004.

17. P. Verge, *op. cit.*, note 12, p. 3.

qui la possède, que sont rattachés les rapports individuels et collectifs de travail lors de l'aliénation ou de la concession de l'entreprise¹⁸. C'est aussi dans le cadre de cette entreprise que sera appréciée la durée de service requise pour accéder à un recours consacrant une certaine sécurité d'emploi pour les employés non syndiqués¹⁹.

Cette vision de l'entreprise est déterminante pour l'encadrement juridique de la représentation des salariés et des rapports collectifs de travail. Depuis 1944, les rapports collectifs de travail entre les syndicats et les employeurs sont reconnus et structurés par le droit à l'intérieur et non hors de l'entreprise. Cela constituait un changement important puisque les rapports collectifs du travail ne s'étaient pas construits historiquement sur cette seule base, les premiers syndicats canadiens étant des syndicats de métier organisés sur une base territoriale²⁰. Ce modèle instauré en 1944 reflète les objectifs qui étaient poursuivis dans le contexte de la fin de la guerre : tendre à une certaine démocratisation de l'entreprise par la «codétermination» des conditions de travail par la négociation collective tout en limitant les conflits industriels et en stabilisant la production de l'entreprise. Ces objectifs se sont matérialisés dans un régime inspiré du droit américain où un monopole de représentation syndicale est reconnu à l'association de salariés qui recueille l'appui d'une majorité des salariés compris dans une unité de négociation décentralisée dont l'envergure maximale correspond généralement aux frontières de l'«entreprise-organisation²¹.» Cette entreprise est le cadre dans lequel est appréciée la volonté des salariés de se regrouper ; en l'absence de volonté collective majoritaire, aucun syndicat n'est accrédité et les droits de négociation collective et de grève sont inexistantes. Puisque la représentation syndicale est le seul canal de représentation possible, les salariés demeurent alors sans représentation²². La représentation syndicale,

18. *Code civil du Québec*, L.Q. 1991, c. 64, art. 2097 (ci-après cité : «C.c.Q.»); *Loi sur les normes du travail*, L.R.Q., c. N-1.1, art. 96 et 97 (ci-après citée : «L.n.t.»); *Code du travail*, L.R.Q., c. C-27, art. 45 et suiv. (ci-après cité : «C.t.»).

19. L.n.t., art. 124. Ce recours à l'encontre d'un congédiement fait sans cause juste et suffisante est accessible à tout salarié possédant deux ans de service continu dans une même entreprise. La réintégration en emploi est le remède habituel : L.n.t., art. 128.

20. Judy Fudge et Eric Tucker (2001). *Labour Before the Law: the Regulation of Workers' Collective Action in Canada, 1900-1948*, Oxford, Oxford University Press, 398 pages; Pierre Verge et Gregor Murray (1991). *Le droit et les syndicats. Aspects du droit québécois*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p. 14-18.

21. L'unité de négociation peut regrouper la totalité des salariés d'un employeur ou un groupe distinct de salariés de cet employeur suivant l'accord intervenu entre l'employeur et l'association de salariés requérante [C.t., art. 21, al. 3]. En cas de désaccord, un organisme spécialisé doit trancher sur le caractère approprié de l'unité proposée (C.t., art. 32, al.1) à l'aide de critères jurisprudentiels «classiques»: la communauté d'intérêts sur le plan des relations du travail entre les salariés, l'historique des relations du travail dans l'entreprise et le secteur, le désir manifesté par les salariés en cause, le critère géographique ou la structure physique de l'entreprise et, enfin, le souci de préserver la paix industrielle en évitant la multiplication d'unités d'accréditation distinctes dans une même entreprise [*Syndicat national des employés de Sicard (CSN) c. Association internationale des travailleurs de métal en feuilles*, (1965) R.D.T. 353 (C.R.T.).]

la négociation collective, la convention collective ne valent d'ailleurs que pour les salariés actuels et futurs de l'unité de négociation, qu'ils soient membres ou non du syndicat accrédité. C'est pourquoi la négociation d'une convention collective régissant l'«entreprise-activité» est difficile, quoique possible si les acteurs le souhaitent. Les grèves de solidarité de salariés travaillant pour des «entreprises-organisations» détenues par une même personne physique ou morale sont difficiles, voire virtuellement impossibles, dans un tel système de représentation syndicale. La grève, possible uniquement pendant la période de négociation d'une convention collective, a cependant des effets importants au sein de l'«entreprise-organisation» visée parce qu'elle est exercée par tous les salariés de l'entreprise et qu'au Québec, l'employeur ne peut recourir à des travailleurs de remplacement, à l'exception de ses propres cadres²³.

Bref, les droits du travail canadien et québécois se sont construits au cours des soixante dernières années sur une vision de l'entreprise qui ne recouvre que partiellement celle qui est visée par le discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Ceci explique en bonne partie pourquoi, ainsi que nous le verrons maintenant, les droits du travail québécois et canadien n'encadrent que très peu les dimensions constitutives de ce qu'il est convenu d'appeler la responsabilité sociale de l'entreprise, soit la détermination du contenu de la mission de l'entreprise (Section 2) et des modes d'organisation de la production qui seront choisis pour la réaliser (Section 3). Toutefois, de nouvelles dynamiques sociales pourraient occasionner une meilleure appréhension de la liberté d'entreprendre et de ses fruits (Section 4). En ce sens, le constat posé n'a rien de définitif.

2. LE POUVOIR DE DÉTERMINER LES FINALITÉS DE L'ENTREPRISE

Au Canada, comme dans plusieurs autres systèmes nationaux, le pouvoir de définir la mission productive de l'entreprise appartient à son ou ses propriétaires²⁴. Ni le droit du travail, ni le droit de l'entreprise ne remettent fondamentalement en cause le fondement de ce pouvoir ou encore ses modalités d'exercice.

22. Ce qui ne va pas sans soulever des questions sur la liberté d'association garantie par ces modèles aux États-Unis et au Canada. Voir en particulier: *Human Rights Watch (2000). Unfair Advantage. Workers' Freedom of Association in the United States under International Human Rights Standards*, HRW, août, disponible à l'adresse suivante: <<http://www.hrw.org/reports/2000/uslabor/>>; Shelton Leader (2002). «Choosing an Interpretation of the Right to Freedom of Association», *British Journal of Industrial Relations*, vol. 40, n° 1, p. 122.

23. C.t., art. 109.1.

24. «Tant qu'ils respectent les lois du pays, les dirigeants d'une compagnie sont uniquement redevables aux investisseurs, c'est-à-dire les actionnaires. Le droit corporatif actuellement en vigueur donne priorité aux intérêts des actionnaires, qui se résument à la maximisation des profits, et il les protège des pratiques abusives des dirigeants»; Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, *op. cit.*, note 11, p. 2.

2.1. En droit du travail

En droit du travail, les pouvoirs de l'employeur et ceux des propriétaires des moyens de production ou des services offerts se confondent. «L'employeur peut, en sa qualité de maître des biens et d'entrepreneur, procéder d'autorité à des changements de structure, à des réorganisations administratives, ou encore reconsidérer les procédés de production ou le «coût» qu'il entend verser en contrepartie du travail²⁵.» En vertu de ce principe qui sert en toile de fond pour l'interprétation des pouvoirs patronaux, l'employeur possède tous les droits reliés à la direction de l'entreprise, sous réserve seulement des limites qu'imposent les lois applicables ainsi que le contenu explicite de la convention collective ou du contrat individuel de travail²⁶: c'est ce que l'on a appelé les droits résiduels de direction²⁷. Or le droit légiféré du travail n'encadre pas les décisions relevant de la direction des affaires d'une entreprise: aucune disposition n'impose l'obligation d'informer ou de consulter les salariés ou leurs représentants concernant les grandes orientations de l'entreprise et les moyens retenus, par exemple la localisation des établissements, pour les mettre en œuvre²⁸. Le droit légiféré intervient aussi assez peu dans les décisions concernant la direction de la production dans l'entreprise, par exemple en ce qui concerne le recours à la sous-traitance ou à des changements technologiques, comme nous le verrons plus loin. Seules les décisions relevant de la direction du travail, et encore du travail subordonné, sont visées par les lois du travail. C'est à cet égard que les lois du travail, considérées dans leur ensemble, ont pour effet d'encadrer ou de limiter les droits de direction de l'employeur²⁹ lorsqu'elles fixent par exemple les conditions d'hygiène et de sécurité dans lesquelles le travail doit être exécuté et les mécanismes de prévention des accidents du travail qui doivent exister dans l'entreprise³⁰, l'obligation pour l'employeur de garantir un milieu de travail exempt de harcèlement et protégeant la santé, la sécurité et la dignité des salariés³¹, les normes minimales de travail³², les renseignements que l'employeur peut demander au moment de l'embauche³³, les motifs qu'un employeur ne peut invoquer pour mettre fin au rapport de

25. Rodrigue Blouin et Fernand Morin (2000). *Droit de l'arbitrage de griefs*, 5^e éd., Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 502.

26. Sur les fondements des droits de direction en droit québécois: Gérard Hébert, Reynald Bourque, Anthony Giles, Michel Grant, Patrice Jalette, Gilles Trudeau et Guylaine Vallée (2003). *La convention collective au Québec*, Boucherville, Gaëtan Morin éditeur, p. 72-77.

27. *Idem*, p. 37-38.

28. Cette typologie des droits de direction est utilisée pour analyser le contenu des conventions collectives dans l'ouvrage précité: *Idem.*, p. 69-70.

29. Pierre Verge et Guylaine Vallée (1997). *Un droit du travail? Essai sur la spécificité du droit du travail*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, coll. «Le droit aussi...», p. 17-18 et 37-38.

30. *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, L.R.Q., c. S-2.1 [ci-après citée: «L.s.s.t. »].

31. C.c. Q., art. 2087 (obligations spécifiées au Code civil); *Charte des droits et libertés de la personne*, L.R.Q., c. C-12, art. 10.1 (harcèlement pour un motif prohibé) [ci-après citée: «C.d.l.p.»]; L.n.t., art. 81.18 à 81.20; art. 123.6 à 123.16 (harcèlement psychologique).

32. L.n.t.

33. C.d.l.p., art. 18.1.

travail et qui peuvent mener à une ordonnance de réintégration du salarié³⁴, l'obligation de reconnaître le syndicat accrédité et de négocier avec lui de bonne foi une convention collective³⁵, l'effet sur les travailleurs, le syndicat ou la convention collective de l'aliénation, de la concession ou de modifications à la structure juridique de l'entreprise³⁶, la procédure qui doit être suivie en matière de licenciements collectifs³⁷ ou en matière de changements technologiques³⁸. Il en est de même des lois de portée générale dont l'objet dépasse les seuls rapports d'emploi pour consacrer les libertés et droits fondamentaux de la personne³⁹. En vertu de la *Charte des droits et libertés de la personne* par exemple, les politiques ou pratiques d'un employeur ne peuvent porter atteinte au droit à l'égalité protégé par la Charte⁴⁰; elles ne pourront être maintenues que si elles constituent une exigence professionnelle justifiée, ce qui suppose que l'employeur puisse faire la preuve qu'il a tenté d'accommoder la personne discriminée et que cet accommodement occasionnait des contraintes excessives⁴¹. Ces dispositions protégeant le droit à l'égalité s'imposent à toutes les étapes de la relation d'emploi⁴². Par ailleurs, un employeur qui impose à ses salariés

-
34. La réintégration est le remède usuel ordonné dans le cadre des recours suivants en matière de congédiement qui relèvent de la compétence de tribunaux spécialisés : C.d.l.p., art. 10 (race, couleur, sexe, grossesse, orientation sexuelle, état civil, âge, sauf dans la mesure prévue par la loi, religion, convictions politiques, langue, origine ethnique ou nationale, condition sociale, handicap ou utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap); C.d.l.p., art. 18.2 (antécédents judiciaires); L.n.t., art. 122 (motifs illégaux, exercice d'un droit résultant de la loi, mise à la retraite forcée) et art. 124 (sans cause juste et suffisante); C.t., art. 15 (activités syndicales, exercice, d'un droit résultant de la loi); C.t., art. 100 (contraire à la convention collective); L.s.s.t., art. 227 [exercice d'un droit résultant de la loi en matière de prévention des accidents du travail]; *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*, L.R.Q., c. A-3.001, art. 32 (lésion professionnelle, exercice d'un droit résultant de la loi) [ci-après citée: «L.a.t.m.p.»]; *Charte de la langue française*, L.R.Q., c. C-11, art. 45 et 46 (langue, exercice d'un droit résultant de la loi). Seul le recours fondé sur le Code civil du Québec ne peut conduire à la réintégration, les tribunaux judiciaires refusant d'imposer l'exécution en nature: C.c.Q., art. 2094 (sans un motif sérieux).
35. C.t., art. 53.
36. C.c.Q., art 2097; L.n.t., art. 97, C.t., art. 45.
37. L.n.t., art. 84.0.1 à 84.0.15.
38. *Code canadien du travail*, L.R.C. (1985), c. L-2, art. 51 à 55 [ci-après cité: «C.c.t.»].
39. Il en est ainsi de la *Charte canadienne des droits et libertés* L.R.C. (1985), Ap. II, n° 44 [ci-après citée: «C.c.d.l.»] faisant partie de la Constitution canadienne en vertu de la *Loi constitutionnelle* de 1982 (1982, R.-U., c.11) dont le champ d'application se limite à l'action gouvernementale (C.c.d.l., art. 32) et de la *Charte des droits et libertés de la personne* (précitée), loi québécoise ayant un statut prépondérant et qui s'applique tant à l'État qu'aux rapports entre particuliers (C.d.l.p., art. 52, 54 et 55).
40. La discrimination prohibée est une distinction, exclusion ou préférence fondée sur l'un des motifs énumérés par l'article 10 C.d.l.p. (précité, note 31). La discrimination peut être directe, par effet préjudiciable (indirecte) ou systémique.
41. C.d.l.p., art. 20; *British Columbia Government and Service Employees' Union c. Le gouvernement de la province de la Colombie-Britannique et al.* [1999] 3 R.C.S. 3.
42. «Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi» (C.d.l.p., art. 16).

un lieu de résidence⁴³, qui a recours à des moyens électroniques de surveillance sur les lieux de travail⁴⁴ ou à la filature du salarié à l'extérieur du travail porte atteinte à la vie privée de ces personnes protégée par la *Charte des droits et libertés de la personne*, atteinte ne pouvant être justifiée que si l'objectif poursuivi par l'employeur est légitime et les moyens employés proportionnels à l'atteinte de cet objectif⁴⁵. Ces dispositions législatives qui, faute de véritable codification, se trouvent dans des lois éparées, se concentrent sur l'encadrement des pouvoirs de direction du travail. Les mécanismes de protection ou de représentation instaurés par ces lois n'atteignent pas les sphères décisionnelles stratégiques de l'entreprise.

Il en est de même des conventions collectives, dont l'envergure locale est peu propice à la négociation d'une instance de représentation ou d'information sur la direction des affaires de l'entreprise. Toutefois, les conventions collectives comprennent des règles qui régissent, plus étroitement que ne le font les lois, les pouvoirs de direction du travail dans l'entreprise, notamment quant à la détermination et la description des tâches, la sélection du personnel et son assignation aux différents postes, les promotions, mutations, mises à pied et licenciements, l'exercice du pouvoir disciplinaire ainsi que l'imposition de sanctions appropriées. Elles comportent aussi, de plus en plus fréquemment, des dispositions qui visent à encadrer certaines décisions relatives à la direction de la production : les clauses qui cherchent à limiter, voire à interdire, le recours à la sous-traitance, en sont un exemple⁴⁶.

Bref, le droit du travail, qu'il soit légiféré ou conventionnel, n'a pas pour effet de modifier l'exercice du pouvoir au sein de l'«entreprise-activité» en le soumettant par exemple à des obligations de transparence ou d'information. L'«entreprise-activité» y est considérée comme fait accompli, un phénomène extérieur. Une certaine jurisprudence a certes tenté de faire du droit du travail l'assise d'une redéfinition plus audacieuse des pouvoirs dans l'entreprise dès lors qu'était accréditée une association de salariés. Suivant ce courant, l'accréditation d'une association syndicale produirait un changement de nature – et non seulement un changement de degré – dans les rapports de travail. La substance même des droits de direction en serait transformée, l'employeur ne pouvant prendre de décisions majeures sans consulter, sinon obtenir l'accord du syndicat accrédité, même sur des matières dont la convention

43. *Godbout c. Ville de Longueuil*, [1997] 3 R.C.S. 844.

44. *Syndicat des travailleuses et travailleurs de Bridgestone/Firestone de Joliette* (C.S.N.) c. Trudeau, [1999] R.J.D.T. 1075; [1999] R.J.Q. 2229 (C.A.).

45. C.d.l.p., art. 5 et 9.1.

46. G. Hébert, R. Bourque, A. Giles, M. Grant, P. Jalette, G. Trudeau et G. Vallée, *op. cit.*, note 26, p. 217-221.

collective ne traite pas⁴⁷. En vertu de ce courant, l'employeur et le syndicat devraient s'entendre sur toute décision ayant des incidences sur le travail. Cela aurait certes pu consacrer le syndicat comme partie prenante, au sens où ce terme est entendu dans le discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise, à tout le moins lorsque le travail est en cause. Ce courant n'a pas été retenu.

2.2. En droit des sociétés⁴⁸

Comme cela a été le cas en Europe lors des travaux entourant la constitution de la société européenne⁴⁹ l'idée d'intégrer les préoccupations sociales dans l'entreprise par une réforme du droit des sociétés a aussi été envisagée au Canada. Des amendements ont ainsi été apportés à une loi fédérale, la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*⁵⁰, en ce qui concerne notamment les règles applicables aux campagnes d'actionnaires pouvant avoir cours dans les sociétés par actions fédérales⁵¹. Ces modifications vont dans le sens d'une promotion de la responsabilité sociale des entreprises dans la

-
47. L'énoncé le plus célèbre de cette position a été défendu par un arbitre qui allait devenir plus tard juge en chef de la Cour suprême du Canada, Bora Laskin. Il a écrit : «... c'est une généralisation superficielle que de prétendre qu'une convention collective doit être interprétée comme limitant les prérogatives antérieures de l'employeur seulement dans la mesure où ces limites sont expressément stipulées dans l'entente elle-même. Une telle interprétation ignore complètement le climat des relations patronales-syndicales en régime de convention collective. Le passage de rapports individuels à une telle situation constitue un changement de nature et non pas simplement de degré. L'introduction d'un régime de négociation implique l'acceptation par les parties de certains postulats qui sont complètement étrangers à la période de négociation individuelle. De ce fait, tout effort pour mesurer les droits et les devoirs des parties, dans les relations patronales-syndicales, en se référant aux normes d'avant la négociation constitue une tentative de retourner dans un monde qui a complètement cessé d'exister...» *United Electrical, Radio & Machine Workers of America, Local 527 c. Peterboro Lock Mfg. Co. Ltd.*, 4 L.A.C 1499-1506, p. 1502, le 27 février 1954 (B. Laskin, arb.), reproduit et traduit dans G. Hébert, R. Bourque, A. Giles, M. Grant, P. Jalette, G. Trudeau et G. Vallée, *op. cit.*, note 26, p. 38.
48. Cette section puise largement dans : Guylaine Vallée (2003). «Les codes de conduite des entreprises multinationales et l'action syndicale internationale : réflexions sur la contribution du droit étatique», *Relations industrielles*, vol. 58, n° 3, p. 363, en particulier p. 368-379. Pour une perspective comparative, voir le numéro spécial de la revue *Comparative Labor Law & Policy Journal* consacré au thème «Employees and Corporate Governance», en particulier le texte de Sanford M. Jacoby (2000). «Corporate Governance in Comparative Perspective : Prospects for Convergence», *Comparative Labor Law & Policy Journal*, vol. 22, n° 1, p. 5.
49. Marie-Ange Moreau (2001). «L'implication des travailleurs dans la société européenne», *Droit social*, p. 967.
50. *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, L.R.C. (1985), c. C-44 (ci-après citée : «L.c.s.a.»).
51. La loi précise que les actionnaires peuvent, de leur propre initiative, faire et examiner des propositions de modification des statuts [L.c.s.a., art. 175 (1)] ou des propositions d'adoption, de modification ou de révocation d'un règlement administratif [L.c.s.a., art. 103 (5)]. Toute proposition d'actionnaires n'est toutefois pas automatiquement recevable : la loi a été amendée concernant le délai pour présenter une proposition, les conditions d'admissibilité pour les actionnaires qui désirent soumettre une proposition et les motifs pouvant justifier le refus de faire circuler une proposition (voir G. Vallée, *loc. cit.*, note 48, p. 369-373).

mesure où elles favorisent l'expression des préoccupations sociales ou environnementales des actionnaires, généralement des caisses de retraite, des fonds d'investissement de travailleurs ou des organisations religieuses. Il faut cependant pouvoir satisfaire aux exigences relatives à l'admissibilité d'une proposition d'actionnaires pour s'engager dans un tel processus, ce qui n'est pas à la portée de tous les groupes désirant faire pression sur une entreprise⁵². C'est pourquoi les campagnes d'actionnaires ne sont pas une panacée et que d'autres avenues ont été explorées pour intégrer les préoccupations sociales dans le droit des sociétés. La Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, dans un rapport déposé en janvier 2002⁵³, a formulé un certain nombre de recommandations qui sont demeurées sans suites mais qui traduisent bien l'« esprit » du droit des sociétés en matière de responsabilité sociale des entreprises au Canada.

Certaines recommandations portent sur l'information et la transparence. Les entreprises cotées en bourse ou d'une certaine taille devraient avoir l'obligation de dévoiler à chaque année des informations relatives à leur philosophie en matière de responsabilité sociale, à la conformité de leurs pratiques avec des lignes directrices élaborées par le Gouvernement et à la raison des écarts pouvant exister entre ces lignes directrices et leurs pratiques⁵⁴. Ces lignes directrices relatives aux droits de la personne et des travailleurs, à l'environnement, au droit des consommateurs et au comportement éthique seraient basées sur les sources du droit international⁵⁵. L'obligation annuelle porterait aussi sur la divulgation des infractions criminelles graves ou des infractions importantes à un règlement dont elles auraient été reconnues coupables, peu importe l'administration publique concernée⁵⁶. Les grandes sociétés devraient aussi être tenues, « en vertu

52. La commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises [*op. cit.*, note 11, p. 31] fait d'ailleurs état des difficultés que doivent affronter les actionnaires qui veulent s'engager dans une forme d'action collective et propose un parallèle éclairant avec la démocratisation de l'entreprise engendrée par le syndicalisme et la négociation collective.

53. Cette Commission était composée de cinq membres provenant du milieu des affaires, du milieu syndical et du milieu universitaire <<http://www.corporate-accountability.ca/fr/about/bios.html>>. Ses travaux ont été parrainés par l'Université Carleton et financés par des fondations privées canadiennes. Le rapport final de la Commission (précité, note 10) faisait suite à des audiences tenues entre février et septembre 2001 dans plusieurs grandes villes canadiennes où des gens d'affaires, des groupes confessionnels, des syndicats, des représentants gouvernementaux, des investisseurs, des universitaires et d'autres citoyens avaient été invités à s'exprimer. Le rapport final découle de cette consultation.

54. Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, *op. cit.*, note 11, p. 19 (Recommandations 1 et 2).

55. Par exemple, les lignes directrices concernant les droits fondamentaux des travailleurs reprendraient les *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales*, la *Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux du travail* et le *Contrat mondial des Nations Unies*. En adoptant ces lignes directrices, le gouvernement ne ferait que donner suite à ses engagements internationaux.

56. Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, *op. cit.*, note 11, p. 21 (Recommandations 5 et 6).

des exigences de déclaration inhérentes au droit corporatif, d'effectuer un "bilan social" annuel⁵⁷, dont la vérification serait faite par un tiers sur la base des lignes directrices définies. Enfin, dans le secteur du vêtement, cet objectif de transparence justifierait que l'étiquetage de tout vêtement vendu au Canada indique le nom et l'emplacement des usines où il a été confectionné⁵⁸; cela permettrait de retracer le cheminement des produits textiles vendus au Canada et provenant d'un processus de fabrication fragmenté et s'étendant dans plusieurs pays. Ces recommandations ne précisent pas les sanctions qui seraient imposées à l'entreprise qui manquerait à ces obligations d'information et de transparence. La Commission laisse entendre que les forces du marché – entendons par là les groupes de la société civile – seraient en mesure de sanctionner les gestionnaires des entreprises prises en défaut. Ces mesures peuvent sembler timides mais la transparence qu'elles suggèrent va plus loin que certains mécanismes actuellement en place au Canada⁵⁹. Elles seraient susceptibles de produire des effets de rayonnement (*sunshine effect*) comparables à ceux ayant découlé du traitement des plaintes reçues dans le cadre de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail (ANACT) parallèle à l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA). Plusieurs auteurs ont souligné que le caractère public des audiences tenues par le Bureau administratif national (BAN) américain dans le traitement des plaintes fondées sur l'ANACT avait permis de faire connaître les problèmes reliés aux droits de la personne dans les trois pays signataires et de faciliter la mobilisation publique autour de ces enjeux⁶⁰.

La Commission suggère aussi de rapprocher la responsabilité sociale des administrateurs et dirigeants de l'entreprise. Pour ce faire, elle propose de redéfinir l'obligation fiduciaire des administrateurs et des dirigeants d'une société. La loi prévoit que les administrateurs et les dirigeants doivent,

57. *Idem*, p. 21 (Recommandation 8).

58. *Idem*, p. 21 (Recommandation 7).

59. Ainsi, les lignes directrices régissant l'intervention des «Points de contacts nationaux» pour favoriser le règlement des problèmes découlant de l'application des *Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales* assurent la confidentialité du processus, ce qui pourrait faire obstacle à son utilisation étendue par des organisations soucieuses de mobiliser le public sur un problème ayant cours dans une entreprise multinationale. Il en est de même des procédures mises en place en matière de responsabilité sociale des entreprises par *Exportation et développement Canada* (EDC), auparavant la Société pour l'expansion des exportations (SEE), une société d'État fédérale offrant des services de financement et d'assurance aux exportateurs et aux investisseurs canadiens : Guylaine Vallée, Gregor Murray, Michel Coutu, Guy Rocher et Anthony Giles (2003). *Les codes de conduite des entreprises multinationales canadiennes : aux confins de la régulation privée et des politiques publiques du travail*, Rapport de recherche préparé pour la Commission du droit du Canada et le Conseil de recherche en sciences humaines du Canada dans le cadre du Programme conjoint sur les rapports en évolution, p. 21-40.

60. Voir notamment : Parbudyal Singh et Roy J. Adams (2000). «The Effectiveness of the North American Agreement on Labor Cooperation», dans *Industrial Relations Research Association Series – Proceedings of the 52nd Annual Meeting*, Boston, p. 262; Gilles Trudeau (1998). «Les modes de régulation internationale du travail et de l'emploi : perspective internationale», dans R. Blouin et A. Giles (dir.), *L'intégration économique en Amérique du Nord et les relations industrielles*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, p. 201.

dans l'exercice de leurs fonctions, agir « avec intégrité et bonne foi au mieux des intérêts de la société⁶¹ ». La Commission propose de réviser cette obligation fiduciaire de manière à ce qu'ils puissent « tenir compte de groupes d'intérêts non détenteurs d'actions, y compris les employés, les consommateurs et les collectivités locales⁶² ». Les administrateurs pourraient ainsi introduire, dans l'intérêt de la société, des pratiques de responsabilité sociale pouvant réduire les profits des actionnaires à court terme mais être rentables à long terme. Des propositions de cette nature, qui correspondent à plusieurs lois élargissant les pouvoirs des administrateurs aux États-Unis, n'ont trouvé nul écho dans la loi et la jurisprudence québécoises et canadiennes⁶³.

Au-delà de l'obligation incombant aux administrateurs et dirigeants, la Commission suggère que des modifications soient apportées à la structure des entreprises. Sans aller jusqu'à recommander que des groupes d'intérêts siègent au conseil d'administration des entreprises, la Commission estime que les questions de responsabilité sociale des entreprises devraient relever d'un comité spécifique placé sous la responsabilité du conseil d'administration⁶⁴. L'intention est de faire en sorte que les intérêts des travailleurs et des autres parties prenantes soient pris en compte au niveau de l'administration de l'entreprise.

Enfin, la Commission estime que le Canada doit contribuer à l'élaboration de normes internationales régissant le comportement des entreprises en matière de responsabilité sociale mais qu'il doit agir unilatéralement si cette voie internationale n'est pas fructueuse « en s'assurant que les entreprises incorporées ou établies au pays ne contribuent pas à la violation des droits humains ou à la dégradation de l'environnement⁶⁵ » et en sanctionnant celles qui transgressent ces règles. La Commission ne formule pas de recommandations précises sur ce que pourraient être ces sanctions. Elles se distinguent toutefois des mesures incitatives que recommande déjà la Commission et qui consistent à exiger, à titre de conditions préalables, que les entreprises qui bénéficient d'un contrat de vente ou de service, d'une subvention ou d'une aide du gouvernement puissent certifier de leur conformité aux normes énoncées dans les lignes directrices⁶⁶.

61. L.c.s.a., art. 122 (1).

62. Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, *op. cit.*, note 11, p. 23. (Recommandation 12, p. 24-25).

63. Paul Martel (2001). *La réforme de la Loi canadienne sur les sociétés par action 2001*, Fasken Martineau DuMoulin, p. 530. Notons que des propositions semblables sont faites en ce qui concerne l'obligation fiduciaire des administrateurs des caisses de retraite (Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, *op. cit.*, note 11, p. 25).

64. Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises, *op. cit.*, note 11, p. 31 (Recommandation 21, p. 32).

65. *Idem*, p. 29 (Recommandation 20, p. 30).

66. *Idem*, p. 28 (Recommandation 15).

Il existe des différences importantes entre les voies privilégiées en Europe et proposées au Canada pour intégrer les préoccupations sociales dans le droit des sociétés. Inspirées par les acquis du droit du travail communautaire, les règles régissant la constitution de la société européenne⁶⁷ privilégient une partie prenante – les travailleurs – dont elles reconnaissent et encadrent la représentation et la participation au sein de l'entreprise. Les propositions canadiennes visent plutôt à faire en sorte que les intérêts de toutes les parties prenantes de l'entreprise – et non seulement ceux des travailleurs – puissent être pris en compte par les dirigeants d'une entreprise. Le pouvoir de ces dirigeants n'est pas ébranlé dans la mesure où il n'est pas question de favoriser l'expression des intérêts de ces groupes par leurs propres représentants à l'intérieur de la structure de l'entreprise.

Conçue «comme la prise en compte des parties prenantes dans la gestion de l'entreprise⁶⁸», la responsabilité sociale repose sur une conception pluraliste de l'entreprise composée d'acteurs ayant des intérêts différents, voire divergents. Son projet consiste à assujettir les grandes orientations de l'entreprise à un dialogue, ou pour reprendre les thèmes relatifs à la gouvernance fortement reliés à la question de la responsabilité sociale, en faire un lieu de délibérations entre intérêts fragmentés⁶⁹. Comme le soulignent justement Corinne Gendron, Alain Lapointe et Marie-France B.-Turcotte, «la responsabilité sociale semble ici soluble dans une procédure, dont l'issue est tributaire non seulement de l'entreprise, mais de la mécanique de dialogue social elle-même. De plus, en supposant que la mécanique fonctionne bien et que l'entreprise est de bonne foi, [...] la responsabilité sociale se résume ici à l'agrégation ou à l'équilibre des intérêts des parties prenantes, en supposant que ceux-ci reflètent l'intérêt général⁷⁰».

Cette vision de l'entreprise occulte, comme le rappellent ces auteurs, le fait que les pouvoirs au sein de l'entreprise sont structurés par le droit⁷¹ et que ces pouvoirs sont foncièrement inégaux, ainsi qu'on a pu le voir. Certes, le droit du travail contribue à doter l'acteur syndical de

67. Voir le règlement qui définit le statut de la société européenne et la directive qui détermine l'implication des travailleurs au sein de la société européenne : «Règlement (CE) n° 2157/2001 du Conseil du 8 octobre 2001 relatif au statut de la société européenne (SE)», *Journal officiel* n° L 294 du 10/11/2001 p. 0001 – 0021 (<http://europa.eu.int/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi:celexplus!prod!JO_RefPub&lg=fr&serie_jo=L&an_jo=2001&pg_jo=1&nu_jo=294>); «Directive 2001/86/CE du Conseil du 8 octobre 2001 complétant le statut de la Société européenne pour ce qui concerne l'implication des travailleurs», *Journal officiel* n° L 294 du 10/11/2001 p. 0022 – 0032 (<http://europa.eu.int/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi:celexplus!prod!JO_RefPub&lg=fr&serie_jo=L&an_jo=2001&pg_jo=22&nu_jo=294>).

68. C. Gendron, A. Lapointe et M.-F. Turcotte, *loc. cit.*, note 7, p. 88.

69. Yannis Papadopoulos (2001). «La gouvernance : un nouveau mode de coordination sociale légitime?», dans L. Parini (dir.), *États et mondialisation : Stratégies et rôles*, Paris, L'Harmattan, p. 39-69.

70. C. Gendron, A. Lapointe et M.-F. Turcotte, *loc. cit.*, note 7, p. 89.

71. Voir aussi en ce sens : Corinne Gendron (2004). «La responsabilité sociale de l'entreprise : une éthique d'intérêts», dans Chaire Économie et Humanisme. *Bulletin d'information*, mars, p. 11.

véritables pouvoirs de représentation et d'action. Mais, les salariés et les syndicats ne peuvent être considérés comme des parties prenantes au sens du discours de la responsabilité sociale de l'entreprise, puisque leur domaine d'intervention est singulièrement limité :

[...] le droit du travail ne saisit pas dans son champ les sources et formes juridiques de la maîtrise des moyens de production et la détermination de l'employeur comme capitaliste, fonctionnaire du capital n'y apparaît pas. [...] Miracle du droit du travail dont la propriété (appliquée aux moyens de production) est à peu près absente! Elle n'apparaît qu'en filigrane dans la théorie des pouvoirs patronaux [...] Le régime de cette maîtrise se trouve certes dans d'autres provinces du système de droit: régime de la propriété (au sens du droit positif) d'une personne physique ou morale; régime du pouvoir au sein de la personne morale propriétaire, qu'elle soit privée ou publique; régime d'autres droits susceptibles d'assurer cette maîtrise (location, crédit, bail, usufruit)⁷².

Un simple survol de l'actualité fournit plusieurs exemples de décisions affectant les salariés qui sont le fruit d'une redéfinition des grandes orientations de l'entreprise. En sens inverse, des décisions relatives au travail – par exemple des licenciements «préventifs» – peuvent aussi être justifiées par leur effet sur la valeur de l'action de l'entreprise plutôt que par des impératifs de production⁷³. Les décisions relatives à la direction des affaires et celles qui concernent le travail ne sont donc pas indépendantes, mais le droit du travail, en particulier en Amérique du Nord, s'est surtout intéressé aux secondes. C'est pourquoi une juriste américaine a pu écrire que la négociation collective, assimilée à une mini-démocratie dans le système américain, fait illusion⁷⁴.

Bref, le droit du travail organise le pouvoir des salariés dans des aires trop restreintes pour pouvoir être considéré comme incarnant le discours sur la responsabilité sociale de l'entreprise. Par ailleurs, les réformes envisagées en matière de droit des sociétés cherchent à favoriser la prise en compte des intérêts de diverses parties prenantes sans que leur représentation ne soit véritablement organisée. Dans l'un et l'autre cas, le pouvoir de l'entrepreneur de déterminer les finalités de l'entreprise reste intact.

72. Antoine Jeammaud (1980). «Les fonctions du droit du travail», dans F. Collin, R. Dhoquois, P.H. Goutierre, A. Jeammaud, G. Lyon-Caen et A. Roudil (1980). *Le droit capitaliste du travail*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, p. 176.

73. G. Hébert, R. Bourque, A. Giles, M. Grant, P. Jalette, G. Trudeau et G. Vallée, *op. cit.*, note 26, p. 69.

74. «The overwhelming majority of plant-life issues would still be subject to unilateral management control. The area of joint control would be a miniature island of democracy in an otherwise autocratic ocean». Katherine Van Wezel Stone (1981). «The Post-War Paradigm in American Labor Law», 90 *Yale Law Journal*, p. 1511, 1557.

3. LE POUVOIR D'ORGANISER LA PRODUCTION

Il revient à l'entrepreneur non seulement de définir la mission de l'entreprise, mais aussi de déterminer les modes organisationnels par lesquels cette mission sera accomplie. Ces choix peuvent s'exprimer de multiples manières. La production sera-t-elle réalisée au sein d'un seul site, suivant une combinaison des facteurs de production inspirée du modèle de l'entreprise industrielle classique ou sera-t-elle confiée à des entités juridiques distinctes liées entre elles par un faisceau de contrats que l'entrepreneur se limitera à coordonner? Comment la force de travail sera-t-elle intégrée dans l'organisation de la production: favorisera-t-on le recours au travail salarié, typique ou atypique, au travail indépendant, à la sous-traitance, aux agences de travail temporaire? L'employeur pourra-t-il apporter librement des changements à l'organisation de la production, même si ceux-ci impliquent des licenciements collectifs ou la cessation totale ou partielle de ses activités? Évidemment, les règles juridiques ne sont pas les seules dimensions prises en compte dans la détermination des modes d'organisation de la production. Mais en droit du travail canadien et québécois, ces choix s'opèrent dans un contexte de très grande flexibilité pour l'entrepreneur, à tout le moins lorsqu'on considère le droit légiféré.

3.1. Les modes d'intégration du travail dans l'organisation de la production

Le travail peut être intégré dans l'organisation par le fait de liens directs entre l'entrepreneur et le travailleur ou encore par le recours à un amalgame de contrats qui fait en sorte que l'entrepreneur bénéficie du travail de quelqu'un sans être considéré comme son employeur, ce que l'on peut qualifier de stratégies d'«externalisation» des responsabilités de l'employeur.

L'acquisition du travail par un lien contractuel direct

L'entrepreneur peut intégrer directement la force de travail dans l'organisation de la production en faisant appel à des entrepreneurs non salariés ou à des salariés, typiques ou atypiques. La flexibilité dont jouit l'employeur est bien illustrée par les possibilités de recourir au travail indépendant. La jurisprudence fournit de nombreux exemples d'employeurs qui exigent de leurs salariés qu'ils deviennent, contre leur gré, des entrepreneurs indépendants pour conserver leur travail. Ce type de transformation permet à l'employeur devenu client de bénéficier du travail de son ex-salarié à moindre coût, puisqu'il n'aura plus à assumer les obligations que les lois du travail imposent aux employeurs. Il reviendra au travailleur qui désire récupérer les avantages reliés au statut de salarié d'exercer les recours appropriés devant les tribunaux en démontrant à chaque fois qu'il est

toujours un salarié⁷⁵. Cette tâche est d'autant plus exigeante que les définitions des notions de «salarié» ou de «travailleur» régissant le champ d'application des lois du travail varient de l'une à l'autre et qu'un même travailleur peut être reconnu salarié au sens d'une loi du travail et entrepreneur indépendant au sens d'une autre⁷⁶. Par ailleurs, il n'existe dans ces lois du travail aucune présomption de salariat⁷⁷. Même si les tribunaux considèrent la réalité du rapport de travail plutôt que les termes du contrat pour qualifier la relation contractuelle entre les parties, l'absence de présomption de salariat combinée au morcellement législatif font en sorte qu'il est difficile de contrôler la prolifération de travailleurs faussement qualifiés d'indépendants.

Au Québec, deux nouveaux recours ont été créés en 2001 et 2002 pour permettre à un salarié d'obtenir rapidement auprès d'une juridiction spécialisée du travail un jugement sur son statut à la suite de modifications apportées par l'employeur au «mode d'exploitation de son entreprise [...] ayant pour effet de modifier le statut d'un salarié⁷⁸». Ces recours ne sont toutefois pas accessibles aux personnes à qui on aurait «imposé» dès l'embauche le statut d'entrepreneurs non salariés⁷⁹. Ils visent simplement à vérifier que les modifications apportées par l'employeur ont bel et bien eu les effets prétendus sur le statut du salarié. L'employeur jouit aussi d'une grande flexibilité en ce qui concerne le recours à différentes formes de travail atypique salarié. Le travail atypique salarié peut se définir comme toute forme de travail rémunéré et subordonné qui ne correspond pas au modèle de l'emploi salarié à temps plein, pour une durée indéterminée, pour un seul employeur et sur les lieux mêmes de l'entreprise. Il recouvre des catégories d'emploi différentes, qu'il s'agisse du travail à temps partiel, du travail occasionnel, du contrat à durée déterminée, du travail à domicile, du travail pour des employeurs multiples ou du cumul d'emplois. Or, ni le *Code civil du Québec*, ni les différentes lois du travail québécoises ou fédérales n'expriment de préférence législative pour le contrat de travail à

75. Jean Bernier, Guylaine Vallée et Carol Jobin (2003). «Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle», *Rapport final du Comité d'experts chargé de se pencher sur les besoins de protection sociale des personnes vivant une situation de travail non traditionnelle*, Gouvernement du Québec, p. 464 (rapport disponible sur le site du ministère du Travail: <http://www.travail.gouv.qc.ca/actualite/travail_non_traditionnel/Bernier2003/index.html>).

76. *Idem*, p. 129. Le *Code canadien du travail* définit par ailleurs un statut d'«entrepreneur dépendant» qu'il assimile au salarié: C.c.t., art. 3 (1).

77. *Idem*, p. 432-433; Katherine Lippel, Stephanie Bernstein et Karen Messins (2004). «“Travail atypique”: Protection légale des conditions minimales d'emploi et de la santé», *Rapport final soumis au FQRSC dans le cadre du programme d'Actions concertées Le travail atypique, la mutualisation du risque, la protection sociale et les lois du travail*, Université du Québec à Montréal, 31 mars, p. 30-31.

78. 109 C.t., art. 20.0.1. Voir aussi: L.n.t., art. 86.1.

79. K. Lippel, S. Bernstein et K. Messing, *op. cit.*, note 77, p. 29-30.

durée indéterminée et le travail à temps plein⁸⁰. Le recours au contrat à durée déterminée, au travail occasionnel, au travail à temps partiel ou au travail à domicile n'est pas limité à des situations particulières.

Cette flexibilité a des effets sur la protection sociale garantie par les régimes publics, puisque la plupart des lois du travail et plusieurs régimes de protection du revenu ne sont accessibles qu'aux personnes poursuivant une activité de travail salarié. Les entrepreneurs indépendants sont exclus du champ d'application de régimes qui garantissent des droits aussi importants que la liberté syndicale⁸¹, les normes minimales de travail⁸² ou la protection du revenu lors de chômage, maternité ou congé parental⁸³. Lorsqu'ils ont accès à des régimes publics, par exemple en ce qui concerne la retraite ou, pour certains d'entre eux, l'indemnisation des accidents du travail⁸⁴, les entrepreneurs indépendants doivent assumer la totalité de la cotisation. S'ils étaient salariés, cette cotisation reviendrait à l'employeur seul ou serait partagée⁸⁵.

Par ailleurs, les travailleurs salariés qui ont accès à de tels régimes n'obtiennent pas toujours une protection adéquate lorsqu'ils exercent un travail atypique. Des disparités de traitement fondées sur le statut de travail existent en ce qui concerne la rémunération, les conditions de travail et la protection contre les mesures arbitraires ou illégales⁸⁶. Des études indiquent que les travailleurs atypiques sont sous-indemnisés lorsqu'ils sont victimes d'une lésion professionnelle parce qu'il est difficile d'évaluer leur perte de capacité de gains⁸⁷. Le degré élevé d'instabilité, les horaires irréguliers et variables, le cumul d'emplois, le travail temporaire ou à domicile ont pour effet d'isoler ces travailleurs et de les empêcher de s'identifier à un collectif de travail, ce qui peut complexifier l'exercice du droit d'association ou leur contribution effective aux mécanismes de participation mis en place par certaines lois⁸⁸.

À plus long terme, la situation économique souvent précaire de plusieurs de ces travailleurs atypiques, qu'ils soient indépendants ou salariés, aura des répercussions sur leurs prestations de retraite puisque celles-ci

80. Contrairement au *Code du travail* français qui fait du contrat de travail à durée indéterminée le contrat de droit commun. Le contrat à durée déterminée est un contrat d'exception ne pouvant être convenu que dans des circonstances particulières.

81. C.t., art. 1 par. D).

82. L.n.t., art. 1 par. 10.

83. *Loi sur l'assurance-emploi*, L.R.C., c. E-5.6, art. 5.

84. L.a.t.m.p., art. 2, 9 et 18.

85. J. Bernier, G. Vallée et C. Jobin, *op. cit.*, note 75, p. 542.

86. *Idem*, p. 131-198.

87. Katherine Lippel (2002). «Le travail atypique et la législation en matière de santé et sécurité du travail», *Rapport préliminaire soumis aux partenaires dans le cadre des travaux de l'équipe financée par le FCAR* «Travail atypique: protection légale des conditions minimales et de la santé au travail», septembre, 106 p.; J. Bernier, G. Vallée et C. Jobin, *op. cit.*, note 75, p. 466-469; p. 476-477; p. 484-486; K. Lippel, S. Bernstein et K. Messing, *op. cit.*, note 77, p. 22 à 25.

88. Bernier, G. Vallée et C. Jobin, *op. cit.*, note 75, p. 164 à 171; p. 196.

reposit en bonne partie, au Québec comme au Canada, sur les revenus de travail. Ces formes de travail ont, sur la situation économique des travailleuses et travailleurs, des effets qui se feront sentir bien au-delà de leur vie active.

Les conventions collectives n'ont pas pour effet de limiter la flexibilité dont bénéficie l'employeur à cet égard. Au contraire, elles peuvent comporter des dispositions ayant pour effet d'établir des disparités de traitement entre les salariés d'une même unité de négociation suivant qu'ils soient embauchés pour une durée indéterminée ou non, qu'ils soient à temps partiel, occasionnels ou saisonniers⁸⁹.

Les stratégies d'« externalisation » des responsabilités de l'employeur

Au lieu de retenir directement les services de travailleurs, l'entrepreneur peut avoir recours à des agences de travail temporaire ou à la sous-traitance pour l'exécution d'activités hors de son établissement (*contracting out*) ou à l'intérieur de celui-ci (*contracting in*, sous-traitance *in situ*). Il en résulte des entreprises complexes où il est de plus en plus difficile de désigner l'entité qui doit assumer les responsabilités de l'employeur⁹⁰. Non seulement le droit légiféré du travail n'impose pas de restrictions à l'égard de ces pratiques, mais il a été amendé au Québec en 2003 pour atténuer les conséquences du recours à la sous-traitance.

Le recours à la sous-traitance n'est pas prohibé en droit du travail canadien et québécois. Seules certaines conséquences du recours à la sous-traitance sont encadrées par la loi. Au Québec, la *Loi sur les normes du travail*, qui détermine les conditions minimales de travail pour l'ensemble des salariés, prévoit qu'« un employeur qui passe un contrat avec un sous-entrepreneur ou un sous-traitant, directement ou par un intermédiaire, est solidairement responsable avec ce sous-entrepreneur, ce sous-traitant et cet intermédiaire, des obligations pécuniaires fixées par la présente loi ou les règlements⁹¹ ». La loi prévoit aussi que l'aliénation ou la concession totale ou partielle d'une entreprise n'invalide aucune réclamation civile découlant de la loi et que l'ancien et le nouvel employeur sont liés conjointement et solidairement à l'égard d'une telle réclamation⁹². Elle prévoit enfin que ces circonstances n'affectent pas la continuité d'application des normes du travail⁹³.

89. *Idem*, p. 171-174.

90. Marie-France Bich (2001). « De quelques idées imparfaites et tortueuses sur l'intermédiation du travail », dans Service de la formation permanente, Barreau du Québec, *Développements récents en droit du travail*, vol. 153, Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 257; P. Verge, op. cit., note 12, p. 3 à 6, p. 40-57; Walter W. Powell (2001). « The Capitalist Firm in the Twenty-First Century: Emerging Patterns in Western Enterprise », dans P. Di Maggio (dir.), *The Twenty-First Century Firm. Changing Economic Organization in International Perspective*, Princeton and Oxford, Princeton University Press, p. 33-68.

91. L.n.t., art. 95.

92. *Idem*, art. 96.

93. *Idem*, art. 97.

Le *Code du travail* qui, en dépit de son titre ne régit que le droit des rapports collectifs du travail, comprenait depuis 1961 une disposition prévoyant que l'accréditation syndicale et la convention collective n'étaient pas invalidées par l'aliénation ou la concession totale ou partielle d'une entreprise. Le sous-traitant était donc lié par l'accréditation syndicale et la convention collective de l'employeur cédant⁹⁴. La portée de ces dispositions a toutefois été modifiée pour y soustraire les situations de concession partielle qui n'ont pas « pour effet de transférer au concessionnaire, en plus de fonctions ou d'un droit d'exploitation, la plupart des autres éléments caractéristiques de la partie d'entreprise visée⁹⁵ », sauf si cette concession est faite dans le but principal de nuire à une association de salariés⁹⁶. Dans les autres cas de sous-traitance, il y a transfert de l'accréditation syndicale mais la convention collective est réputée expirer au jour de la prise d'effet de la concession et doit par conséquent être renégociée. Les conventions collectives peuvent toutefois comporter des clauses qui interdisent la sous-traitance ou qui en limitent l'utilisation⁹⁷. Il s'agit même d'un enjeu de négociation qui s'est avéré important au cours des dernières années.

Dans le même esprit, aucune limite législative n'est imposée aux employeurs qui désirent recourir à des salariés provenant d'agences de travail temporaire⁹⁸. Cette situation fait naître le problème de l'identification de l'employeur. En l'absence de dispositions législatives particulières, la Cour suprême du Canada, dans l'arrêt *Ville de Pointe-Claire c. Syndicat des employées et employés professionnels-les et de bureau, section locale 57*⁹⁹, a retenu une « approche globale » conduisant à rechercher qui détient le pouvoir de contrôler quotidiennement le travail du salarié tout en considérant d'autres facteurs comme la rémunération, la discipline, le sentiment d'intégration à l'entreprise¹⁰⁰. En contexte de rapports collectifs de travail, cette approche où la subordination juridique a un poids prédominant conduit

94. En 1988, la Cour suprême du Canada considérait que la notion d'entreprise visée par cet article était « organique » : l'entreprise recouvrait l'ensemble organisé des moyens humains, matériels ou intellectuels, variables d'une entreprise à l'autre, réunis aux fins de la production d'un bien ou d'un service. Elle rejetait une conception fonctionnelle définissant l'entreprise comme un ensemble de tâches ou de fonctions [*U.E.S., Local 298 c. Bibeault*, [1988] 2 R.C.S. 1048]. Cette notion organique d'entreprise a cependant été appliquée à des situations de sous-traitance – en matière d'entretien ménager ou de collecte des ordures ménagères – qui impliquaient au-delà de la similitude des fonctions, la concession à un tiers d'un droit d'exploitation d'activités auparavant directement exercées par l'employeur [*Ivanhoe inc. c. TUAC, section locale 500*, [2001] 2 R.C.S. 566; *Sept-Îles (Ville de) c. Québec (Tribunal du travail)*, [2001] 2 R.C.S. 670].

95. Loi modifiant le Code du travail, L.Q. 2003, c. 26, art. 2.

96. *Idem*, art. 6.

97. G. Hébert, R. Bourque, A. Giles, M. Grant, P. Jalette, G. Trudeau et G. Vallée, *op. cit.*, note 26, p. 217-221.

98. La *Loi des bureaux de placements* (L.R.Q., c. B-10), qui interdisait le placement privé sous réserve de certaines exceptions, a été abrogée en 1982 : *Loi modifiant diverses dispositions législatives*, L.Q. 1982, c. 58, art. 18.

99. *Ville de Pointe-Claire c. Syndicat des employées et employés professionnels-les et de bureau, section locale 57*, [1997] 1 R.C.S. 1015.

100. *Idem*, 1049-1053.

généralement à désigner l'entreprise-cliente comme le véritable employeur du salarié. Toutefois, compte tenu du morcellement législatif évoqué précédemment, l'employeur d'un salarié provenant d'une agence de travail temporaire pourra être simultanément l'agence ou l'entreprise-cliente, selon la loi en cause.

Outre l'identification de l'employeur, des travaux récents ont montré les pratiques abusives qui pouvaient accompagner le recours aux agences de travail temporaire¹⁰¹. Certaines entreprises ont recours aux salariés d'agence pour combler des postes répondant aux besoins permanents de l'entreprise, assimilables à une forme de marchandage de main-d'œuvre qui n'est pas prohibée par les règles actuelles¹⁰². Dans certains cas, les contrats entre le salarié et l'agence de travail temporaire ou encore entre l'agence et l'entreprise utilisatrice comportent des clauses qui portent atteinte à la liberté de travail du salarié. Les salariés d'agence sont victimes d'importantes disparités de traitement par rapport aux salariés de l'entreprise utilisatrice accomplissant le même travail. Enfin, le recours à des salariés d'agence, tout comme à la sous-traitance, sert de véhicule à l'«externalisation» du travail dangereux.

Le *Code canadien du travail*¹⁰³ comporte une disposition permettant que des employeurs juridiquement distincts puissent être considérés comme un employeur unique aux fins de l'accréditation et de la négociation collective lorsqu'il existe une connexité entre leurs entreprises et une imbrication de leur direction ou de leur contrôle¹⁰⁴. Cette déclaration d'employeur unique a été utilisée jusqu'à maintenant pour éviter l'érosion de syndicats existants, notamment dans des situations de recours à la sous-traitance et à des agences de travail temporaire¹⁰⁵. On ne trouve pas de dispositions similaires en droit québécois, même si plusieurs employeurs exploitant en réalité une même entreprise ont pu à l'occasion être reconnus comme employeur unique¹⁰⁶. En vertu du *Code canadien du travail*, une pluralité d'employeurs pourra être considérée comme un seul et même employeur même lorsqu'ils exploitent des entreprises distinctes, mais connexes.

La sous-traitance et le recours à des agences de travail temporaire ont, dans le contexte législatif actuel, des incidences importantes en termes de responsabilité. Il devient difficile de retracer les véritables bénéficiaires de la richesse produite par le travail de quelqu'un, qui devraient être responsables des risques reliés à ce travail. Par exemple, dans un réseau

101. J. Bernier, G. Vallée et C. Jobin, *op. cit.*, note 75, p. 491-516; K. Lippel, S. Bernstein et K. Messing, *op. cit.*, note 77, p. 16 à 18; p. 35 à 42.

102. Voir aussi: M.-F. Bich, *loc. cit.*, note 90, p. 267-278 et p. 288-291.

103. C.c.t., art. 35.

104. P. Verge et G. Vallée, *op. cit.*, note 29, p. 93.

105. P. Verge, *op. cit.*, note 12, p. 51-53.

106. Voir un bel exemple récent: Syndicat des employées et employés de l'Hôtel Plaza Québec (C.S.N.) et Syndicat des travailleuses et travailleurs de produits manufacturés et de services, section locale 525, D.T.E. 2004T-765 (CRT); 2004 QCCRT 0281, disponible à l'adresse suivante: <<http://www.crt.gouv.qc.ca/decisions/2004/2004QCCRT0281.pdf>>.

de production où le travail dangereux est sous-traité ou confié à des salariés d'agence, le donneur d'ouvrage est le bénéficiaire du travail mais ce n'est pas lui qui en assume les risques. Le véritable bénéficiaire de la richesse produite par leur travail n'est pas celui qui, en dernière analyse, assumera les coûts reliés à leur protection. Il est pour le moins paradoxal que ces pratiques d'« externalisation » de la responsabilité liée au statut d'employeur coexistent avec les discours sur l'autorégulation et la responsabilité sociale de l'entreprise.

3.2. Licenciements économiques et cessation d'activités

Les licenciements pour motifs économiques ou la cessation totale ou partielle des activités d'une l'entreprise : font aussi partie des décisions qui peuvent être prises relativement à l'organisation de la production. Encore ici, le droit du travail, à tout le moins le droit légiféré, intervient peu.

Les licenciements pour motifs économiques

Au Québec et au Canada, le droit légiféré du travail n'assujettit pas la décision d'un employeur de réduire son personnel pour des motifs économiques ou technologiques à une autorisation administrative ou à une procédure de consultation préalable. Les recours spécialisés que les lois du travail instituent en matière de protection de l'emploi, lesquels peuvent conduire à une ordonnance de réintégration en emploi, ne valent qu'en matière de congédiement, c'est-à-dire de rupture initiée par l'employeur pour des causes reliées au salarié ou pour des motifs illégaux.

Les lois encadrent de manière minimale la procédure régissant les licenciements pour motifs économiques. Qu'il suffise de mentionner qu'un motif économique ne constitue pas un motif sérieux susceptible de libérer l'employeur de son obligation de donner au salarié un préavis ou une indemnité compensatrice correspondante en vertu du *Code civil du Québec*¹⁰⁷ ou de la *Loi sur les normes du travail*¹⁰⁸, sauf circonstances exceptionnelles où la situation économique est assimilée à une force majeure ou à un cas fortuit¹⁰⁹. Par ailleurs, la *Loi sur les normes du travail* prévoit une procédure particulière en cas de licenciement collectif pour des raisons d'ordre technologique ou économique qui comporte un avis devant être donné au ministre ainsi qu'un préavis ou une indemnité compensatrice pour les salariés touchés. Cette procédure peut conduire à la formation d'un comité d'aide au reclassement ayant pour mission « de fournir aux salariés visés par le licenciement toute forme

107. C.c.Q., art. 2094.

108. L.n.t., art. 82 et 82.1

109. Marie-France Bich (1993). « Le contrat de travail », dans *La réforme du Code civil*, t. II – *Obligations, contrats nommés*, Sainte-Foy, Presses de l'Université Laval, p. 779; Robert P. Gagnon (2003). *Le droit du travail du Québec*, 5^e éd., Cowansville, Éditions Yvon Blais, p. 117-118; p. 162.

d'aide convenue entre les parties afin de minimiser les impacts du licenciement», de «favoriser le maintien ou la réintégration en emploi de ces salariés» et «d'évaluer la situation et les besoins des salariés visés par le licenciement, d'élaborer un plan de reclassement visant le maintien ou la réintégration en emploi de ces salariés et veiller à la mise en œuvre de ce plan¹¹⁰.» Le *Code canadien du travail* applicable aux entreprises relevant de la compétence législative fédérale prévoit une procédure plus «musclée» d'information exigeant que l'employeur avise le syndicat par écrit s'il se propose «d'effectuer un changement technologique de nature à influencer sur les conditions ou la sécurité d'emploi d'un nombre appréciable des employés régis par la convention collective¹¹¹»; cet avis peut conduire à une réouverture des négociations collectives¹¹².

Cette flexibilité législative contraste fortement avec le contenu détaillé de la presque totalité des conventions collectives sur ces matières. Elles comportent des règles qui garantissent des protections importantes aux salariés lors de mises à pied ou licenciements. Ces protections peuvent parfois prendre la forme d'une garantie d'un volume d'emploi, appelées «plancher d'emplois», pendant toute la durée de la convention collective ou d'une garantie de travail ou de revenus pour les salariés au service de l'employeur au moment de la signature de la convention collective¹¹³. Plus fréquemment, la convention collective détermine les critères que l'employeur devra utiliser pour établir l'ordre des licenciements et des mises à pied. Ces critères font largement appel à l'ancienneté des salariés, généralement appréciée dans l'unité de négociation. La procédure négociée prévoit des droits de supplantation permettant à un salarié affecté par la réduction d'effectifs de déplacer un salarié possédant moins d'ancienneté. Elle prévoit aussi des droits de rappel¹¹⁴.

Il y a un lien entre la flexibilité de l'encadrement législatif des licenciements économiques et le caractère détaillé du contenu des conventions collectives. En effet, si les :

[...] conventions collectives sont si détaillées à cet égard, c'est que les États, en Amérique du Nord, ont généralement été réticents à intervenir en matière de protection de l'emploi aussi systématiquement qu'en Europe. Aussi, les travailleurs et leurs syndicats n'ont-ils d'autre choix que de se tourner vers la négociation collective décentralisée [...] pour obtenir quelque protection en la matière. Il revient donc à ceux qui revendiquent un assouplissement du contenu des conventions collectives en matière d'emploi de démontrer comment une diminution du niveau de sécurité d'emploi peut être compensée d'une autre façon¹¹⁵.

110. L.n.t., art. 84.0.10. Les dispositions relatives à cette procédure se trouvent aux articles 84.0.1 à 84.0.15.

111. C.c.t., art. 52 (1).

112. *Idem*, art. 51 à 55.

113. Hébert, R. Bourque, A. Giles, M. Grant, P. Jalette, G. Trudeau et G. Vallée, *op. cit.*, note 26, p. 194-195.

114. *Idem*, p. 199-201.

115. *Idem*, p. 202.

Les protections établies par les conventions collectives sont importantes, mais elles ne s'appliquent qu'à l'intérieur de l'unité de négociation visée par une convention collective qui est, nous l'avons vu, décentralisée. Rien n'impose que des salariés qui perdent leur emploi dans une unité de négociation soient reclassés au service du même employeur dans un emploi se situant hors de l'unité¹¹⁶. Bref, les contraintes qu'imposent les conventions collectives au droit de l'employeur de licencier sont importantes mais décentralisées, elles n'atteignent pas, loin s'en faut, tout le personnel d'une « entreprise-activité ».

La cessation des activités d'une entreprise

La décision de fermer une entreprise représente peut-être l'ultime illustration de la liberté d'entreprendre. Un entrepreneur peut-il être sanctionné parce qu'il décide de cesser ses activités, même pour des motifs contraires à l'ordre public, par exemple des motifs anti-syndicaux? Non, si l'on examine les conséquences d'une décision récente et unanime de la Cour suprême du Canada¹¹⁷. Cette décision est intéressante à plusieurs titres, d'où l'importance d'en rappeler succinctement les faits.

L'employeur en l'espèce, la Société de la Place des Arts de Montréal (SPA) a pour objet, en vertu de sa loi constitutive, « d'exploiter une entreprise de diffusion des arts de la scène et d'administrer la Place des Arts de Montréal [des salles de spectacle] ou tout autre établissement dont le gouvernement lui confie la gestion¹¹⁸. » Les baux qui lient la SPA à cinq sociétés (théâtre, orchestre symphonique, danse, opéra) logeant en permanence à la Place des Arts prévoient que la SPA fournit aux locataires les services des techniciens de scène syndiqués dont ils ont besoin dans leurs productions. Suivant la convention collective conclue entre la SPA et le syndicat représentant ces techniciens de scène, la SPA ne doit embaucher que des techniciens de scène fournis pas le syndicat et tout travail de scène dans la salle de spectacle doit être accompli par des techniciens membres du syndicat. Les baux entre la SPA et les cinq locataires prévoient que ceux-ci doivent rembourser à la SPA les salaires qui sont versés aux techniciens.

116. La loi aménage des aires de reclassement plus vastes en matière de lésions professionnelles : elle prévoit l'exercice du droit de retour d'un salarié incapable d'exercer son emploi en raison d'une lésion professionnelle dans le premier emploi convenable qui devient disponible dans un établissement de son employeur, ce qui élargit l'assiette possible du droit de retour (L.a.t.m.p., art. 239). Par ailleurs, l'interprétation de l'obligation d'accommodement qui s'impose à l'employeur en matière de discrimination pourrait conduire à de semblables effets : Anne-Marie Laflamme (2002). « L'obligation d'accommodement confère-t-elle aux personnes handicapées un droit à l'emploi? », *Revue du Barreau*, vol. 62, n° 1, p. 125.

117. A.I.E.S.T. local de scène numéro 56 c. Société de la Place des Arts de Montréal, [2004] 1 R.C.S. 43.

118. Loi sur la Société de la Place des Arts de Montréal, L.R.Q., c. S-11.03, citée dans *Idem*, par. 3.

Près de quatre mois après l'expiration de la convention collective entre la SPA et le syndicat des techniciens, celui-ci déclenche une grève qui a eu pour effet de ralentir considérablement les activités de la Place des Arts, puisque le *Code du travail* prohibe le recours à des salariés de remplacement (briseurs de grève) et n'autorise que le travail de remplacement effectué par les cadres de l'employeur. Plus de quatre mois après le déclenchement de la grève, la SPA décide de cesser de fournir les services techniques à ses locataires : les baux sont modifiés en conséquence. Les locataires embauchent désormais leurs propres techniciens de scène. Le syndicat soutient que cette décision viole l'article 109.1 par. b) du *Code du travail*, d'ordre public, qui interdit à un employeur dont les salariés sont en grève d'utiliser les services d'une personne à l'emploi d'un autre employeur pour remplir les fonctions d'un salarié faisant partie de l'unité de négociation en grève. Il dépose une requête afin de faire cesser cette violation, et l'affaire se rend jusqu'en Cour Suprême du Canada, le plus haut tribunal du pays, qui ne retient pas le point de vue du syndicat.

La décision de la Cour suprême est riche d'enseignements sur le contenu de la liberté d'entreprendre au Canada¹¹⁹. D'une part, les juges de la Cour suprême considèrent que la Place des Arts n'a fait qu'user du droit que lui reconnaît le droit québécois de cesser ses activités en tout ou en partie : « on doit avoir à l'esprit le droit des entreprises régies par le Code de cesser leurs activités en tout ou en partie. Ce droit leur est clairement conféré en droit québécois¹²⁰ ». La Cour cite ensuite, avec approbation, un jugement du Tribunal du travail :

Dans notre système d'économie libérale, il n'existe aucune législation obligeant un employeur à demeurer en affaire [...] Si un employeur, pour quelque raison que ce soit, décide par conséquent de véritablement fermer boutique, les congédiements auxquels il procède sont causés par la cessation des activités, ce qui est une raison économique valable de ne pas engager de personnel, même si cette cessation est mue par des motifs condamnables socialement. Ce qui est interdit, c'est de congédier des salariés qui font des activités syndicales, ce n'est pas de fermer définitivement une entreprise parce qu'on ne veut pas transiger avec un syndicat ou qu'on ne peut lui briser les reins, même si cela a pour effet secondaire de congédier les salariés¹²¹.

D'autre part, la décision montre qu'il peut être difficile de faire la différence entre le droit de cesser ses activités et la faculté d'organiser autrement les activités de l'entreprise par le recours à des formes de collaboration contractuelle proches de l'entreprise-réseau. En effet, le résultat concret de la « cessation » des activités de la SPA n'a-t-il pas été la reprise des spectacles présentés dans cette salle sous de nouveaux arrangements

119. Le statut de la liberté d'entreprendre n'est-il pas élevé en quelque sorte au rang de liberté fondamentale (Pierre Verge, Gilles Trudeau et Guylaine Vallée, en préparation)?

120. A.I.E.S.T. local de scène numéro 56 c. Société de la Place des Arts de Montréal, précitée, note 117, par. 28.

121. *City Buick Pontiac (Montéal) Inc. c. Roy*, [1981] T.T. 22, p. 26, citée dans *Idem*, par. 28.

contractuels? Les juges ont cependant estimé que la SPA et ses locataires forment deux entités juridiquement distinctes ne pouvant être assimilées à une seule et même entreprise.

Quoique les diverses activités menées par la SPA et ses locataires soient financièrement interdépendantes, il n'en demeure pas moins que ce sont des activités exercées par plusieurs entités juridiques distinctes. De même, ces entités supportent les risques économiques et en tirent des bénéfices de manière individuelle en fonction des tâches qu'elles entreprennent et des choix commerciaux qu'elles font. S'il est sans doute souhaitable d'adopter une approche fonctionnelle plutôt que formaliste en droit du travail, cette approche ne doit pas aller jusqu'à occulter la structure juridique et économique réelle d'organisations aussi complexes que la Place des Arts¹²².

Cette décision confirme un courant d'interprétation qui avait aussi été contesté par une coalition de groupes syndicaux dans le cadre d'une plainte fondée sur l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail (ANACT) parallèle à l'Accord de libre-échange nord-américain (ALÉNA)¹²³. Cette plainte portait sur la fermeture d'un restaurant McDonalds situé dans la ville de Saint-Hubert à la suite du dépôt d'une requête en accréditation syndicale visant les salariés du restaurant. Ce restaurant appartenait à un franchisé qui opérait six autres franchises au Québec. Alors que la séquence des événements pouvait permettre de penser que la fermeture du restaurant obéissait à des motifs anti-syndicaux, l'état du droit québécois faisait en sorte qu'aucune mesure de redressement ne pouvait être imposée, par exemple le reclassement des salariés licenciés dans les autres restaurants détenus par le franchisé. La requête en accréditation a bel et bien été accordée au syndicat requérant mais le restaurant était fermé. La coalition plaignante s'est désistée après que le Gouvernement du Québec se soit engagé à faire enquête sur les fermetures soudaines d'entreprises pour motifs antisyndicaux.

La mise en place de politiques de protection sociale a pris pour référence un modèle organisationnel concevant l'entreprise comme un ensemble de moyens humains, matériels et financiers coordonnés en vue d'une finalité productive. La centralité de ce modèle faisait en sorte qu'il était possible de rattacher à l'entreprise des droits de protection sociale. Il était aussi possible de rattacher à l'employeur qui contrôlait cet ensemble

122. *Idem*, par. 20.

123. Communication du public sur des questions relatives à la législation du travail survenant au Canada (Québec) au Bureau administratif national (BAN) des États-Unis en vertu de l'Accord nord-américain de coopération dans le domaine du travail (ANACT), *Violations des obligations et des principes prévus à l'ANACT dans l'affaire du restaurant McDonald's de Saint-Hubert*, soumise par l'International Brotherhood of Teamsters, Teamsters Canada, les Teamsters local 973, la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec et l'International Labor Rights Fund au Bureau administratif national (BAN) des États-Unis, le 19 octobre 1998, 19 pages.

et en déterminait les finalités productives la responsabilité pour les risques reliés à l'utilisation du travail (par exemple, en matière de santé et de sécurité du travail ou en termes de cotisations pour financer les régimes de protection sociale)¹²⁴.

Or, on peut penser que si les politiques sociales sont perçues comme inadaptées à la situation actuelle des travailleurs, c'est que ces modèles organisationnels ont changé. Les modèles d'organisation de la production sont beaucoup plus fluctuants : réseaux d'entreprises unies par des faisceaux de contrats ayant peu à voir avec une organisation productive hiérarchisée ; entreprises poursuivant une finalité financière peu compatible avec la finalité productive de l'entreprise classique¹²⁵, etc.

L'idée de la responsabilité sociale de l'entreprise peut conduire à s'interroger sur les modes d'insertion de ce qu'il est maintenant convenu d'appeler les « ressources humaines » dans l'activité de production de biens, de services ou de valeur. Peut-on toujours faire reposer l'accès à la protection sociale sur l'existence d'un lien de travail subordonné entre un travailleur et un employeur de plus en plus difficile à identifier ? N'est-il pas problématique que les véritables bénéficiaires du travail de quelqu'un ne soient pas nécessairement ceux qui en assument les coûts en termes de charges sociales ou de santé et sécurité du travail ? La protection sociale ne devrait-elle pas reposer sur la personne plutôt que sur le statut de salarié et se raccrocher davantage aux concepts déjà présents dans la sphère des droits fondamentaux ? Devrait-elle plutôt se rattacher à l'activité professionnelle, comme des travaux récents l'ont envisagé¹²⁶ ? Une meilleure connaissance des nouveaux modèles organisationnels pourrait nourrir la réflexion critique sur les politiques publiques de protection sociale reliées au travail.

CONCLUSION : RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE ET NOUVELLES DYNAMIQUES SOCIALES AU CANADA

En vertu des développements qui précèdent, nous devrions conclure que les règles du droit du travail légiférées et négociées au Canada ne contribuent que très peu à la mise en œuvre concrète de l'idée de responsabilité sociale des entreprises. Même si les droits du travail canadien et québécois n'ignorent pas la liberté d'entreprendre, c'est-à-dire l'« entreprise-activité » centrale à l'organisation des sociétés libérales capitalistes, ils ne l'encadrent que très peu. Il n'existe pas au Canada d'instances de représentation au

124. Marie-Laure Morin (2000). « Partage des risques et responsabilité de l'emploi. Contribution au débat sur la réforme du droit du travail », *Droit social*, p. 730 ; Marie-Laure Morin (2001). « Les frontières de l'entreprise et la responsabilité de l'emploi », *Droit social*, p. 478.

125. P. Verge, *op. cit.*, note 12, p. 87 et suiv.

126. Alain Supiot (1999). *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Paris, Flammarion, 321 p. ; Jean Boissonat (1995). *Le travail dans vingt ans*, Rapport de la commission présidée par Jean Boissonat, Éditions Odile Jacob / La documentation française, p. 278 et suiv.

sein desquelles les salariés pourraient être consultés ou même informés des décisions stratégiques qui peuvent avoir des répercussions pour eux. Les conventions collectives comportent certes des règles plus contraignantes concernant l'organisation du travail et de la production mais la portée de ces règles se limite à certains segments d'une entreprise. Elles n'atteignent pas le niveau où les décisions stratégiques de l'entreprise se prennent.

Toutefois, ce jugement reposerait sur une vue incomplète. En effet, les initiatives les plus intéressantes en ce qui concerne la responsabilité sociale des entreprises au Canada se déploient peut-être pour l'instant en dehors de l'aire habituelle du droit du travail. C'est du moins un constat qui découle des travaux d'une équipe de recherche portant sur le processus conduisant à la mise en place de codes de conduite dans de grandes entreprises multinationales canadiennes¹²⁷. Les travaux de cette équipe montrent qu'il y a des rapports collectifs derrière les codes de conduite – comme derrière d'autres politiques adoptées par les entreprises en matière de responsabilité sociale – et qu'ils ne résultent donc pas d'un choix purement volontaire des entreprises en cause. Ces rapports collectifs réunissent plusieurs acteurs qui agissent de manière plus ou moins concertée suivant les cas : des syndicats locaux, nationaux et internationaux, bien sûr, mais aussi des groupes religieux, des groupes de défense des droits humains, des organisations ayant pour mission de promouvoir l'investissement éthique, des ONG faisant la promotion de la solidarité internationale, des fonds de placement syndicaux et des caisses de retraite. Ils portent sur plusieurs objets : conditions de travail, droits humains, droit des collectivités locales, environnement. Ils combinent plusieurs moyens d'action autres que la négociation collective et la grève. En ce sens, les codes de conduite n'appartiennent pas totalement à l'entreprise ; ils peuvent aussi appartenir aux groupes sociaux qui en organisent l'effet contraignant. La contrainte est sociale, mais contrainte il y a. Ces dynamiques sociales forcent les entreprises qui en sont les cibles à s'orienter vers des politiques de responsabilité sociale. Ces politiques ne sont pas imposées par le droit, pas plus qu'elles ne résultent d'une initiative purement volontaire.

Cependant, le droit n'est pas absent de ces dynamiques sociales. Au contraire, les règles de droit sont des ressources, des instruments qui permettent aux acteurs de faire pression sur l'entreprise là où elle est vulnérable : son image corporative ou celle de son produit, de même que ses

127. Ce constat repose sur dix-sept entrevues (17), auprès de vingt-deux (22) personnes provenant des milieux syndical, gouvernemental, ONG, groupes religieux, groupes conseil en investissement éthique, caisses de retraite, fonds d'investissement syndicaux ou groupements patronaux réalisées dans le cadre d'une recherche portant sur les codes de conduite des entreprises multinationales canadiennes (G. Vallée, G. Murray, M. Coutu, G. Rocher et A. Giles, *op. cit.*, note 59). Les personnes interviewées occupaient des fonctions pour des organisations basées à Montréal, Ottawa, Toronto et Vancouver. Il s'agissait d'entrevues semi-dirigées, de nature exploratoire pour la plupart, devant fournir des informations sur la perception et le rôle des acteurs sociaux canadiens à l'égard des codes de conduite des entreprises multinationales canadiennes et sur l'effet des politiques publiques à leur égard. Voir aussi : G. Vallée, *loc. cit.*, note 48, p. 365-366.

finances. Ainsi en est-il de l'usage que font les acteurs des règles régissant le dépôt de propositions d'actionnaires¹²⁸, les campagnes de boycott et de piquetage ou la responsabilité de l'entreprise en droit commun¹²⁹. Les règles qui alimentent ces nouvelles stratégies d'action proviennent du droit corporatif, du droit constitutionnel de la liberté d'expression, du droit civil, et non du droit du travail¹³⁰.

Est-ce à dire que le droit du travail, tel qu'il est conçu au Canada, est complètement dépassé dès lors qu'il est question de la responsabilité sociale de l'entreprise? Les règles qu'il comporte établissent notamment, avons-nous vu, un cadre stable permettant d'organiser la représentation syndicale des salariés. On peut certes regretter que cette représentation soit définie à un niveau aussi décentralisé. Mais ce modèle, malgré ses imperfections, assure une existence relativement stable au mouvement syndical, du moins si on considère les taux de présence syndicale relativement élevés au Canada au cours des dernières années¹³¹. Cette stabilité est essentielle pour que les syndicats puissent s'engager, comme ils semblent vouloir le faire, dans des actions qui vont au-delà du rôle de négociation décentralisée auquel le droit du travail les confine. Ces actions comportent leur lot d'incertitude: les syndicats doivent y consacrer des ressources importantes

-
128. Une campagne d'actionnaires a eu cours au Canada dans la chaîne de magasins La Baie. Cette campagne impliquait une coalition de groupes orchestrée par l'organisation SHARE (*Shareholder Association for Research and Education*) et qui comprenait notamment la Fédération des travailleurs et travailleuses du Québec et une caisse de retraite détenant des actions de l'entreprise. La proposition d'actionnaires présentée demandait que le code de conduite de La Baie soit amendé pour être conforme aux principes de la *Déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux du travail*, la mise en place d'un système de surveillance indépendant du code amendé et un rapport annuel faisant état de la mise en œuvre du code. Cette proposition a recueilli 15,2% des appuis lors de l'assemblée des actionnaires de La Baie en mai 2001 et 36,2% des appuis en mai 2002. Elle a conduit à des changements de la politique de l'entreprise à cet égard. Voir: Sophie Cousineau (2004). «Le magasinage équitable», *La Presse*, 27 mai, *Affaires*, p. 5 et Yves Blanchet (2003). *Le processus social entourant l'élaboration et la mise en œuvre du Code de conduite du fournisseur de la Compagnie de La Baie d'Hudson, 1995-2002*, Mémoire de maîtrise, École de relations industrielles, Université de Montréal, 121 pages.
129. Lance Compa (2002). «Pursuing International Labour Rights in U.S. Courts. New Uses for Old Tools», *Relations industrielles*, no 57, p. 48. Le droit de la consommation pourrait aussi contenir des ressources intéressantes. Aux États-Unis, l'entreprise Nike a été poursuivie en justice pour publicité mensongère en ce qui concerne le traitement de ses employés dans les pays du tiers monde. Voir «Nike devra prouver ses dires. La multinationale du sport pourrait être poursuivie pour des publicités "mensongères" défendant ses méthodes au tiers monde», *Le Devoir*, 28 juin 2003, p. C-1. Voir: André Sobczak (2002). «Le cadre juridique de la responsabilité sociale des entreprises en Europe et aux États-Unis», *Droit social*, p. 806.
130. G. Vallée, *loc. cit.*, note 48.
131. En 2003, les taux de présence syndicale étaient de 41,4% au Québec, de 31,2% dans le reste du Canada et de 14,3% aux États-Unis. Ces taux étaient respectivement de 41,7%, 33,2% et 15,6% en 1997: Alexis Labrosse, *La présence syndicale au Québec en 2003*, ministère du Travail, Gouvernement du Québec, Direction de la recherche et de l'évaluation, avril 2004, p. 2: <http://www.travail.gouv.qc.ca/publications/statistiques/pres_synd2003.pdf>.

pour des résultats incertains et s'engager dans des coalitions avec des acteurs qui ont d'autres habitudes et d'autres façons de faire, ce qui ne va pas de soi¹³². Ces nouveaux domaines d'action exigent des syndicats des investissements organisationnels qui seront difficiles à maintenir s'ils perçoivent que leurs assises traditionnelles sont menacées, comme cela a été le cas au Québec au cours des derniers mois. C'est en ce sens que le droit du travail peut contribuer à faire des salariés de véritables parties prenantes dans l'entreprise. Non en permettant que leurs intérêts soient « pris en compte » par les dirigeants de l'entreprise, mais faisant en sorte que leurs intérêts soient portés par des représentants stables, dotés de capacités de négociation et d'action susceptibles d'infléchir les orientations de l'entreprise.

132. G. Vallée, G. Murray, M. Coutu, G. Rocher et A. Giles, *op. cit.*, note 59, p. 55-60.

L'ÉTHIQUE ÉCONOMIQUE COMME OBJET SOCIOLOGIQUE

Anne Salmon

L'éthique ou la morale économique n'est pas un sujet récent pour la sociologie. Ses fondateurs y ont consacré une part très importante de leurs travaux et ont, en ce sens, contribué à construire ce thème comme un objet légitime pour la discipline. Les rapports problématiques entre l'éthique et l'économie constituaient pour eux un enjeu de société. Chez Durkheim, la morale économique s'intègre dans un questionnement autour des dérives pathologiques de la division du travail social. Weber, à partir de l'analyse de l'émergence d'une forme spécifique de rationalisation sociale propre à l'Occident, aborde l'étude des rapports entre l'éthique protestante et le capitalisme rationnel moderne. La tradition sociologique fournit ainsi un angle d'approche critique pour concevoir les difficultés théoriques et pratiques causées par les disjonctions entre les valeurs sociales et l'économie.

La situation contemporaine est relativement inédite pour le sociologue. L'interrogation éthique qui émerge avec force depuis les années 1990 environ, a été mise sur le devant de la scène par les acteurs économiques eux-mêmes et particulièrement les firmes internationales qui ont produit une floraison de discours et d'initiatives.

La dérégulation croissante de l'économie mondialisée et les rapports de force déséquilibrés entre travail et capital sont le socle à partir duquel le capitalisme toujours plus libre, n'en serait pas moins selon ces promoteurs de plus en plus moral : respectueux de l'environnement et du tissu social, il concilierait un projet économique productiviste responsable, compatible avec le développement de l'homme et des cultures dans toutes leurs diversités. La multiplicité des pratiques véhicule en effet une orientation d'ensemble qui consiste à affirmer que les entreprises n'ont plus la rationalisation industrielle et commerciale comme unique vocation. Elles seraient désormais à l'origine d'un projet d'intérêt général qui dépasse largement la production des richesses, et se situent comme des acteurs incontournables de la régulation de l'économie et du social (en externe) et de la régulation des rapports sociaux (en interne). De ce point de vue, responsabilité sociale et éthique de l'entreprise participent d'une tentative de consolidation mutuelle pour légitimer la participation directe et volontaire des firmes au bien commun à côté des institutions publiques.

Ces notions peuvent être analysées comme la reconfiguration contemporaine d'une question récurrente depuis l'avènement du capitalisme : celle des rapports entre éthique et économie. Si certains observateurs ont qualifié ce mouvement de mode managériale, sa stabilisation mais aussi les débats qu'il suscite à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, prêtent à d'autres interprétations et peuvent inciter à prendre le risque de l'analyser comme un objet sociologique à part entière. Depuis quelques années, les pouvoirs publics, les institutions internationales (ONU, OIT, OCDE, CCE...) mais aussi les syndicats prennent en compte cette nouvelle dimension de l'entreprise. L'éthique économique est devenue le terrain de confrontations qu'il est important de clarifier.

Aujourd'hui, la réflexion sociologique ne peut faire l'impasse sur la manière dont concrètement se construisent différents dispositifs produits, affirme-t-on communément, pour restaurer les liens aujourd'hui distendus entre l'économie et les valeurs ou les finalités humaines et sociales. L'analyse de ce phénomène émergent suppose donc d'intégrer à l'examen théorique que nous aborderons ici dans une première partie, des analyses empiriques qui permettent de saisir la façon dont les acteurs investissent ce champ, les mobiles qu'ils avancent et les enjeux qui les motivent. Nous tenterons alors de distinguer différents plans d'investigation, notamment ceux qui s'offrent à la sociologie des organisations, la sociologie critique et historique et la sociologie économique. Ce sera l'objet d'une seconde partie.

1. ÉTHIQUE ET ÉCONOMIE : UNE QUESTION TRADITIONNELLE POUR LA SOCIOLOGIE

Durkheim comme Weber, selon des approches en de nombreux points différentes, ont remis en cause l'autonomie de l'économie à l'égard de l'éthique que cherchaient à accréditer les libéraux dans la tradition smithienne. Pour le premier, la division du travail social qui structure la société moderne en un « système d'organes différents dont chacun a un rôle spécial et qui sont formés eux-mêmes de parties différenciées. » (Durkheim, 1991, [1893], p. 157) est à ce point imbriquée dans une perspective morale qu'on peut se demander jusqu'où Durkheim ne dénie pas à l'économie l'exclusivité de cet objet pour se l'approprier comme fait social ; pour le second, au moins pour expliquer l'apparition du capitalisme occidental moderne, il serait vain de ne considérer que l'explication économique. La compréhension de ce rationalisme doit aussi tenir compte de phénomènes culturels qui puisent leurs sources dans la Réforme protestante et plus particulièrement dans l'éthique qu'elle a forgée. Ce faisant en se démarquant de l'anthropologie économique lorsqu'elle réduisait les motifs des acteurs aux stricts intérêts égoïstes et les régulations aux strictes lois du marché, ils ont pensé des rapports que l'économie a longtemps préféré évacuer de son champ d'investigation théorique.

1.1. La perspective durkheimienne

Le lien entre morale et économie est au cœur de l'ouvrage «De la division du travail social». Dans la préface de la première édition, Durkheim annonce son projet: fonder une science de la morale. Cette science qui part de l'étude d'un phénomène relevant *a priori* de l'économie, comporte une dimension théorique et une dimension pratique. L'action du sociologue ne va toutefois pas consister à définir un idéal moral désirable en soi. Il s'agit plutôt de formuler des propositions à partir de l'analyse objective de la réalité – représentations, institutions et structures – qui permettront de la corriger et de l'améliorer. L'analyse de la division du travail social va être effectuée dans cette perspective. L'auteur cherche à démontrer que ce fait social assure la cohésion et l'intégration de la société. C'est dans la mesure où la division du travail social est porteuse d'une forme particulière de solidarité sociale (la solidarité organique) qu'elle a, y compris dans la société industrielle qui nous commande de nous spécialiser, une valeur morale. S'il ne remet donc pas en cause la division du travail qui, selon lui, ne comporte pas en elle-même de caractère dissolvant pour la société, Durkheim identifie toutefois des formes anormales qui sont à l'origine d'une rupture de la solidarité et conduisent à une démoralisation générale de la société et à une détérioration des liens sociaux. Les crises industrielles, l'antagonisme du capital et du travail et l'enfermement dans la spécialisation sont les trois symptômes des pathologies qui agitent les sociétés contemporaines.

Comment corriger la situation d'anomie juridique et morale dans laquelle se retrouve plongée la vie économique? Comment restaurer une morale professionnelle qui n'existe plus «qu'à l'état rudimentaire»? Comment reformuler une morale capable de réguler les rapports entre les employés et les employeurs? Entre les industriels eux-mêmes? Entre les industriels et le public? Comment s'assurer que la vie économique collective ne soit pas soustraite à «l'action modératrice de la règle»? Telle est la formulation du problème que propose Durkheim dans la préface de la seconde édition. Ce problème est immédiatement identifié comme un problème de société. Les fonctions économiques absorbent non seulement le plus grand nombre des citoyens mais la plus grande part de la vie sociale de chaque individu. Cette situation ne peut manquer, selon son analyse, d'avoir des effets par-delà le monde économique lui-même en entraînant un abaissement de la moralité publique. La réponse sociologique suppose ici de restaurer une influence régulatrice qui ne peut avoir sa source que dans un collectif structuré en rapport avec les cadres de la vie économique. C'est à l'intérieur de groupements professionnels et de formes renouvelées de corporations que Durkheim recherche la solution pour résoudre cette situation de crise qui risque de toucher la société toute entière. En effet, pour lui, seul un collectif peut être à l'origine d'un système de règles. Son autorité provient non pas tant de la généralisation des intérêts particuliers que de l'expression des besoins propres au collectif. La morale est ainsi immédiatement générale et cette propriété lui confère son caractère impératif.

Durkheim conduit à examiner les liens entre une structure sociale particulière et un fait moral qui lui est associé. La solidarité organique en effet, comme avait pu l'être la solidarité mécanique pour les sociétés archaïques, est un facteur de cohésion sociale, un principe de régulation des rapports sociaux pour une structure sociale déterminée. À la différence de Durkheim qui conçoit les rapports intrinsèques de l'économie et de la morale pour les fonder comme faits sociaux, Weber analyse les liens entre l'éthique protestante et le capitalisme en termes « d'affinités électives. » Cela suppose une extériorité originelle de la morale ascétique puritaine à l'égard du capitalisme et une rencontre que Weber considère comme fortuite.

1.2. La perspective wébérienne

L'étude du processus occidental de rationalisation est au cœur de l'œuvre de Weber qui le considère comme un phénomène spécifique de la société européenne moderne. La science, l'art, le droit et l'économie ont pour lui un dénominateur commun : le rationalisme occidental moderne qu'il ne retrouve nulle part ailleurs. Pour Weber, l'un des facteurs déterminants de cette rationalisation repose dans l'élimination de la magie pour prévoir et maîtriser le cours du monde. Ce facteur est indissociable de la pensée religieuse et notamment du protestantisme qui a poussé jusqu'à ses ultimes limites le « désenchantement du monde ». L'autre facteur est la science grecque qui, pour sa part, a joué un rôle non négligeable dans le processus d'intellectualisation. Pour Weber la détermination religieuse de la conduite de vie précède ce rationalisme occidental. Voilà pourquoi ses investigations le portent vers la comparaison systématique des grandes religions monothéistes mondiales au regard de deux critères qu'il a identifiés : l'élimination de la magie et la conduite méthodique de vie comme voie de salut. C'est dans cette mesure qu'il permet, comme l'a souligné Habermas, l'approche empirique des processus de rationalisation à travers l'élaboration d'une typologie des grandes religions du monde et des formes d'activités rationnelles.

Dans le texte qui inaugure la série d'études sur l'éthique économique des religions, il précise sa problématique examinée sous l'angle d'une sociologie économique : ce qui est visé c'est le type de rationalisme économique qui émerge au XVI^e et XVII^e siècle. Et ce qu'il va étudier plus particulièrement dans l'« Éthique protestante et l'esprit du capitalisme », c'est la façon dont certaines croyances religieuses, et notamment le protestantisme ascétique déterminent l'apparition d'une mentalité économique, autrement dit « l'éthos » d'une forme particulière d'économie. Il identifie quatre sources principales du protestantisme et s'intéresse plus particulièrement au calvinisme, qui a eu le plus d'influence. Pour composer le tableau des idéaux-types des idées religieuses, Weber partant des racines dogmatiques examine les pratiques morales qui leur sont associées. Son objectif est de découvrir « les motivations psychologiques qui avaient leur source dans les croyances et les pratiques religieuses qui traçaient à l'individu sa conduite et l'y maintenaient » (Weber, 1967, p. 108). La doctrine de la prédestination a un impact psychologique considérable : l'angoisse formidable

liée à la question lancinante de savoir si l'on est élu ou damné, confortée par l'impossibilité de se racheter par la pratique des bonnes œuvres ; la solitude inouïe face à la question la plus importante de la vie, le salut. Partout où était maintenue cette doctrine rappelle Weber, « il était impossible de refouler la question : existe-t-il des critères auxquels on puisse reconnaître à coup sûr que l'on appartient au nombre des élus ? » (Weber, 1964, p. 126) Les pasteurs confrontés à cetteangoisse existentielle ont recherché des réponses pratiques pour soutenir la confiance en soi face au destin décrété une fois pour toutes. Si se considérer comme un élu était un devoir, le « travail sans relâche à l'intérieur d'un métier » était recommandé pour dissiper le doute et confirmer son état de grâce.

La prédestination associée à une conception particulière de l'homme à l'égard de Dieu où le croyant doit se considérer comme l'instrument de sa gloire dans un monde qu'il a créé pour lui-même et non pas pour la créature, détermine une conduite ascétique intramondaine qui influence directement le développement du style de vie capitaliste : frein à la consommation (la jouissance de la richesse est condamnée puisqu'elle est synonyme d'oisiveté et marque un temps d'arrêt dans l'effort du croyant pour augmenter la gloire de Dieu dans le monde), légitimation du désir d'accroître tout ce qui participe à cette gloire y compris les richesses dont on lève par conséquent l'interdit, évaluation positive du travail qui devient un devoir pour tous et plus profondément le signe par lequel le croyant doit rechercher la confirmation de son état de grâce.

La réussite sociale peut devenir signe d'élection à condition toutefois qu'elle se construise dans le cadre méthodique et rationnel d'un ascétisme où l'homme a pour devoir de multiplier dans le monde, les biens de Dieu. Ainsi, comme le souligne Weber, la puissance de cette éthique ascétique mettait à disposition de l'entreprise « des ouvriers sobres, consciencieux, d'une application peu commune, faisant corps avec une tâche considérée comme un but voulu par Dieu », mais aussi des capitalistes mus non pas tant par « l'égoïsme intéressé », « l'âpreté au gain », la ruse ou la violence des temps précapitalistes, mais par une conduite méthodique et rationnelle propice à la prévisibilité et à l'esprit de calcul si nécessaires à l'organisation de l'entreprise bourgeoise.

1.3. Les apports théoriques des deux auteurs

La « démoralisation » de la vie économique est problématique pour ces deux auteurs. Aux risques d'anomie sur lesquels Durkheim concentre son analyse, il faut ajouter pour Weber les risques de perte de sens qui hantent la rationalisation croissante de l'économie émancipée de son socle éthique. Un certain nombre d'enseignements issus de l'examen trop bref de ces thèses toutefois fort bien connues, nous paraissent mériter d'être esquissés ici.

Durkheim en mettant l'accent sur les liens entre les structures sociales et les représentations morales remet en cause l'efficace d'une morale construite au nom d'un idéal défini *a priori*. Ce qui n'empêche pas le sociologue d'infléchir la morale établie et ses principes fondamentaux comme il l'indique dans « Sociologie et philosophie » au chapitre « Détermination du fait moral » :

La science de l'opinion morale nous fournit les moyens de juger l'opinion morale et au besoin de la rectifier. [...] On peut, toujours par la même méthode, faire plus et montrer comment ce principe [fondamental de la morale] est en rapport avec telles ou telles conditions essentielles et toujours actuelles de notre organisation sociale, de notre mentalité collective ; comment, par suite, on ne peut le méconnaître sans méconnaître aussi les conditions de l'existence collective et, par voie de conséquence, de l'existence individuelle. Si par exemple, à un moment donné, la société, dans son ensemble, tend à perdre de vue les droits sacrés de l'individu, ne peut-on la redresser avec autorité en lui rappelant comment le respect de ces droits est étroitement lié à la structure des grandes sociétés européennes, à tout l'ensemble de notre mentalité, si bien que les nier sous prétexte d'intérêts sociaux, c'est nier les intérêts sociaux les plus essentiels ?

Il peut se faire également qu'à côté de la morale constituée et qui se maintient par la force de la tradition, des tendances nouvelles se fassent jour, plus ou moins conscientes d'elles-mêmes. La science des mœurs peut alors nous permettre de prendre parti entre ces morales divergentes : celle qui est, d'une part, celle qui tend à être de l'autre. [...] Nous ne sommes donc nullement obligés à nous incliner docilement devant l'opinion morale. (Durkheim, 1996, p. 86-87)

Étudier un phénomène moral, suppose par conséquent d'examiner un jeu de correspondances : aux possibles inadéquations, lorsque par exemple des principes moraux subsistent longtemps après de lourdes évolutions sociales, aux modifications structurelles qui laissent un vide pour que se ressoude un collectif expressif de règles, s'ajoute le caractère inconcevable d'une morale décrétée au nom d'intérêts sociaux particuliers. Les principes moraux n'ont de chance de prendre racine que si les représentations, les institutions et les structures sociales ne sont pas elles-mêmes porteuses d'une morale qui irait dans un autre sens. Ainsi pour reprendre l'exemple d'une société dans laquelle la solidarité dérive des ressemblances entre ses membres, il serait vain de vouloir établir comme précepte moral celui de « vouloir se mettre en état de remplir utilement une fonction déterminée », qui est pourtant tout à fait valable dans le cadre d'une société fondée sur la division du travail.

La question de l'efficace est posée par Weber qui l'aborde toutefois d'une façon très différente. Deux points nous paraissent importants à souligner. Le premier point est relatif à l'insistance avec laquelle Weber montre qu'un système éthique ne peut être réduit à un ensemble de dogmes ou de doctrines. La cohérence et l'efficace reposent aussi sur des motifs psychologiques qui, dans l'éthique protestante, orientent la personnalité du croyant dans le sens d'un ascétisme intra-mondain. Le deuxième point

consiste en une mise en garde contre l'instrumentalisation de l'éthique à des fins de justification ou de légitimation du système. L'éthique protestante, affirme-t-il, n'a pas été produite pour soutenir le capitalisme ni d'ailleurs pour socialiser dans un sens plutôt qu'un autre. Les buts des réformateurs étaient strictement religieux et c'est justement pour cette raison que l'éthique protestante en entrant en «affinités électives» avec l'esprit du capitalisme a eu cette force. L'efficacité historique des motifs idéels fournis par l'éthique protestante tiendrait justement au fait qu'ils sont situés dans une tout autre sphère que celle de l'économie, tendus vers une tout autre fin : le salut des âmes. C'est ce que rappelle Habermas mettant en garde contre la production symbolique instrumentale de sens (Habermas, 1978, p. 101).

2. RÉALITÉS ET ENJEUX CONTEMPORAINS

Au début des années 1990, le discours éthique de l'entreprise apparaît immédiatement à l'observateur comme le fruit d'un bricolage de références religieuses, culturelles ou philosophiques mobilisées à des fins d'auto-justification et de légitimation souvent plus esthétisantes que rigoureuses. Affirmer la dimension éthique de l'entreprise après les grandes vagues de licenciement, les délocalisations, la déréglementation du travail et la redistribution des fruits de la croissance au profit des actionnaires ne relève effectivement pas de l'évidence. Consignées dans des documents parfois luxueux, les valeurs et les normes sont mises au service d'un projet de mobilisation ou de «mise au travail des aspirations humaines» pour pallier le désengagement des salariés.

2.1. Enjeux sociaux

Le caractère instrumental des chartes éthiques réactualise les mises en garde wébériennes contre une version utilitariste de la production d'idées dont on attendrait qu'elles deviennent «une force motrice historique efficace». Aujourd'hui, même si les discours épousent davantage les standards technico-dogmatiques des outils de management qu'au début des années 1990, les ressorts de l'adhésion reposent néanmoins non pas tant sur de nouvelles structures significatives d'une réorganisation du travail et de la production, que sur l'affirmation réitérée par les promoteurs de ces discours d'un besoin individuel de sens. Dans cette mesure, ils peuvent tomber sous le coup de la critique durkheimienne d'une morale par décrets qui ne tiendrait pas compte des valeurs inscrites au cœur même des structures, celles-là mêmes qui aujourd'hui sont suspectées d'être source d'une démoralisation ou d'une perte de sens touchant les solidarités traditionnelles et les formes de coopération instituées. Ainsi, si la cohésion sociale est l'une des visées explicites des chartes éthiques, leur portée pratique et leur valeur de repère pour les salariés dépendra beaucoup de la cohérence entre les valeurs affirmées et celles inscrites au cœur même du système. À l'heure actuelle, leur

fonction correctrice semble bien aléatoire et c'est ailleurs qu'il faut rechercher leur véritable fonction. L'éthique d'entreprise aurait-elle un rôle avant tout externe comme certains salariés ne manquent pas de le souligner?

Les chartes éthiques instillent une vision consensuelle des rapports sociaux comportant de manière latente le présupposé que l'entreprise est représentative d'un collectif, celui des salariés. L'éthique interne et l'adhésion supposée du personnel serait en ce sens à la base d'une légitimation des actes de l'entreprise « socialement responsable ». Ces discours sont à l'origine de montages plus ou moins complexes dans les domaines de l'insertion sociale, de l'aide à certains quartiers en difficulté, du soutien aux populations touchées par des catastrophes naturelles. À cela s'ajoutent des initiatives en matière de soutien à la protection de l'enfance dans le monde (dispositifs contre le travail des enfants ou amélioration de l'accès à la scolarité), d'aide à la préservation de l'environnement et autres.

À partir de cet ensemble de pratiques se construit un argumentaire visant à convaincre de la capacité du capitalisme à mobiliser les acteurs économiques sur des exigences d'autodiscipline et d'autocontrôle susceptibles de prévenir ou de corriger les défaillances du marché bien plus efficacement que ne le feraient les institutions publiques. C'est sans doute leur véritable enjeu. La tentation est forte en effet, de s'appuyer sur les initiatives des entreprises pour poursuivre dans une direction dont on repère d'ores et déjà les dérives. Au risque d'un évincement du contrôle des États, s'ajoute celui de soustraire les décisions concernant les formes souhaitables d'articulation de l'économie et du social à la délibération des citoyens.

Sur le plan des contrôles, l'opacité dénoncée depuis quelques temps est loin d'être dissipée. En externe, les problèmes d'indépendance des agences chargées d'évaluer la performance sociétale des entreprises sur des critères éthiques sont très largement connus. Mais en interne ce type de question se pose aussi puisque l'on a affaire à un unilatéralisme des décisions des directions dans ces domaines, une rareté des informations aux partenaires sociaux. Ces éléments témoignent de la réticence des directions à ouvrir des négociations. Rares sont encore les initiatives allant dans le sens d'un véritable débat pour des accords d'engagement collectif dans lesquels les salariés et leurs représentants seraient effectivement parties prenantes des contrôles. Pourtant l'importance des questions relatives à l'évaluation qualitative mais aussi quantitative de la performance sociétale des entreprises ne doit pas occulter la nécessité d'une réflexion sur les structures et les procédures d'élaboration des décisions d'intérêt général. La prise en charge de l'intérêt commun par les entreprises privées soulève le problème de la participation des citoyens aux décisions qui les concernent au plus haut point.

La situation est d'autant plus préoccupante qu'elle s'inscrit dans un contexte de fragilisation des instances traditionnelles de régulation liées aux processus de mondialisation de l'économie et aux nouvelles données en matière de coopération internationale. Ce contexte est le terreau d'un déséquilibre entre les instances politiques et les acteurs économiques organisés

à l'échelle mondiale. Les initiatives des firmes sont au cœur d'un débat dont l'issue est difficilement prévisible. Aujourd'hui, le chantage aux délocalisations pour faire admettre le recul d'acquis sociaux indique que les entreprises internationales, loin d'être contraintes par les contestations de la société civile, ont de sérieuses marges de manœuvre pour se jouer des critiques. De manière bien plus risquée, elles peuvent outrepasser les structures de décisions démocratiques au nom d'une pseudo-efficacité technocratique et d'une volonté bien délétère à exercer leurs responsabilités.

2.2. Enjeux théoriques

Dans une perspective durkheimienne, il apparaît que l'éthique économique qui semble se dessiner aujourd'hui, ne pourra faire l'impasse d'une analyse des correspondances ou au contraire des dissonances entre d'une part les structures organisationnelles des grandes firmes capitalistes et d'autre part, les valeurs qu'elles affichent dans leurs chartes. Cela suppose non seulement d'examiner les pratiques effectives des entreprises souvent orientées vers l'externe, mais aussi leur ancrage dans l'organisation même du travail et de la production. En effet, les techniques managériales, l'introduction des logiques de marché à l'intérieur même des organisations où chacun doit s'envisager comme centre de profit, l'individualisation (concurrence, compétition, valorisation des résultats comptables) ont, comme le soulignent avec force de nombreux sociologues du travail et psychosociologues, de réelles conséquences sur l'engagement individuel ou collectif des salariés. Elles restent toutefois pour le moins non questionnables et inchangées. Or, ces formes d'organisation du travail pourraient justement faire l'objet d'une analyse de leur portée éthique. Quel système de valeurs, cette fois-ci non dites, véhiculent-elles ?

La sociologie des organisations qui rend compte des structures est un point d'appui pour comprendre leur dimension normative qui opère sans doute pourtant de façon sourde. Les structures peuvent être considérées comme l'expression de valeurs cristallisées et ne sont donc pas neutres. Elles déterminent pour une bonne part les conduites pour qui veut rester adapté au système et y réussir. L'adéquation des valeurs implicites inscrites au cœur du système et celles explicites des codes et des chartes peut faire l'objet d'une analyse critique : en effet, leur opposition, si elle se vérifiait, ne pourrait qu'accroître le malaise des salariés dans les entreprises en les plaçant devant des systèmes de contraintes contradictoires.

Dans une perspective wébérienne les approches critiques et historiques cherchent à resituer l'émergence du souci éthique des entreprises dans l'histoire du capitalisme traversée par des rapports de soutien mais aussi des tensions entre la sphère éthique et la sphère économique. Actuellement, les risques d'annexion des valeurs par la sphère économique pourraient bien contribuer à désamorcer leurs visées émancipatrices au profit des seuls buts d'adhésion au système. De ce point de vue, la critique peut s'en trouver fragilisée (Boltanski et Chiapello, 1999).

Par ailleurs, sous couvert de restaurer une « éthique économique », réduite à n'être qu'une fonction dépendante des évolutions du capitalisme et de ces nouveaux besoins de légitimation, on peut repérer une tendance à la fragmentation du cadre de la rationalisation sociale telle qu'elle caractérise la modernité. Celle-ci est pensée, notamment par Weber, sous l'angle de la rationalité par rapport à une fin. Pourtant ce rapport moyens-fins, tel qu'il se déploie dans la modernité, n'est pas aussi stable qu'il y paraît. Peut-être faudrait-il plus justement parler d'une pluralité de rationalisations sociales selon la façon dont sont conçus les liens entre la sphère des moyens (techniques, économiques, scientifiques) et celle des fins (humaines, sociales), mais aussi selon la nature des éléments qui sont englobés dans l'une ou l'autre des deux sphères. Contrairement au XVIII^e siècle qui, pour une large part, cherchait à fixer la relation moyens-fins dans le cadre du politique tout en maintenant une visibilité des rapports entre les fins que l'on vise et les moyens d'y parvenir, le XIX^e siècle a fini par relier la problématique de la rationalisation sociale aux théories évolutionnistes. Les fins posées à l'horizon de l'histoire, ne sont alors plus tout à fait contemporaines des moyens. Situées à la fin des temps comme terme abstrait de l'histoire humaine, elles sont mises hors de la portée et du contrôle des citoyens : la visibilité s'estompe. Aujourd'hui, les fins et les valeurs mobilisées par les entreprises sont symptomatiques d'un risque d'instrumentalisation du social au profit des formes capitalistes. Cette éthique se déployant comme une pure mystique sociale se juxtaposerait au système qui, pour sa part, tendrait à se disjoindre de ces finalités humaines et sociales pour se mettre au service des strictes logiques économique et financière.

Pensée sous l'angle d'une simultanéité, d'un décalage ou d'une juxtaposition (la mécanique à côté de la mystique, comme le concevait déjà Bergson), la mise en relation des moyens et des fins peut être en définitive plus ou moins accessible au contrôle du citoyen, plus ou moins soustraite à son appréhension. Ce cadre est donc structuré par des tensions entre le politique et l'économique qui reflètent elles-mêmes des rapports de pouvoir et de domination.

L'éthique économique émergente est au cœur de la problématique contemporaine de la rationalisation sociale et ces tensions continuent de la traverser. Certes, les risques d'une instrumentalisation du social à des fins économiques ne sont pas négligeables et les discussions théoriques autour des conceptualisations de la notion de « capital social » en offrent un nouveau témoignage (Ballet et Gillon 2003). Pourtant loin d'être réalisée, cette dissolution du sens dans l'économique instrumental fait l'objet d'une critique de plus en plus vive et cela à plusieurs niveaux. Sur le plan théorique tout d'abord, Sen réaffirme la dimension morale de la discipline comme en témoigne le titre de son ouvrage *L'économie est une science morale* (Sen, 1999).

Les sociologies économiques se caractérisent également par une démarche dans laquelle les faits économiques ne sont pas autonomisés, mais au contraire resitués au cœur des relations sociales, culturelles et politiques, soulignant ainsi avec force « l'origine sociale des phénomènes

économiques» (Steiner, 1999). Certaines d'entre elles, le courant de l'économie solidaire (Laville, 1994) et celui de la Revue du MAUSS impulsée par A. Caillé notamment, mais plus largement «la nouvelle sociologie économique» (Lévesque *et al.*, 2001) insistent sur la question des conditions de possibilité d'actualisation d'un projet de démocratisation de l'économie. Ce qui suppose, dans le cas du déploiement d'une éthique économique, d'examiner en interne dans l'entreprise, comme en externe, l'encadrement des pratiques actuelles dans les structures démocratiques de décision et d'identifier différents modèles de rationalisation sociale concurrents ainsi que les acteurs qui en sont porteurs.

CONCLUSION

Ce débat théorique fait écho à celui qui émerge au niveau des acteurs économiques, politiques et ceux qui se revendiquent de la société civile. En se structurant, il clarifie les lignes d'affrontement et les enjeux pour la société. En interne, les partenaires sociaux tentent d'enrayer les processus unilatéraux d'élaboration des démarches éthiques dans l'entreprise et cherchent à instaurer des formes de contrôle interne, tandis qu'en externe, les institutions et organisations internationales, les pouvoirs publics s'emparent eux aussi de ces questions. Les choix en matière d'«éthique économique» sont ainsi vivement discutés comme en témoignent notamment les travaux récents de la sous-commission des droits de l'homme aux Nations Unies, qui préconise une approche plus interventionniste de contrôle. «Les entreprises [...] devront être sujettes à des contrôles réguliers et des vérifications par les Nations Unies ou d'autres mécanismes nationaux où internationaux existants ou à créer. [...] Les États devront établir et renforcer le cadre administratif et légal pour faire en sorte que [...] ces normes soient appliquées par les multinationales.» (Belot, 2003)

Différentes approches institutionnelles d'encastrement du marché sont au cœur du débat qui s'engage à l'heure actuelle, l'expression contemporaine d'une éthique économique, ne pouvant entrer en contradiction avec le projet démocratique des sociétés modernes.

BIBLIOGRAPHIE

- BALLET, J. et R. GUILLON (2003). *Regards croisés sur le capital social*, Paris, L'Harmattan.
- BELOT, L. (2003). «Les multinationales sont priées de prouver leurs engagements éthiques», *Le Monde*, 25 août.
- BENAMOUZIG, D. et F. CUSIN (2004). *Économie et sociologie*, Paris, Presses universitaires de France.
- BOLTANSKI, L. et E. CHIAPELLO (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

- DURKHEIM, E. (1991). *De la division du travail social*, Paris, Presses universitaires de France.
- DURKHEIM, E. (1996). *Sociologie et philosophie*, Paris, Presses universitaires de France.
- DUVAL, G. (2003). *Le libéralisme n'a pas d'avenir*, Paris, La Découverte.
- HABERMAS, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel*, traduit de l'allemand par Jean-Marc Ferry, t. I, *Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, Paris, Fayard.
- HABERMAS, J. (1978). *Raison et légitimité*, traduit de l'allemand par Jean Lacoste, Paris, Payot.
- LAVILLE, J.L. (dir.) (1994). *L'économie solidaire – Une perspective internationale*, Paris, Desclée de Brouwer.
- LÉVESQUE, B., G.L. BOURQUE et E. FORGUES (2001). *La nouvelle sociologie économique: Originalité et diversité des approches*, Paris, Desclée de Brouwer.
- PASSET, R. (2003). «L'émergence contemporaine de l'interrogation éthique en économie», *Économie éthique*, n° 2, UNESCO.
- SALMON, A. (2002). *Éthique et ordre économique: Une entreprise de séduction*, Paris, CNRS éditions.
- SALMON, A. (2004). «L'offre éthique des entreprises: Une production du capitalisme», *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. CXVI, janvier-juin, p. 77-96.
- SEN, A. (1993). *Éthique et économie*, Paris, Presses universitaires de France.
- SEN, A. (1999). *L'économie est une science morale*, Paris, La Découverte.
- STEINER, P. (1999). *La sociologie économique*, Paris, La Découverte.
- WEBER, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, suivi de *Les sectes protestantes et l'esprit du capitalisme*, Paris, Plon.
- WEBER, M. (1996). *Sociologie des religions*, textes réunis, traduits et présentés par J.P. Grossein, Paris, Gallimard.

CONCLUSION

RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE ET GOUVERNANCE

Marie-France B.-Turcotte

La responsabilité sociale et environnementale d'entreprise (RSE) a souvent été qualifiée d'objet contesté (Reed, 1999). C'est ce que nous annonçons d'entrée de jeu en introduction et c'est ce que nous avons pu constater tant dans les analyses de cas que dans les chapitres théoriques. Les articles réunis dans ce livre montrent pourtant que la RSE se révèle souvent utile tant pour le bon fonctionnement du marché que pour la réforme des pratiques sociales et environnementales des entreprises. Comme objet de débat, elle devient un lieu d'interaction entre les acteurs et, du coup, contribue à la gouvernance des entreprises. Ce potentiel de gouvernance souffre toutefois de graves limites, comme n'ont pas manqué de le souligner les auteurs tout au long de l'ouvrage. En guise de conclusion, nous rappellerons brièvement les apports et potentiels de la RSE, comme ses limites et risques.

Les théoriciens de la RSE ont reproché notamment à la micro-économie classique de ne pas s'intéresser aux conséquences concrètes de l'application de l'économie de marché, de même que l'irréalisme de ses postulats de base, particulièrement l'absence d'externalités, la concurrence parfaite et la rationalité des agents économiques. Cela ne veut cependant pas dire que les théoriciens de la RSE rejettent le système capitaliste. Au contraire, ils cherchent à le réformer pour le préserver, en réduire les ratés et en limiter les excès. Il n'est donc pas étonnant que la RSE soit l'objet de nombreux débats et qu'elle trouve des adversaires autant du côté des économistes néo-libéraux que du côté de ceux qui s'opposent à l'économie de marché.

On peut aussi considérer la RSE comme un support nécessaire au bon fonctionnement du marché. C'est ce qu'ont fait Juliette Arnal et Jean-Pierre Galavielle qui posent une relation originale entre la RSE ou l'éthique d'entreprise et la diminution des coûts de transaction : « l'introduction de l'éthique permet de diminuer les coûts de transaction à long terme par l'instauration d'un climat de confiance ». L'existence d'un climat de confiance étant une condition à l'efficacité des marchés, la RSE apparaît alors comme l'un des moyens de l'améliorer, et les signes en sont les codes d'éthique d'entreprise ou les standards de performance sociale. Arnal et Galavielle ne manquent toutefois pas de remarquer que le passage des normes éthiques à la confiance est un parcours semé d'embûches et que la mise en lumière d'écart éventuels entre les discours et les pratiques est préjudiciable à la confiance.

Le cas de l'entreprise Gildan documenté par Stéphane de Bellefeuille et Marie-France B.-Turcotte illustre bien ces difficultés. À la suite de la médiatisation des conditions de travail présentées comme déplorables dans ses usines au Honduras, cette entreprise a tenté de regagner la confiance du public et de sa clientèle en publiant des rapports d'experts favorables et en adoptant les standards du WRAP, un code de conduite développé par l'industrie. Cette réponse n'a cependant pas suffi à redorer sa réputation auprès de plusieurs publics (*stakeholders*), notamment les syndicats-actionnaires, qui réclamaient plutôt l'adoption d'un code de conduite élaboré avec la participation de la société civile, soit le FLA. Ce dernier est jugé plus crédible par les associations de défense des travailleurs parce qu'il comporte des mesures de contrôle et de vérification par des parties indépendantes. L'application de tels codes, leur contrôle et leur vérification impliquent évidemment des coûts pour l'entreprise. Ainsi, si la perte de réputation et de confiance constitue un coût de transaction, les mesures pour maintenir et regagner la confiance entraînent-elles aussi des coûts de transaction. Pour une entreprise, la réflexion sur la RSE peut alors se résumer à une question classique en stratégie économique, celle de savoir lequel des deux coûts est le moins élevé.

En dépit de ces limites, la RSE peut donc être envisagée sous l'angle d'un facteur d'efficacité économique. Ce n'est toutefois pas un concept économique. Selon Jean Pasquero, c'est un concept hybride, dont une des fonctions principales est de susciter des questionnements. Même si les auteurs spécialisés ont puisé leurs sources dans plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales, telles que l'éthique, la philosophie ou la sociologie, la RSE reste un concept de gestion, et ne peut donc échapper au test de l'évaluation de l'efficacité dans l'action. Contrairement à ces disciplines, les sciences de la gestion tirent leur légitimité du fait qu'elles proposent des moyens d'améliorer l'efficacité des organisations et de leurs relations. Contrairement à la microéconomie par exemple, la RSE amène les différents acteurs sociaux à poser cette question de l'efficacité en termes plus politiques que techniques : quelle efficacité, pour qui, pour quoi, comment ? Dans le contexte pluraliste qui caractérise de nombreuses sociétés contemporaines, la pratique la RSE devient alors un objet de controverses.

Ainsi, pour Guylaine Vallée, la RSE fait de l'entreprise un lieu de délibérations entre intérêts fragmentés. Dans la littérature de gestion, la RSE a souvent été décrite comme une interface entre l'entreprise et les acteurs de son environnement. Nous sommes alors tentés de voir dans la RSE une arène qui focalise les débats autour des attentes et revendications face à l'entreprise. Concevoir la RSE comme un espace d'interactions plutôt que comme une technique de gestion ou comme une règle à suivre explique l'imprécision du concept.

Le concept de RSE, tout comme le concept plus récent de développement durable qui lui est souvent associé, particulièrement en France, ne souffre toutefois pas tant d'imprécision que d'un excès de sens. Il est défini de multiples façons par différents acteurs. C'est ainsi qu'Anne Salmon a pu comparer le discours sur l'éthique d'entreprise et sur la RSE à un « bricolage

de références religieuses, culturelles ou philosophiques mobilisées à des fins d'auto-justification et de légitimation». L'existence de discours multiples et souvent incohérents les uns par rapport aux autres suscite forcément la méfiance. Que veut dire une entreprise qui prétend agir de manière socialement responsable? S'agit-il d'une tentative de détourner l'attention, d'éviter un contrôle de l'État? Peut-on se fier à des engagements volontaires? Peut-on croire à la nouvelle posture de Monsanto en matière de développement durable et de RSE lorsque son passé est marqué par le non-respect de l'environnement, des lois et des personnes et qu'au présent ses activités dans le domaine des « sciences de la vie » posent non seulement des risques de contamination génétique mais aussi le risque de l'appropriation des fondements du vivant à des fins commerciales par l'obtention et l'application de brevets sur les gènes, se demandent Emmanuelle Champion et Corinne Gendron. La performance d'une entreprise en matière de création d'emplois légitime-t-elle son ingérence dans les processus de décision politique et la mise à l'écart des préoccupations des citoyens jouissant de peu de pouvoir, se demandent Monique Le Chêne et Emmanuel B. Raufflet. L'engagement d'EDF en matière de participation permet-il véritablement aux revendications des travailleurs d'être entendues et change-t-il les rapports de force en faveur d'une démocratisation de l'entreprise, se demande Anne Salmon.

L'ambiguïté ou plutôt la présence simultanée de multiples conceptions de la RSE ne présente pas que des désavantages. La polysémie des concepts peut offrir la possibilité à des acteurs aux visées distinctes de trouver un terrain d'entente le temps de développer les principes d'un *modus vivendi* (Turcotte et Pasquero, 2001). Loin de qualifier cette imprécision de la RSE de manière péjorative, Jean Pasquero y voit plutôt une source de fécondité, dans la mesure où tous les décideurs, les économiques comme les politiques, sont amenés à prendre des engagements publics chaque fois qu'ils en donnent une définition, et s'exposent ainsi à un jugement sur la crédibilité de leurs intentions ou de leurs résultats. Le concept laisse aussi toute la marge de manœuvre nécessaire à ce que plusieurs acteurs aux visées et perspectives pourtant distinctes et parfois même opposées puissent y trouver leur compte et cherchent à se l'approprier.

Les cas de figure sont toutefois variables. Ce pluralisme est souvent source de débats publics, comme le montre bien le déroulement de la controverse entourant Gildan. Le cas de l'EDF décrit par Anne Salmon est différent. Il montre que, même lorsque l'espace d'interaction est conçu sous le signe de la collaboration, le dialogue autour de la RSE peut ne pas être exempt de tensions. À l'opposé, le cas d'Yves Rocher témoigne que le débat peut aussi être étouffé, et que certains acteurs (dans ce cas l'entrepreneur-politicien Yves Rocher), peuvent parfois réussir à contrôler à leur profit le discours sur la RSE.

Il découle d'une représentation de la RSE comme d'un espace d'interactions entre acteurs qui cherchent à en contrôler le sens, que sa définition sera en constante évolution. « La RSE n'est pas un outil, c'est un chantier en élaboration permanente », selon l'expression de Jean Pasquero, qui décrit l'accumulation historique en couches successives des attentes en matière de

RSE. Les attentes contemporaines qui se superposent sont donc nombreuses : gestion efficiente, philanthropie, sollicitude, limitation des nuisances, réceptivité sociale, rectitude éthique, reddition de comptes, participation citoyenne. Il ne suffit plus à une entreprise comme Monsanto de produire efficacement mais il lui faut aussi limiter les nuisances, ce qui la pousse à d'importants efforts de légitimation, comme le décrivent Emmanuelle Champion et Corinne Gendron. Si Yves Rocher a été une entreprise admirée pour les responsabilités sociales prises en matière de développement économique régional, suivant une grille d'analyse contemporaine de RSE, Monique Le Chêne et Emmanuel B. Raufflet reprochent à l'entreprise sa piètre performance en termes de participation citoyenne. Comme le note Guylaine Vallée, cette volonté de démocratisation de l'entreprise a été récemment exprimée par la Commission sur la démocratie canadienne et la responsabilisation des entreprises¹ qui souhaite faire en sorte que les intérêts des travailleurs et des autres parties prenantes soient pris en compte au niveau de l'administration de l'entreprise.

Le cas d'Yves Rocher offre un exemple particulier et éclairant d'une entreprise qui contrôle son environnement. Cette maîtrise passe d'ailleurs par un engagement fort dans la politique de la part de cet entrepreneur, qui est aussi devenu maire. Loin de représenter une entreprise autonome, Yves Rocher est plutôt en « symbiose » avec son environnement local. Les cas de Monsanto, de Gildan et d'EDF illustrent des situations intermédiaires où l'entreprise ne domine parfaitement ni n'est parfaitement dominée par son environnement. Différents acteurs tentent d'imposer leurs normes aux entreprises qui, à leur tour, cherchent à maîtriser leur environnement, préserver leur légitimité et maintenir leur marge de manœuvre.

Ces débats et conflits autour des normes de RSE contribuent à la gouvernance d'entreprise. La gouvernance, entendue au sens large comme l'ensemble des mécanismes qui circonscrivent la liberté de décision en affaires, renvoie au contexte global de régulation qui s'exerce sur les entreprises. Les formes contemporaines de gouvernance reposent sur des concepts qui offrent un espace symbolique de discussion entre tous les acteurs pour la construction, le renouvellement et l'application de normes de comportement socioéconomique. C'est bien le cas des débats entourant l'éthique d'entreprise et le concept de responsabilité sociale. En effet, la gouvernance contemporaine s'intéresse non plus seulement à un objectif de performance économique de l'entreprise, mais vise aussi sa performance sociale et environnementale. Se posent alors, bien sûr, toutes les questions classiques relatives à la construction de ces normes de performance, dans le contexte des processus interactifs qui lient l'entreprise et ses parties prenantes, et où s'imbriquent à la fois intérêts et symboles.

1. <www.corporate-accountability.ca/pdfs/RapportFinal2002.pdf>.

Le potentiel de gouvernance des espaces d'interactions créés par le concept de RSE présente toutefois plusieurs limites. Jean Pasquero a noté qu'on peut reprocher un certain irréalisme aux théories de la RSE, car elles se trouvent écartelées entre l'utilitarisme borné (la RSE comme stratégie de profit) dont se réclament les uns et l'humanisme extravagant (la RSE comme service social) revendiqué par les autres. Anne Salmon a fait l'inventaire des risques associés à la RSE : risque que le soit disant dialogue entre l'entreprise et ses parties prenantes s'avère un discours vide ; risque de voir les décisions concernant les formes souhaitables d'articulation entre l'économique et le social échapper à la délibération démocratique des citoyens pour se déplacer vers la sphère privée (et donc moins légitime) que constitue l'espace d'interaction propre à la RSE ; risque de fragilisation des régulations publiques au profit des régulations privées sporadiques et opaques. Juliette Arnal et Jean-Pierre Galavielle ont insisté sur la nécessité de l'intervention de l'État comme premier agent du contrôle de l'économie.

Chose certaine, le rapport entre la RSE et le contrôle étatique est ambigu. Le sens qu'on lui donne varie selon les auditoires. Ici, la RSE est présentée comme une forme d'autocontrôle, un moyen pour les entreprises d'éviter des réglementations perçues comme contraignantes et inefficaces. Ailleurs, elle est promue comme une force complémentaire à la loi, soit parce qu'elle stimule de nouvelles pratiques qui inspireront éventuellement la loi, soit parce qu'elle favorise l'instauration d'un contexte culturel propice à une meilleure application de la loi. Guylaine Vallée a par exemple constaté que si certaines réglementations publiques vont bien dans le sens d'une plus grande RSE, elles n'ont toutefois guère d'influence sur les activités stratégiques de l'entreprise – au Québec et au Canada du moins. La Charte des droits et libertés de la personne a par exemple peu d'effet sur les pratiques de sous-traitance, ce qui permet à certaines entreprises de se délester d'une partie de leurs responsabilités.

De nombreux auteurs craignent que la mondialisation n'intensifie l'affaiblissement du contrôle qu'ont les États nationaux sur les pratiques des entreprises, et donc favorise le phénomène de l'entraînement vers le bas (*race to the bottom*) des standards de protection sociale et environnementale (Bourguignat, 1992). Les exemples ne manquent pas.

D'autres auteurs (Cashore, 2002 ; O'Rourke, 2004) sont cependant plus optimistes. Ils évoquent l'émergence d'un contre-pouvoir, sous la forme d'un système de gouvernance transnational issu de la société civile. Depuis quelques années, les acteurs de la société civile ont mis en œuvre des moyens considérables pour lutter contre des problèmes aussi importants que le non-respect des droits de la personne, l'indifférence de certains États face à des normes de travail inappropriées ou non appliquées et qui peuvent menacer la santé et l'intégrité des personnes, de même que la destruction de ressources naturelles hors de tout programme de développement durable. Autant dans les cas de Monsanto que de Gildan, nous avons vu des organisations de la société civile se substituer aux États et déployer de nombreux efforts pour imposer leurs propres normes aux entreprises. L'apparition de principes et de codes de conduite, de normes

et certifications sociales et environnementales, tels que le Global Reporting Initiative, AA1000, le FLA ou la norme du Forest Stewardship Council (Lapointe et Gendron, 2003) favorise l'élaboration de mesures de performance en matière de RSE. Le commerce équitable, l'investissement socialement responsable (Turcotte et M'Zali, 2004), de même que la multiplication des lieux d'interaction entre les entreprises et les citoyens à travers des tables rondes environnementales sectorielles, des forums de concertation (Turcotte et Pasquero, 2001 ; Turcotte *et al.*, 2002, 2003) ou des comités de suivi d'entreprises, constituent d'autres exemples des moyens d'action développés par la société civile et contribuant à l'avènement de ce nouveau système de gouvernance.

Il faut toutefois demeurer prudents face au potentiel réformateur de cette contestation. La RSE est le fruit de l'interaction entre de nombreuses parties prenantes, parmi lesquelles les acteurs de la société civile, mais aussi les entreprises, les organisations gouvernementales et les organisations internationales. Les normes qui découleront de cette interaction dépendra donc du pouvoir et de l'habileté de chacun des acteurs à manipuler symboles et structures institutionnelles. Ce jeu politique met en évidence une des limites de la RSE comme mécanisme de gouvernance, puisque les structures de pouvoir en place risquent d'être reproduites si les acteurs les plus faibles ne réussissent pas à renverser le rapport de pouvoir. À ce sujet, Anne Salmon a bien montré la pertinence de s'interroger sur la RSE en termes de rapport de force.

Quelles seront les tendances des prochaines années en matière de RSE et quelles sont les pistes de recherche prometteuses? L'appel à la «démocratisation de l'entreprise» est une des plus récentes attentes en matière de RSE. Elle représente peut-être justement une tentative de renverser un peu les rapports de pouvoir au profit de la société civile. Les formes que prendront concrètement cette «démocratisation» de type participatif, le rôle que réussira à jouer la société civile dans la gouvernance d'entreprise et le rapport que cela impliquera avec l'État et les gouvernements constituent des objets de recherche intrigants. Par ailleurs, l'évaluation de la performance et la mesure de la RSE posent des problèmes complexes, qui vont des choix épistémologiques souhaitables jusqu'à l'élaboration d'instruments de mesure et de contrôle fiables. Voilà un autre enjeu majeur de gouvernance, dans le contexte de la prolifération actuelle de standards et de certifications sociales et environnementales, ou de modèles de reddition de comptes. Entreprises et associations industrielles doivent de plus en plus y réagir en les adoptant, les adaptant (Caron et Turcotte, 2005) ou encore en élaborant leurs propres standards. Ces développements ne manqueront pas de susciter la controverse. Ils constituent des objets de recherche extrêmement intéressants qui pourraient alimenter autant les théories de la RSE, les théories de l'innovation sociale que d'autres champs théoriques.

BIBLIOGRAPHIE

- BOURGUIGNAT, H. (1992). *Finance internationale*, Paris, Presses universitaires de France, coll. «Thémis».
- CARON, M.-A. et M.-F. TURCOTTE (2005). «Path dependence and path creation in the emergence of sustainability reporting», *21st EGOS Colloquium, sub. theme 1*, 30 juin, 2 juillet.
- CASHORE, B. (2002). «Legitimacy and the privatization of environmental governance: How non-state market-driven (NSMD) governance systems gain rule-making authority», *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, vol. 15, n° 4, p. 503-529.
- LAPOINTE, A. et C. GENDRON (2003). «Corporate codes of conduct: The counter-intuitive effects of self-regulation», *Social Responsibility, An International Journal*, vol. 1, n°s 1-2.
- O'ROURKE, D. (2004). *Community-Driven Regulation: Balancing Development and the Environment in Vietnam*, Cambridge, MA, MIT Press, 300 p.
- REED, D. (1999). «The realms of corporate responsibility: Distinguishing legitimacy, morality and ethnics», *Business Ethics Quarterly*, vol. 21, n° 1, p. 23-36.
- TURCOTTE, M.-F. et J. PASQUERO (2001). «The paradox of multistakeholder collaborative roundtables», *Journal of Applied Behavioral Sciences*, vol. 37, n° 4, p. 447-464.
- TURCOTTE, M.-F. et C. DANCAUSE (2002). «Apprentissage et actions: étude comparative de structures multipartites», *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 19, n° 3, p. 217-230.
- TURCOTTE, M.-F. et B. ALI (2002). «Lessons from a broken partnership: The case of ARET», dans Theo J.N.M. Bruijn et Arnold Tukker (dir.), *Partnership and Leadership-Building Alliances for a Sustainable Future*, Dordrecht, Kluwer Academic Publishers.
- TURCOTTE, M.-F., C. DANCAUSE et E. GEDAJLOVIC (2003). «Democracy and knowledge in a multistakeholder initiative», *Academy of Management Best Papers Proceedings*.
- TURCOTTE, M.-F. et B. M'ZALI (2004). «L'industrie financière et les fonds responsables: *tutti frutti* et devenir», dans D.-G. Tremblay et D. Rolland (dir.), *Responsabilité sociale d'entreprise et finance responsable; quels enjeux?* Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

LES AUTEURS

Juliette ARNAL

Économiste, enseigne à l'Université Rennes II (allocataire monitrice normale)

Ses principaux domaines de recherche :

Théorie des marchés, éthique économique.

Publication :

ARNAL, J. (2004). «L'intégration de l'éthique dans l'entreprise: entre manipulation et survie», *Entreprise éthique*, n° 20, avril.

Marie-France B.-TURCOTTE

Professeure titulaire au Département de stratégie des affaires, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal. Elle est également chercheure principale de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.

Ses principaux domaines de recherche :

La responsabilité sociale et environnementale des entreprises et plus particulièrement les interactions entre les entreprises et leurs parties prenantes (*stakeholders*), les relations de conflit et de collaboration entre entreprises et groupes environnementaux, l'investissement dit éthique ou socialement responsable, les initiatives multipartites telles que les tables rondes en environnement et les comités de suivi, les nouvelles formes de régulation de l'économie telles que les standards aux visées environnementales ou sociales (ISO 14000, SA 8000, etc.) et le commerce équitable.

Sélection de publications :

TURCOTTE, M.-F. (1997). *La prise de décision par consensus: leçons d'un cas en environnement*, Paris, L'Harmattan, coll. «Logiques sociales», 172 pages.

TURCOTTE, M.-F. et J. PASQUERO (2001). «The paradox of multistakeholder collaborative roundtables», *Journal of Applied Behavioral Sciences*, vol. 37, n° 4, décembre, p. 447-464.

TURCOTTE, M.-F. et C. DANCAUSE (2002). «Apprentissage et actions: étude comparative de structures multipartites», *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol. 19, n° 3, p. 217-230.

Stéphane de BELLEFEUILLE

MBA-Recherche en gestion et planification.

Ses principaux domaines de recherche :

Mécanismes de responsabilité sociale, gestion et planification stratégique, théorie institutionnelle, nouveaux mouvements sociaux économiques.

Emmanuelle CHAMPION

Professionnelle de recherche à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable

Ses principaux domaines de recherche :

La responsabilité sociale des entreprises, la sociologie économique de l'environnement, la sociologie de l'entreprise, le développement durable, la régulation de l'entreprise mondialisée.

Sélection de publications :

CHAMPION, E. (2003). «De la responsabilité sociale corporative à la citoyenneté corporative: l'entreprise en quête de légitimité sociale pour assurer un nouveau rôle social», Symposium international organisé par le Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (HEC Montréal, 30 avril au 2 mai).

CHAMPION, E. et C. GENDRON (2004). «Le "développement durable" selon Monsanto: prémisses d'une privatisation des problèmes environnementaux pour un renforcement politique de l'entreprise privée», *Écologie politique*, novembre, p. 121-135.

CHAMPION, E. (2004.). «Monsanto et le développement durable: un intérêt bien compris», *Entreprise Éthique*, n° 20, p. 27-35.

Jean-Pierre GALAVIELLE

Maître de conférences honoraire en économie à l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne.

Ses principaux domaines de recherche :

Économie financière publique, fiscalité et emploi, théorie des marchés financiers, éthique économique.

Selection de publications :

GALAVIELLE, J.-P. (2004). «Business ethics is a matter of good conduct and of good conscience?», *Journal of Business Ethics*, vol. 53, août.

GALAVIELLE, J.-P. (2004). «Esiste una teoria dei mercati finanziari?», *Global and Local Economic Review*, n° VII 2004. CARIFE-Edizioni TRACCE. Pescara.

GALAVIELLE, J.-P. (2004). «La TVA et l'emploi: l'exemple édifiant de la sous-traitance», *Revue française de finances publiques*, n° 87, septembre.

Corinne GENDRON

Professeure au Département d'Organisation et ressources humaines de l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal. Elle est également titulaire de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable.

Ses principaux domaines de recherche :

Responsabilité sociale et éthique de l'entreprise, régulation et gouvernance dans un contexte de mondialisation, gestion environnementale, commerce équitable, développement durable, sociologie économique de l'environnement, sociologie de l'entreprise, investissement responsable, nouveaux mouvements sociaux économiques.

Sélection de publications :

GENDRON, C. et J.-G. VAILLANCOURT (dir.) (1998). *L'énergie au Québec. Quels sont nos choix?*, Montréal, Écosociété, 184 p.

GENDRON, C. (2001). «L'économie sociale et la recomposition des pôles de régulation dans le cadre de la mondialisation et du développement durable», dans V. Cauchy et C. Gendron, *Coexistence humaine et développement durable*, Montréal, Éditions Montmorency.

GENDRON, C. (2004). *La gestion environnementale et la norme ISO14001*, Montréal, Les Presses de l'Université de Montréal, 347 p.

Monique LE CHÊNE

Ethnologue et docteur en histoire et civilisations de l'Institut universitaire européen de Florence (Italie) depuis 1997. Elle est actuellement chercheure associée au laboratoire UMR 8098 (CNRS/MNHN) situé à Ivry-sur-Seine. Elle est spécialisée dans le domaine du patrimoine économique local.

Ses principaux domaines de recherche :

Les dimensions sociologiques et ethnologiques des milieux locaux et régionaux.

Jean PASQUERO

Professeur titulaire à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Ancien président de IABS (International Association for Business and Society), et de ASAC (Association des sciences administratives du Canada).

Ses principaux domaines de recherche :

Gouvernance et responsabilité sociale des entreprises.

Sélection de publications :

BEAULIEU, S. et J. PASQUERO (2002). « Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking: A Negotiated order perspective », *Journal of Corporate Citizenship*, special issue on *Stakeholder Responsibility*, n° 6, p. 53-69.

PASQUERO, J. (2002). « Les défis de la gestion responsable », dans Michel Kalika (dir.), *Les défis du management*, Paris, Liaisons, coll. « Entreprises et carrières », p. 31-48.

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.

Emmanuel B. RAUFFLET

Professeur adjoint en management à l'École des Hautes Études commerciales de Montréal.

Ses principaux domaines de recherche :

Le changement dans les organisations de développement et de coopération internationale ainsi que les relations entre les firmes internationales et les pays en développement.

Publication :

BIRD, F., J. SMUCKER et E. RAUFFLET (2004). *International Businesses and the Dilemmas of Development*, Londres, Palgrave-McMillan.

Anne SALMON

Sociologue, est maîtresse de conférences associée à l'Université de Caen (LASAR).

Ses principaux domaines de recherche :

Éthique économique, développement durable et responsabilité sociale de l'entreprise, économie et démocratie.

Sélection de publications :

SALMON, A. (2002). *Éthique et ordre économique. Une entreprise de séduction*, Paris, CNRS éditions.

SALMON, A. (2003). «Entreprise citoyenne», dans J. Allouche et Vuibert (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Prix RH/Syntec 2004.

SALMON, A. (2004). «L'offre éthique des entreprises. Une production du capitalisme?», *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. CXVI, janvier-juin.

Guyllaine VALLÉE

Professeure titulaire en droit du travail à l'École de relations industrielles de l'Université de Montréal. Membre du Centre de recherche interuniversitaire sur la mondialisation et le travail (CRIMT).

Ses principaux domaines de recherche :

Droit du travail ; travail atypique ; incidence des nouveaux modes d'organisation des entreprises et de l'État sur le droit du travail ; régulation du travail dans l'entreprise mondialisée ; l'effet des droits de la personne sur le droit du travail.

Sélection de publications :

BERNIER, J., G. VALLÉE et C. JOBIN (2003). *Les besoins de protection sociale des personnes en situation de travail non traditionnelle*, Rapport final du Comité d'experts chargé de se pencher sur les besoins de protection sociale des personnes vivant une situation de travail non traditionnelle, Gouvernement du Québec, 2003, 568 pages et annexes (disponible sur le site du ministère du Travail : <http://www.travail.gouv.qc.ca/actualite/travail_non_traditionnel/Bernier2003/index.html>).

VERGE, P. et G. VALLÉE (1997). *Un droit du travail? Essai sur la spécificité du droit du travail*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 221 pages.

VALLÉE, G. (2003). «Les codes de conduite des entreprises multinationales et l'action syndicale internationale : réflexions sur la contribution du droit étatique», *Relations industrielles*, vol. 58, n° 3, p. 363-394.

TABLE DES MATIÈRES

<u>REMERCIEMENTS</u>	VII
----------------------------	-----

INTRODUCTION

<i>Anne Salmon et Marie-France B.-Turcotte</i>	1
--	---

PARTIE 1

LES PRATIQUES EN QUESTION

Une approche internationale

Le «développement durable» selon Monsanto : prémisses d'une privatisation des problèmes environnementaux	10
<i>Emmanuelle Champion et Corinne Gendron</i>	

Le code de conduite Gildan inc. : chronique d'une firme du textile aux prises avec les nouveaux mouvements sociaux économiques	27
<i>Stéphane de Bellefeuille et Marie-France B.-Turcotte</i>	

Le parfum du pouvoir, le pouvoir du parfum : le cas Yves Rocher à La Gacilly	46
<i>Monique Le Chêne et Emmanuel B. Raufflet</i>	

La démarche éthique du groupe EDF : quelles réceptions dans l'entreprise?	64
<i>Anne Salmon</i>	

PARTIE 2

PERSPECTIVES THÉORIQUES

Une approche pluridisciplinaire

La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : un regard historique	80
<i>Jean Pasquero</i>	

La responsabilité sociale de l'entreprise comme objet des sciences de gestion : le concept et sa portée	112
<i>Jean Pasquero</i>	

Confiance, norme éthique et puissance publique : perspectives économiques	144
<i>Juliette Arnal et Jean-Pierre Galavielle</i>	
Responsabilité sociale de l'entreprise et droit du travail	171
<i>Guylaine Vallée</i>	
L'éthique économique comme objet sociologique	201
<i>Anne Salmon</i>	
 <u>C O N C L U S I O N</u>	
Responsabilité sociale d'entreprise et gouvernance	214
<i>Marie-France B.-Turcotte</i>	
 <u>L E S A U T E U R S</u>	 222



**La régulation sociale entre l'acteur
et l'institution / *Agency and Institutions
in Social Regulation***

Pour une problématique historique
de l'interaction / *Toward an historical
understanding of their interaction*
*Sous la direction de Jean-Marie Fecteau
et Janice Harvey*

2005, ISBN 2-7605-1336-X, 616 pages

**Le Sud... et le Nord dans la
mondialisation. Quelles alternatives?**

Le renouvellement des modèles
de développement
*Sous la direction de Abdou Salam Fall,
Louis Favreau et Gérald Larose*

2004, ISBN 2-7605-1318-1, 408 pages

**Altermondialisation, économie
et coopération internationale**

*Sous la direction de Louis Favreau,
Gérald Larose et Abdou Salam Fall*

2004, ISBN 2-7605-1309-2, 404 pages

**L'économie sociale
dans les services à domicile**

*Sous la direction de Yves Vaillancourt,
François Aubry et Christian Jetté*

2003, ISBN 2-7605-1085-9, 352 pages

**Développement local, économie sociale
et démocratie**

*Sous la direction de Marielle Tremblay,
Pierre-André Tremblay et Suzanne Tremblay
avec la collaboration de Martin Truchon*

2002, ISBN 2-7605-1182-0, 356 pages

**Pratiques émergentes
en déficience intellectuelle**

Participation plurielle et nouveaux rapports
*Sous la direction de Jean-Pierre Gagnier
et Richard Lachapelle*

2002, ISBN 2-7605-1180-4, 298 pages

**Mondialisation, économie sociale,
développement local
et solidarité internationale**

Louis Favreau et Lucie Fréchette

2002, ISBN 2-7605-1089-1, 286 pages

**Emploi, économie sociale
et développement local**

Les nouvelles filières
*Yvan Comeau, Louis Favreau,
Benoît Lévesque et Marguerite Mendell*

2001, ISBN 2-7605-1096-4, 336 pages

**Insertion des jeunes, organisation
communautaire et société**

L'expérience fondatrice des Carrefours
jeunesse-emploi au Québec
Yao Assogba

2000, ISBN 2-7605-1092-1, 168 pages

**Économie sociale et transformation
de l'État-providence dans le domaine
de la santé et du bien-être**

Une recension des écrits (1990-2000)
*Christian Jetté, Benoît Lévesque,
Lucie Mager et Yves Vaillancourt*

2000, ISBN 2-7605-1087-5, 210 pages

Entraide et services de proximité

L'expérience des cuisines collectives
Lucie Fréchette

2000, ISBN 2-7605-1078-6, 218 pages

Le modèle québécois de développement

De l'émergence au renouvellement
Gilles L. Bourque

2000, ISBN 2-7605-1042-5, 274 pages

**Développement économique
communautaire**

Économie sociale et intervention
Louis Favreau et Benoît Lévesque

1996, ISBN 2-7605-0831-5, 256 pages

**Pratiques d'action communautaire
en CLSC**

Acquis et défis d'aujourd'hui
*Sous la direction de Louis Favreau,
René Lachapelle et Lucie Chagnon*

1994, ISBN 2-7605-0762-9, 246 pages

CLSC et communautés locales

La contribution de l'organisation
communautaire

Louis Favreau et Yves Hurtubise

1993, ISBN 2-7605-0693-2, 228 pages

Théorie et pratiques

en organisation communautaire

*Sous la direction de Laval Doucet
et Louis Favreau*

1991, ISBN 2-7605-0666-5, 488 pages



PRATIQUES ET POLITIQUES SOCIALES ET ÉCONOMIQUES

Collection dirigée par Louis Favreau,
Benoît Lévesque et Yves Vaillancourt

Qu'il s'agisse de création d'emploi, de revitalisation économique, de mondialisation de l'économie, de pollution et de ses conséquences sur l'environnement ou encore, de droits de la personne, les enjeux associés à la responsabilité sociale et environnementale d'entreprise (RSE) se vivent aujourd'hui au quotidien. Porté par de nombreux acteurs (entreprises, organisations de la société civile, syndicats, gouvernements, organisations internationales), le concept de RSE ne fait cependant pas l'unanimité et sa mise en pratique demeure problématique.

En proposant des études de cas empiriques et une approche résolument pluridisciplinaire, les auteurs retracent l'évolution historique du concept de RSE en gestion, et mettent en évidence l'importance de la confiance, et donc de la RSE, dans le bon fonctionnement du système économique, les limites de sa portée régulatoire, de même que son apport à la démocratisation des entreprises.



MARIE-FRANCE B.-TURCOTTE est professeure au Département de stratégie des affaires de l'École des sciences de la gestion à l'Université du Québec à Montréal et chercheure à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'UQAM.



ANNE SALMON, sociologue, est maître de conférences associé à l'Université de Caen (Laboratoire d'analyse socio-anthropologique du risque – LASAR) en France.

Ont collaboré à cet ouvrage

Juliette Arnal • Marie-France B.-Turcotte • Emmanuelle Champion
Stéphane de Bellefeuille • Jean-Pierre Galavielle • Corinne Gendron
Monique Le Chêne • Jean Pasquero • Emmanuel B. Raufflet
Anne Salmon • Guylaine Vallée

