

# *Oeconomia Humana*

Automne 2013

Par **Urbain Yaméogo**, candidat au doctorat en administration des affaires (UQAM)

**Volume 11, Numéro 3**

## **L'Édito !**

Hormis les soubresauts de la catastrophe nucléaire de Fukushima, l'actualité sur le front écologique et du développement durable en général semble avoir connu une trêve ces dernières semaines. Sans doute noyé par le front social où les morts se comptent par centaines et par milliers dans ce qui reste encore des révoltes arabes, renforcé par le spectre d'une guerre internationale en Syrie. Mais ces conflits ne semblent pas être les seules explications. L'absence de catastrophe majeure, et la reprise timide de la croissance semblent davantage constituer des facteurs explicatifs de la trêve ou de l'indifférence écologique observées sur le plan médiatique et politique.

L'impact des catastrophes écologiques sur la prise de conscience est connu. Les catastrophes sont souvent l'occasion d'un rappel à l'ordre sur le caractère non viable de nos modes de vie, la précarité de nos savoirs scientifiques, la fragilité de nos innovations, et bien plus encore, la turpitude de certaines des aspirations humaines. Elles sont aussi souvent l'occasion de prises de décision fortes comme celle de la sortie de l'Allemagne du nucléaire, contribuant ainsi à régenter certains choix de société. Une fois passées les crises, les initiatives en matière écologique se font rares et c'est le retour au « business as usual ». La catastrophe de Lac Mégantic a été particulièrement retentissante au Québec du fait de son coût humain, déplaçant le débat sur le terrain de la sécurité du transport ferroviaire et reléguant à l'arrière-plan l'impact environnemental de la catastrophe. Pire encore, les catastrophes ferroviaires qui ont suivi en France, en Suisse et surtout en Espagne ont vite fait de réduire la portée de cette catastrophe de Lac Mégantic, alors même qu'elle offre une belle illustration de la mise en jeu de la responsabilité à la fois juridique et sociale de l'entreprise MMA. Hormis cela, tout se passe en ce moment comme si par enchantement une solution magique avait été trouvée aux nombreuses problématiques écologiques qui se posent en ces temps modernes. Mais les derniers soubresauts de l'accident nucléaire de Fukushima viennent remettre en cause cette apparente quiétude et nous rappeler que des risques demeurent. La crise économique avait déjà contribué à reléguer en

Le bulletin *Oeconomia Humana*  
est fier du soutien financier de :



arrière-plan la crise écologique, mais le timide regain de croissance pèse tout aussi lourdement et de façon défavorable aux problématiques écologiques.

Les perspectives macro-économiques aux États-Unis comme en Europe s'améliorent : retour de l'activité productive, faible destruction d'emplois, retour aux bénéfices pour de nombreuses entreprises notamment des banques (Wells Fargo), etc. La reprise s'annonce enfin, mais sera-t-elle durable ou annonce-t-elle la fin de la crise économico-financière? Là est la question et bien malin qui saura y répondre. Tout ce que l'on peut constater, c'est que ce regain de croissance est une fois de plus tiré par la CONSOMMATION. Tout porte à croire que notre modèle de croissance basé sur la surconsommation a survécu à la crise. Et pour le gotha politique et économique, il ne faut surtout pas refroidir l'ardeur du retour encore timide d'une croissance tant recherché. En France, l'annonce de la contribution climat énergie (taxe carbone) pendant les journées d'été du parti Europe Écologie-Les Verts allié de la majorité a provoqué une levée de bouclier même à l'intérieur de cette majorité. Haro sur la "dictature écologique" ! La croissance d'abord, semble-t-on dire ! L'écologie attendra encore son heure. Ceux qui espéraient que cette crise multidimensionnelle serait le ferment d'une modernisation écologique de l'économie vont devoir revoir leurs prévisions. Dans cet état des faits, il n'est pas inutile de revenir sur les grandes thématiques qui ont meublé les 10 ans d'existence de la Chaire. Corinne Gendron pour ce faire revient sur cinq concepts de ces 10 ans de travaux pour nourrir notre réflexion: développement durable, responsabilité sociale, nouveau mouvement social économique, régulation hybride, et l'entreprise-institution. Sur ces cinq concepts la Chaire a offert une lecture somme toute originale ; nombre d'organismes et d'acteurs académiques se les approprient désormais. C'est sur ce dernier concept d'entreprise-institution et de son rapport (survie) à l'économie globale que Denis Segrestin, nous ramène, à travers les propos rapportés de sa conférence du 6 mai à l'ESG UQAM. Les interrogations de Sylvain Lefèvre sur ce concept dans l'article qui suit sont d'un autre ordre : celle de son affiliation sociale. Richard Janda quant à lui, partant de l'exemple d'Apple nous propose une lecture de l'entreprise comme noeud de significations. Ce numéro de rentrée nous offre ensuite un article de Paulina Arroyo Pardo, professeure de l'ESG nouvellement affiliée à la Chaire, qui lui permet de présenter ses recherches et champs d'expertise, et un article de Sofiane Baba sur les relations entre entreprises et communautés autochtones.

Enfin deux comptes rendus de la table-ronde du CORIM sur la coopération internationale tenue le 02 mai 2013 à Montréal et à laquelle ont pris part François Audet et Olga Navarro-Flores. Alors que Audet propose de repenser les modèles de gestion de cette aide et soutient que la philanthropie et la responsabilité sociale des entreprises deviennent des solutions concrètes au retrait de l'État en matière d'aide internationale, Navarro-Flores, en attendant le mémoire de l'AQOCI se demande si le rêve est permis et l'innovation possible.

Je vous invite, pour finir, à garder à l'esprit que l'actualité québécoise des prochains mois sera rythmée par le processus d'évaluation de la stratégie de développement durable pour le Québec et l'adoption d'une nouvelle. Et pour cause, le 29 février 2012, le gouvernement libéral avait procédé par décret 136-2012 à la prolongation d'une année de la stratégie gouvernementale de développement durable au Québec. Le laps de temps qui nous conduira vers l'échéance de décembre 2014 sera donc celui de l'évaluation et de l'écriture d'une nouvelle stratégie. Le changement de majorité ou de gouvernement sont souvent l'occasion d'un changement d'approche du développement durable comme nous avons pu le remarquer sur de nombreux sujets. La vision et la dynamique du nouveau gouvernement du Parti Québécois sur cette stratégie seront déterminantes pour la suite. La Chaire, comme à son habitude, assumera sa mission en participant aux consultations et en contribuant au débat chaque fois que de besoin. Bonne lecture, bonne reprise ou bonne rentrée !

## **Cinq concepts pour penser la responsabilité sociale et le développement durable à l'ère de la mondialisation**

Par **Corinne Gendron**, titulaire de la CRSDD et professeure à l'ESG UQAM, département Stratégie, responsabilité sociale et environnementale

Les recherches fondamentales et appliquées menées à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable depuis sa fondation sont à l'origine d'une série de nouveaux concepts qui ont fait leur chemin ces dernières années, non seulement dans le milieu académique mais aussi au sein de la société civile.

Le premier concerne le développement durable et l'articulation de ses trois pôles : le développement durable n'est pas une question d'équilibre, mais bien d'articulation, et bien souvent d'arbitrages. Chaque pôle occupe une place précise dans cette nouvelle conception du développement : l'intégrité de l'environnement est une condition, l'économie est un moyen, et le développement des personnes et des collectivités est l'objectif du développement, étant entendu que l'équité est à la fois une condition, un moyen et un objectif. Alors qu'elle restitue une perspective de soutenabilité forte qui rejette le principe de substituabilité des différentes formes de capitaux, cette définition clarifie utilement les défis du développement durable pour des acteurs tant gouvernementaux et économiques que civils, qui l'ont reprise à leur compte. Cette définition a notamment l'intérêt de reléguer l'économie au rang de moyen, en écho au nouveau concept d'économie verte qui confirme la nécessité de la moduler en fonction de paramètres écologiques et sociaux pour garantir sa contribution effective au développement.

Le second concept que les travaux de la Chaire ont clarifié est celui de responsabilité sociale. Très tôt, ses chercheurs se sont distancés de la définition jusqu'alors admise voulant que la responsabilité sociale de l'entreprise désigne les mesures volontaires allant au delà de la loi ainsi que le dialogue

avec les parties prenantes. À l'écoute des définitions marginales, ils ont entrevu la responsabilité sociale comme le terrain d'un conflit, et donc d'une construction sociale au contenu changeant : révélateur de la rupture du compromis qui fondait la légitimité de l'entreprise à l'ère fordiste, le mouvement de la RSE correspond à un dialogue social au sujet de la place de l'entreprise dans la société. Ces constats ont ouvert de nouvelles perspectives sur le phénomène de la RSE, passé de mode managériale au tournant des années 1970, à vaste questionnement social au tournant des années 2000. Ils servirent aussi de tremplin à l'analyse de la vaste initiative de dialogue social d'ISO 26000, exercice improbable et pourtant réussi de définition internationale et universelle de la responsabilité sociale des organisations.

Inspiré par l'école européenne des nouveaux mouvements sociaux, le troisième concept fut développé à l'occasion de travaux sur les nouvelles modalités de l'action sociale à l'ère de la mondialisation. L'idée de nouveau mouvement social économique rend compte de ces mouvements, traditionnels ou inédits, qui utilisent des moyens économiques comme outil de pression sociale. La consommation responsable, et plus spécifiquement le commerce équitable, les certifications écologiques ainsi que l'investissement responsable sont notamment portés par des mouvements sociaux qui cherchent à réformer le comportement des entreprises par le biais d'une véritable structuration politique et sociale du marché.

Ces mécanismes innovants participent d'une transformation des modes de régulation que les chercheurs associent à la montée d'une régulation dite hybride. Le concept de régulation hybride décrit les nouvelles

configurations d'un système régulatoire où l'État et la réglementation traditionnelle ne sont plus le seul pôle reconnu de normativité : la norme émerge d'enceintes civiles et économiques, si bien que la régulation est désormais portée par une multiplicité d'acteurs, ce qui soulève notamment une problématique de légitimité. Dans cette nouvelle configuration, l'effectivité peut dépendre de la participation en amont des acteurs concernés comme d'un recours aux mécanismes de marché (permis échangeables, fiscalité incitative...). Par ailleurs, une nouvelle génération de normes procédurales cherche à tirer profit d'une dynamique civile nourrie par des obligations de transparence. Enfin, la régulation hybride articule la norme obligatoire et la norme volontaire, et réinterprète les rapports entre les droits national et international.

Mais au delà de sa nature hybride, la régulation s'incarne aussi dans la forme même qui est donnée aux principaux acteurs économiques : les chercheurs de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable envisagent l'entreprise à partir du concept d'entreprise-institution pour faire écho à la nature évolutive de ses règles constitutives. En dialogue avec les travaux d'économistes, de

juristes et de sociologues, les chercheurs analysent l'entreprise comme une construction historique, juridique et sociale à travers laquelle une société organise son activité productive, en répartit les risques et les retombées et distribue les responsabilités avec l'appui d'une certaine idéologie du progrès et du pouvoir légitime. Cette perspective décompose une entreprise trop souvent envisagée comme un donné et permet d'analyser les ressorts et les conséquences de sa formalisation juridique, qu'il s'agisse du périmètre de sa responsabilité, des principes de sa gouvernance, ou des règles comptables en regard desquelles sont comptabilisés les bénéfices, mais aussi occultés les passifs qu'assument des tiers. Le système juridique, et plus précisément les lois constitutives des entreprises formalisées en corporations, propose une articulation entre intérêts privés, collectifs et généraux ; ainsi se forme un cadre où peuvent, ou non, se déployer des initiatives gestionnaires et individuelles en harmonie avec les besoins de la société. C'est précisément le cadre actuel que questionne le mouvement de la responsabilité sociale de l'entreprise, compte tenu des défis que le développement durable pose à nos économies.



**Sur les traces d'une coopérante au Honduras,** Caroline Mailloux, conseillère en changements climatiques pour Oxfam-Québec (plus de photos sur <http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/galerie113.aspx>

# L'entreprise institution va-t-elle survivre à l'économie globale?

*Propos tenus lors de la conférence du 6 mai à l'ESG UQAM*

Par **Denis Segrestin**, professeur des universités à Sciences Po Paris

## Argument général

La globalisation de l'économie et les injonctions du « capitalisme financier » ont remis en cause la position de l'entreprise dans la société. On s'inquiète de voir dans la firme globale une entité poreuse et exonérée de toute affiliation socio-politique. Il faut en effet prendre la mesure de ce danger. Mais la tâche du sociologue est aussi d'identifier les forces de rappel qui œuvrent en sens inverse. Déjà, de grands travaux ont montré que l'entreprise restait tributaire de son écosystème – un régime économique, une région du globe. On s'arrêtera à deux autres volets du phénomène. D'abord, la firme en réseau est par essence l'objet d'intenses luttes de contrôle (luttes de gouvernance ; luttes internes en faveur des savoir-faire industriels...). De plus, l'économie ouverte renforce la nécessité où l'entrepreneur se trouve de défendre sa légitimité. En attestent notamment les conditions de l'installation des firmes à l'étranger.

## Introduction : les échanges entre l'entreprise et la société, question centrale

La question des rapports entre l'entreprise et la société est cruciale depuis l'origine du capitalisme. Elle est aussi l'une des grandes questions classiques de la sociologie. Pour en juger, il suffit de se remémorer les thèses de Max Weber sur l'adossement historique du capitalisme à l'éthique protestante : selon Weber, la justification morale aurait été nécessaire à l'initiative de l'entrepreneur moderne. Pour sa part, E. Durkheim voyait dans « l'encastrement social » de l'économie une nécessité d'ordre public : il constatait que la multiplication des échanges économiques rendait la société plus incertaine et qu'elle appelait de ce fait plus d'Etat et plus de droit. Durant le 20e siècle, ces deux arguments semblent s'être croisés. Un accord s'est fait pour voir dans l'activité

économique un espace de compromis où les intérêts des firmes et du corps social devaient se répondre. On n'a pas parlé pour rien du compromis fordien : les entrepreneurs se trouvaient confortés dans leur projet d'accumulation pour autant qu'ils se prêtaient au partage minimal de la prospérité en faveur des salariés et de la société.

La tendance de la sociologie contemporaine à assimiler les entreprises à des institutions sociales fait écho à cette situation supposée d'échange entre l'entreprise et la société. Déjà, dans les années 40, P. Selznick expliquait que la grande entreprise devenait une institution dès lors qu'elle impliquait des échanges qui débordaient des nécessités de la simple coordination économique. Plus récemment, la « mouvance néo-institutionnelle » a souligné que les firmes étaient toujours peu ou prou contraintes par des normes qui leur sont extérieures. Pour notre part, nous croyons utile de faire le lien entre tous ces arguments en faisant valoir que même à l'heure de la grande entreprise, les acteurs économiques sont restés tributaires de leur aptitude à « s'inscrire dans la société » et à défendre la légitimité sociopolitique de leurs affaires.

Or précisément, l'inscription des firmes dans la société globale est aujourd'hui en cause. Le sentiment se répand d'une « désaffiliation » de la firme à l'égard de la société. Ce soupçon trouve évidemment sa source dans les mutations économiques de ces trente dernières années : l'ouverture des marchés, la circulation internationale des capitaux et l'ascension des acteurs financiers face aux parties prenantes « locales » de la firme. Selon beaucoup d'observateurs, la firme-institution aurait été littéralement sacrifiée à la *corporate governance* guidée par les actionnaires ; elle serait devenue le jouet

d'une régulation purement opportuniste, au risque d'être réduite à un état « liquide » étranger à toute attache sociale. Que faut-il en penser ?

Tout en prenant la mesure du danger, il nous semble qu'il ne faut pas donner crédit à des simplifications abusives. Aussi plaiderons-nous ici pour un diagnostic nuancé : dans les états de crise intense, la tâche du sociologue est aussi d'identifier les forces de rappel que la société oppose à son économie. C'est l'occasion de redécouvrir la littérature qui en fait état. Nous nous référerons aussi à des études de terrain menées avec des jeunes chercheurs ou doctorants. Nous suggérons finalement de poursuivre et d'amplifier les travaux sur ce sujet sensible.

## **1. L'hypothèse de la désintégration institutionnelle de la firme**

L'effet de la globalisation de l'économie sur la désaffiliation sociopolitique des entreprises se conçoit sur la base d'une série d'arguments liés entre eux. Nous en distinguons quatre. D'abord, on dit volontiers que les grandes entreprises, traditionnellement assimilées à des bureaucraties, ont été envahies par les mécanismes de marché. Au lieu d'être ces espaces que les thèses de Coase et de Williamson décrivaient comme « soustraites au système des prix » et confiées à la coordination hiérarchique, les grandes firmes se seraient rendues aux exigences de transparence et de performance instantanée énoncées par les actionnaires et par les clients. Ces acteurs-là, restés jusqu'alors sur le seuil, auraient « pénétré les organisations » : les uns pour garantir la rentabilité à court terme de leurs investissements, les autres pour bénéficier des meilleures prestations au meilleur prix – chacun faisant planer la menace de sa défection au profit de la concurrence. L'évidence est en tout cas que les protections bureaucratiques élevées contre le marché ont été mises à mal : les grandes organisations en sont venues à pratiquer d'elles-mêmes les « contrats internes » comme substitut à la prescription d'autorité. Surtout, les « réseaux » ont pris le pas sur les firmes intégrées : la création de valeur s'opère désormais systématiquement « en chaîne », entre

donneurs d'ordres et fournisseurs. De ce fait, la responsabilité managériale tend à se concentrer sur la négociation des contrats et leur bonne exécution, moyennant l'usage d'outils dédiés à la gestion des processus transversaux.

Le deuxième constat se lit largement dans le précédent : les frontières des firmes semblent s'effacer. Là où les bureaucraties de naguère apparaissaient comme des systèmes clos sur eux-mêmes et plus ou moins pérennes, les firmes d'aujourd'hui sont des ensembles poreux et instables. La redistribution de l'activité économique « en réseau » et l'extension de l'usage des contrats en sont largement la cause. Les principaux investisseurs se réservent d'arbitrer constamment sur le périmètre de la firme, sur les métiers qu'il lui appartient de développer en propre et sur ceux qui seront délégués à d'autres. De ce fait, les processus de restructuration sont le lot constant des sociétés et non plus des événements exceptionnels. A fortiori en est-il des groupes de sociétés, dont la place ne cesse de s'étendre dans les économies développées : par définition « modulaires », les holdings se prêtent aux échanges permanents d'actifs. Au total, il apparaît qu'une économie de réseau tire moins son dynamisme de la puissance des organisations qui la composent que de l'aptitude de celles-ci à encasser les chocs périodiques de l'innovation et de la réallocation des affaires. Ainsi, et s'il est attendu d'une institution qu'elle serve de repère dans des paysages mouvants, on ne s'étonnera pas que les entreprises d'aujourd'hui n'assument plus que très partiellement ce rôle-là dans l'imaginaire collectif.

Un troisième argument déplace le projecteur vers les collectifs de salariés, l'incarnation par excellence de l'entreprise dans sa définition classique. Or dans une économie rendue aux mécanismes de marché, il faut craindre que les communautés salariales soient elles-mêmes fortement ébranlées. Chacun sait ce qu'il en est : nos sociétés salariales sont devenues très tolérantes à l'égard de la diversification des statuts d'emploi. Les contrats précaires (CDD,

intérim) progressent au détriment des contrats stables (CDI). Le travail à temps partiel se banalise (particulièrement chez les femmes). L'imbrication de l'activité des donneurs d'ordres avec celle de leurs sous-traitants aboutit à faire cohabiter des salariés d'entités distinctes et dont les statuts respectifs peuvent être extrêmement différents. Par-dessus tout, l'instabilité des firmes se répercute sur l'emploi, au point que la pratique des licenciements collectifs peut apparaître comme un gage de bonne gestion pour les investisseurs. Cet état de fragmentation et de déclassement de la main-d'œuvre a forcément des répercussions subjectives : en France, les enquêtes attestent du fait que l'attachement des salariés à leurs entreprises s'est distendu. Les distances entre les exécutants, les cadres et les dirigeants se sont accrues, de sorte que la firme n'apparaît plus spontanément comme une communauté de destin. Une institution peut-elle survivre à la relégation des hommes et des femmes qui en sont les premiers artisans ?

Ultime soupçon, et non le moindre : il est dans la logique d'une économie « distribuée » et guidée par les investisseurs de profiter pleinement des atouts de la globalisation. Ainsi y aurait-il une contrepartie imparable à l'ouverture des marchés : la propension des entreprises d'envergure internationale à s'exonérer de leur ancrage territorial. Par excès, on en infère trop facilement que le capitalisme financier serait devenu un « capitalisme apatride ». Il est plus conséquent de suggérer que l'implantation locale de l'activité serait restée un enjeu décisif, mais susceptible d'un traitement opportuniste : la production manufacturière se déplace vers les zones où la main-d'œuvre est la moins coûteuse ; le marketing s'oriente vers les marchés porteurs ; les dirigeants jouent sur la diversité des territoires pour optimiser les rendements et répartir les risques encourus : risques industriels (liés à la contraction de la demande locale), risques financiers (du fait de l'incertitude des alliances et partenariats) ; risques comptables et fiscaux (en rapport avec les régimes nationaux), risques monétaires (liés aux fluctuations des

changes)... Il est ainsi sous-entendu que les acteurs de l'économie globale ne négligeraient nullement les valeurs qui s'attachent aux ressources locales, mais en les dissociant toutefois de leur propre histoire et de toute solidarité à l'égard de quelque « société d'appartenance ».

Beaucoup de travaux de portée indiscutable ont décrit l'ampleur du retournement provoqué par le capitalisme financier dans ces circonstances. C'est par exemple ce qu'a fait récemment G. Davis, expliquant comment la firme américaine en est venue à « perdre son âme » (Davis, 2009). Le propos de Davis est fascinant car il souligne la profondeur du contraste entre la période fordienne et le cycle actuel – contraste paradoxal à propos d'une nation qui semble avoir toujours été la patrie du libre marché. A y bien voir, écrit Davis, les grandes compagnies de l'Amérique industrielle (Ford, ATT, Edison, Carnegie Steel) étaient à ce point enracinées qu'elles façonnaient véritablement les communautés humaines. Elles pratiquaient à grande échelle le Welfare Capitalism, via les systèmes d'assurance et de retraite, les congés payés et les aides au logement. Elles contribuaient ainsi à fixer leurs salariés à leur emploi et à leur territoire. Cet état « d'encastrement » était souvent consacré par le droit des États, obligeant les firmes à honorer leur engagement local. Mais selon Davis, la page est désormais tournée : d'abord, le capitalisme financier a remplacé les majors d'hier par d'autres prétendants (les Wal-Mart, McDonald's, Citigroup...). De plus, les firmes ont été « démontées » pour faire place à des mosaïques de filiales et de sous-traitants. Les salariés eux-mêmes ont reconvertis leurs actifs, misant moins sur la sécurité de leur emploi que sur leur « 401.K » (leur plan d'épargne-retraite) et la valeur monétaire de leur maison. Quant aux États, ils ne sont plus les garants des communautés locales qu'ils furent naguère : ils ont mués eux aussi en acteurs financiers, levant des fonds, s'attirant l'activité par le biais du marketing fiscal...

## **2. La clé de la « résilience » : la solidarité des firmes à l'égard de leur écosystème**

L'histoire contée par Davis fait toucher du doigt la portée de la crise à laquelle ont conduit trente ans de globalisation et de domination de la corporate governance par les investisseurs. Le faisceau d'arguments qui précède ne peut donc pas être démenti. Nous allons cependant nous empresser d'observer qu'il est impossible de réduire le destin de l'entreprise-institution à une analyse à ce point univoque. Comment pourrait-on croire qu'un changement de cycle économique, fût-il majeur, ait suffi à dénouer aussi rapidement les liens qui se sont tissés entre l'entreprise et la société depuis les origines du capitalisme ? Dans ce qui suit en tout cas, nous choisissons de scruter les forces de résilience de l'entreprise-institution. Un vaste corpus de sociologie économique nous ouvre le chemin : le postulat de « l'encastrement social de l'échange économique » pousse en effet beaucoup de sociologues à souligner la vigueur des institutions sociales dans les circonstances de crise – parfois même leur propension à resurgir dans l'adversité. Parmi les thèses invoquées en ce sens, essayons de repérer les plus décisives. L'une s'impose nettement : même dans les formes les plus avancées du capitalisme, les firmes ne parviennent à se développer qu'à l'intérieur d'un certain « écosystème ». On se contentera d'illustrer ce phénomène à partir de quatre recherches emblématiques et complémentaires.

Une approche politico-économique du problème nous est offerte par le fameux ouvrage édité par P. Hall et D. Soskice sur les « variétés du capitalisme » (Hall & Soskice, 2001). On se souvient que l'ouvrage confronte deux grands régimes du capitalisme forgés par l'histoire : l'un, celui des économies de marché libérales, confie l'essentiel de sa régulation au marché et au système des prix. Dans l'histoire, les États-Unis et le Royaume-Uni se sont identifiés à cet idéotype. L'autre, celui des économies de marché coordonnées, met en avant des mécanismes de régulation « hors marché » : la négociation professionnelle (entre patronat et syndicats) ; les arrangements

coopératifs (entre industriels d'une même filière)... On en trouve des bonnes illustrations, quoique fort diverses, en Allemagne, au Japon, en Corée. Les auteurs expliquent que chaque régime résulte d'un processus historique de mise en cohérence des règles qui régissent l'activité économique (dans les champs divers du marché du travail, du marché des capitaux, des rapports entre firmes...). En bref, le propos entend souligner que dans chaque cas, les firmes évoluent dans un cadre institutionnel distinct et qui rejaillit sur les stratégies des dirigeants. L'écosystème libéral pousse les entrepreneurs à la « guerre de mouvement », associée à la quête de profit à court terme, à la confrontation directe entre concurrents. Au contraire, l'écosystème de la régulation hors marché incite à la « course de fond », c'est-à-dire aux coopérations inter-firmes durables, à l'innovation incrémentale, à l'installation du personnel dans des carrières longues... Finalement, expliquent Hall et Soskice, il est frappant que la globalisation n'ait pas substantiellement réduit les écarts qui séparent les stratégies des entreprises américaines, allemandes, coréennes : dans chaque pays, les dirigeants disposent « d'avantages comparatifs institutionnels », et la compétition mondiale les porte évidemment à s'en servir. À la limite, les auteurs nous invitent à réinterpréter les termes du face-à-face actuel entre les grandes économies du monde (Amérique du Nord, Europe, Asie...) : à les suivre, celui-ci refléterait en grande part l'attachement respectif des firmes à leur écosystème, et il confirmerait de ce fait la dynamique des échanges entre les entreprises et la société.

Dans un texte remarquable de 2005, Mark Granovetter a repris à son compte les éléments généraux de cette démonstration pour en fournir une belle illustration relative aux économies asiatiques (Granovetter, 2005). L'auteur s'intéresse à la place exceptionnelle qu'y occupent les conglomérats et les réseaux d'affaires familiaux (Mitsubishi au Japon ; Hyundai, LG et Samsung en Corée ; Tata Group en Inde). Il constate que dans l'histoire longue, cette forme d'alliance horizontale et durable fut le produit de « régimes » particuliers, plus

propices qu'en Occident aux solidarités familiales et à la concentration des patrimoines. Toutefois, dans le contexte de l'après-guerre puis de l'ouverture des marchés, les États multiplièrent les tentatives pour mettre les groupements d'affaires au pas et rétablir la concurrence : les zaibatsu en firent les frais au Japon, plus tard les chaebol en Corée. Mais les groupements les plus anciens ont finalement resurgi (devenus les keiretsu au Japon) pour jouer de nouveau un rôle dominant. Granovetter propose une analyse détonante de ces circonstances : les régimes institutionnels hérités de l'histoire n'ont pas seulement résisté aux exigences de l'économie moderne ; ils ont plus encore révélé leur pertinence dans la compétition mondiale. Ainsi les réseaux mobilisés par les groupements d'affaires ne sont-ils pas un archaïsme ; plutôt un « atout spécifique » dont la propriété remarquable est de plonger ses racines dans la société. Simultanément et une fois encore, ils montrent la vigueur des écosystèmes régionaux dans les stratégies des firmes.

Le débat porte aussi sur l'attachement des firmes à des écosystèmes de rang infranational. N'entend-on pas les dirigeants des firmes internationales protester du fait qu'il leur faut « agir globalement et penser localement » ? Ce slogan suggère que l'ancrage de leurs affaires dans des communautés locales singulières ne serait pas, lui non plus, purement opportuniste. Mais il reste à en faire la vérification empirique. Un bon texte de J. Battilana et C. Marquis (2009), d'inspiration néo-institutionnelle, dresse un bel inventaire des travaux disponibles sur le sujet. Il revient d'abord sur la dynamique générale des agglomérations économiques : l'économie des districts a décrit les « externalités positives » que les firmes tirent de leur regroupement durable dans un même espace. Au-delà de l'émulation que suscite la proximité des partenaires et des concurrents, la concentration produit des effets vertueux d'accumulation : la main-d'œuvre et les prestataires affluent ; les autorités développent les infrastructures, les écoles, les universités ; les réseaux

d'interconnaissance se densifient, renforçant de ce fait la cohésion du système social local... Mais l'article suggère aussi que par-delà ces mécanismes généraux, il faut (une fois encore) compter avec la culture propre à chaque territoire : dans l'économie américaine du 20e siècle, l'attractivité de New-York ne fut pas celle de Boston, ni celle de la Silicon Valley. Les firmes furent à l'image de chaque agglomération : plutôt « libérales » à New-York, « communautaristes » en Nouvelle-Angleterre, « coopératives » en Californie. Il reste à savoir ce qui demeure à ce jour de ces attachements. A suivre les auteurs, ils tendraient plutôt à s'exacerber qu'à s'effacer. Du moins l'isomorphisme ambiant joue-t-il à double sens : la standardisation des stratégies globales rend les différences locales saillantes ; les dirigeants sont incités à s'emparer. Ainsi la tension entre le global et le local prend-elle du poids : quand Boeing a transféré son quartier général à Chicago, son enracinement industriel à Seattle a refait surface dans la communication de la firme et dans les échanges avec les syndicats. De même, quand la réglementation américaine a levé les restrictions à l'extension nationale des banques et à leur fusion (dans les années 90), un vaste « réseau communautaire » a resurgi !

Le cas de la Silicon Valley a inspiré une analyse encore plus actuelle à Annalee Saxenian, spécialiste bien connue des rapports entre économie et territoire. Son livre sur « les nouveaux argonautes » (2006) relate l'un des nouveaux cours de « l'avantage régional dans l'économie globale ». L'auteure s'intéresse aux conditions dans lesquelles les compétences high-tech circulent entre les grandes métropoles économiques du monde et se diffusent en direction des pays émergents. Elle s'arrête sur le cas des élites qui sont passées par la Silicon Valley et qui sont retournées dans leur pays d'origine (cela fut déterminant pour Israël et Taiwan dès les années 80 ; ce l'est pour la Chine et l'Inde depuis les années 2000). Selon Saxenian, l'atout singulier de ces ingénieurs de retour qui créent des start-up à Shanghai ou Bangalore est de relier plusieurs mondes entre eux :

les clusters mondialisées et les administrations locales ; les capitaux-risqueurs et les investisseurs familiaux. Ils le font d'autant mieux qu'ils continuent eux-mêmes à circuler d'une région à l'autre, familiers qu'ils sont des avions et de l'Internet. Cependant, ils ne sont nullement devenus « apatrides » : ils appartiennent plutôt à un nouvel écosystème, à la fois local et transrégional. Plus que jamais, les affaires qu'ils créent sont inscrites dans l'espace – à supposer qu'on se tourne vers la nouvelle « économie d'archipel » issue de la mondialisation et qui « relocalise » à sa façon l'activité, au bénéfice de toutes les régions qui, dans le monde, cumulent les ressources scientifiques, techniques et humaines. La solidarité des « nouveaux argonautes » avec leur territoire ainsi redéfini est peu discutable.

### **3. Le gouvernement des firmes au secours des « bureaucraties » ?**

Ce qui précède met le doigt sur un élément décisif de la résilience de l'entreprise à l'égard des avanies que l'évolution contemporaine du capitalisme lui aurait infligées : à suivre de très bonnes analyses de sociologie économique, les firmes ne se sont pas séparées de la société. Les acteurs économiques doivent encore compter avec les institutions et les cultures de tous rangs – national, transnational, local. En un sens, la globalisation a confirmé, plutôt qu'elle n'a invalidé, la pertinence d'une « géopolitique de la firme ». Ces analyses ont toutefois laissé dans l'ombre une question qui peut sembler préalable : comment, dans leur substance-même, les firmes ont-elles pu survivre au travail de sape du marché et au primat des « réseaux » sur les organisations ? On a évoqué le déclassement des bureaucraties face à la dispersion des actifs, à l'instabilité des structures, à la fragmentation des emplois : quelle résistance les organisations ont-elles pu objecter à cela ? Curieusement, on ne voit pas que cette dimension du problème ait fait l'objet d'une attention comparable à la précédente, bien qu'on peine à concevoir ce que serait l'écologie politique d'une institution atteinte dans son essence ! Aussi formulons-nous sur ce point une hypothèse assez triviale, mais qui contredit

suffisamment les idées premières sur la « firme en réseau » pour mériter la discussion : aussi « distribuées » que soient les grandes firmes d'aujourd'hui, elles sont très loin d'être abandonnées au marché et à la coordination contractuelle horizontale. Le contrôle du pouvoir y reste d'une telle portée que les enjeux sociopolitiques de la coordination économique y paraissent plus clairs que jamais.

Nous nous référerons à ce propos à des travaux effectués dans notre environnement – plus spécialement par des doctorants. On citera en tête la recherche déjà classique de F. Mariotti sur le « gouvernement de réseau » dont est issu un livre (2005). Ce travail portait sur les rapports entre donneurs d'ordres et sous-traitants dans divers secteurs industriels. A l'instar de J. Whitford à propos de la rust-belt economy (2005), Mariotti a montré à quel point les firmes en réseau restaient fermement gouvernées : les donneurs d'ordres y font la loi par le biais de la planification de la production et du contrôle de la qualité. Leur domination s'applique plus encore aux coûts, car les fournisseurs sont sans cesse menacés de perdre leurs contrats s'ils ne les serrent pas plus avant. En définitive, F. Mariotti fait valoir que la compétence d'un grand donneur d'ordre d'aujourd'hui n'est pas celle qu'on pourrait croire : elle est en effet devenue une compétence politique. Au lieu de quelque science des marchés, cette compétence appelle des savoir-faire de sélection, de délégation, de coordination et d'arbitrage. Elle déploie en quelque sorte l'autorité dans tous les sens que requièrent les systèmes politiques complexes. En complément, les travaux de F.-R. Puyou et de A. Catel ont révélé la nature des pouvoirs qui s'exercent dans les holdings ou groupes de sociétés. A priori, cette structure capitaliste se caractérise par son extrême flexibilité. Mais elle accorde en fait aux actionnaires dominants un pouvoir exorbitant : elle leur offre en effet la faculté de diriger les affaires qu'ils contrôlent ou d'en déléguer la gestion aux dirigeants de filiales ; elle leur permet d'acheter et de vendre des actifs à tout moment, d'affecter les ressources du groupe et de localiser ses

profits où bon leur semble... Ainsi et dans bien des cas, la flexibilité « marchande » de ces dispositifs ne doit pas faire illusion, car les investisseurs principaux en usent de façon discrétionnaire et de façon à conforter leur propre pouvoir. A la limite, ces investisseurs font de l'instabilité des sociétés et des incertitudes relatives à leur gouvernance le levier de leur autorité et, par là-même, de la stabilité globale des dispositifs qu'ils gouvernent ! Pour apprécier la portée du phénomène, il suffit d'observer la permanence des grands groupes – du moins en Europe, et notamment en France (on pense aux Lagardère, Pinaud, Bouygues, Bolloré...). A tout le moins, ces grandes affaires incitent à tempérer le scénario de la fluidité croissante du capitalisme contemporain.

En France, les enjeux de pouvoir révèlent aussi leur puissance dans les opérations menées par les autorités publiques en faveur du développement des « clusters » de haute technologie – dits ici « pôles de compétitivité ». D. Younès a étudié les pratiques de coopération à l'œuvre sur le site de Saclay, « pôle mondial » dédié aux applications industrielles des technologies numériques. La vocation de telles opérations est de promouvoir les alliances interindustrielles et d'œuvrer à la mise en place de réseaux high-tech associant des grandes entreprises et des PME innovantes. Mais en fait, il apparaît que ces alliances peinent beaucoup à s'imposer face à la propension des firmes à se retrancher derrière leurs frontières et à rétablir des « chaînes de valeur » gouvernées par les plus forts. Concrètement, les majors ne supportent pas longtemps les échanges égalitaires avec les PME qui leur apportent des solutions nouvelles : ils préfèrent les ravalier au rang de sous-traitants ou les absorber. De même la coopération entre métiers différents soulèverait-elle des difficultés multiples : les ingénieurs des Télécom ne dialoguent pas aisément avec ceux de la Défense ou de l'automobile, de sorte que les rapprochements ne surviennent que lorsqu'ils annoncent des restructurations de plus grande ampleur, en rapport avec l'évolution des métiers de chacun des partenaires. Encore la

coopération n'intervient-elle alors que de façon plus ou moins dissimulée, hors du cadre des contrats formalisés.

Les enjeux de pouvoir qui traversent les firmes et les réseaux de firmes confirment ainsi que la coordination économique n'en est pas à se dissoudre dans les « faisceaux de contrats ». Or il nous semble que cette affirmation vaut encore si l'on observe les firmes de l'intérieur. Il est notamment impossible de ne pas voir que les organisations productives restent le lieu de tensions majeures et qui dépassent manifestement les problèmes ordinaires de coordination et d'ajustement des intérêts. N. Fligstein a expliqué que tout au long de l'histoire du capitalisme, les entreprises ont connu de « luttes de contrôle » mettant aux prises plusieurs conceptions de la valeur produite, et par là-même de l'ordre commun (Fligstein, 1990) ; or de telles « luttes de contrôle » se perpétuent aujourd'hui. A l'heure du capitalisme financier, l'une des tensions les plus significatives réside justement dans les divergences relatives aux finalités de la firme. Ainsi C. Massot (2009) a-t-il observé l'affrontement des acteurs industriels et des acteurs de marché dans une grande société aéronautique. Les premiers – cadres des usines et des bureaux d'étude – sont en bute à l'autorité montante des équipes chargées de démarcher la clientèle et de négocier les contrats. Dans la conduite des programmes, les deux groupes se réfèrent à des « grandeurs » contradictoires : les ingénieurs des bureaux d'études objectent à leurs collègues l'irréalisme des contrats conclus avec les clients ; les commerciaux plaident la nécessité de ne pas laisser la voie aux concurrents... La violence des altercations qui s'ensuivent en dit la portée : elle révèle que l'entreprise reste l'une de ces institutions où se portent inévitablement les débats sur les principes supérieurs de justice et la définition de l'intérêt commun.

#### **4. Actualité de la « responsabilité sociale de l'entreprise »**

Pour finir, nous ne pouvons faire l'impasse sur la raison ultime qui perpétue les échanges entre l'entreprise et la société : selon nous, les acteurs économiques restent

autant que jamais astreints à défendre leur légitimité politique. Les drames initiaux de l'industrialisation avaient dit la nécessité où ceux-ci se trouvaient d'œuvrer à une cohabitation à peu près supportable avec la « société civile ». Progressivement, le droit a défini les conditions de l'ordre commun. Aujourd'hui-même, la notion de responsabilité sociale de l'entreprise renouvelle en quelque sorte la définition des obligations collectives que la société impute à ses entrepreneurs. Certes, l'effectivité de ces obligations est contestée. Du moins convient-il d'admettre que l'entreprise du 21e siècle n'est nullement dispensée de rendre des comptes au corps social. On évoquera deux des arguments qui convergent en ce sens, en illustrant rapidement la portée du second.

De bons auteurs, P.-Y. Gomez et H. Korine, ont fait observer qu'en soi-même, la montée du pouvoir des actionnaires soumet l'entrepreneur à de nouvelles formes de contrôle public (Gomez & Horine, 2008). La philosophie sous-jacente aux économies libérales resurgit : elle prône la transparence des affaires (au lieu de la norme du secret) ; elle institue un « collège d'investisseurs » doté de droits d'information et du pouvoir de révoquer les dirigeants qui se déroberaient à leurs devoirs... Plus sérieusement, ces principes de « démocratie financière » prennent effet dans les sociétés cotées : celles-ci doivent mettre leurs résultats à la disposition des citoyens (actionnaires potentiels), des autorités de tutelle et des médias spécialisés. Ces données sont susceptibles de susciter des commentaires, voire d'alimenter le débat public. Les sujétions de la responsabilité sociale ne sont pas si loin : en jouant sur les mots en usage dans le monde anglophone (où les firmes cotées sont dites publicly listed), Gomez et Korine disent que les firmes en cause deviennent de facto des « entreprises publiques », qui ne doivent plus seulement leur crédit à l'appréciation de leurs performances, mais aussi à l'évaluation de leur contribution au bien commun. De fait, il n'est plus rare que les grandes sociétés fassent l'objet de controverses politiques – parfois de scandales – comme ce fut le cas en France ces derniers temps : l'opinion

dénonce l'extravagance des revenus accordés à tel dirigeant, le « parachute doré » offert à tel autre à l'occasion de son retrait; la presse montre du doigt la prise de contrôle d'une firme « domestique » par un fonds d'investissement étranger ; une campagne relayée par l'Internet déplore les conditions dans lesquelles travaillent les sous-traitants d'un grand donneur d'ordres... Ainsi la société réaffirme-t-elle son ascendant sur l'économie.

Par-delà ce canal assez paradoxal de la « démocratie actionnariale », le rappel des firmes à leur responsabilité sociale opère évidemment selon des voies plus directes. Nous vivons dans des économies ouvertes où les entreprises sont exposées aux exigences de tous leurs « ayant-droits » : salariés, clients, associations de consommateurs, riverains des sites industriels, élus soucieux de l'emploi... Il reste à savoir dans quelle mesure cette intrusion des stakeholders dans l'économie fait effectivement obligation aux employeurs de défendre ou de restaurer leur légitimité sociopolitique : beaucoup le contestent, arguant que la « RSE » se réduirait trop souvent à un artefact managérial de communication. Esquivant ce débat sans fin, nous avons cherché à identifier des circonstances qui permettent de vérifier à la fois la portée et l'actualité de ce problème de légitimité. Des études empiriques sur les conditions de l'installation des firmes occidentales dans les économies émergentes nous ont paru particulièrement éclairantes. Ainsi de la recherche conduite par D. Krichewsky (2012) sur l'installation d'un cimentier français en Inde. L'enjeu de la responsabilité sociale de l'entreprise y est apparu dans toute sa crudité, loin des faux-semblants de la communication corporate. En première approche, cette multinationale des matériaux disposait d'atouts très favorables et d'une très grande marge de manœuvre : elle comblait des besoins pressants ; ses investissements profitait d'incitations publiques ; le niveau des salaires locaux était très faible. Il lui restait néanmoins à s'acquitter au mieux des dommages inhérents à cette industrie : les cimenteries polluent, elles aliènent des terres agricoles. Or il fallait s'attendre à ce

que la société indienne soit peu tolérante à cet endroit. En effet, le pays est aux prises avec une économie galopante qui crée toutes sortes de troubles ; le débat politique y est intense, les activistes nombreux et puissants. De ce fait, la situation était totalement impropre à l'opportunisme économique : les projets de l'investisseur n'ont abouti qu'au prix d'un échange politique intense entre la firme et la société d'accueil, à des niveaux multiples – depuis les administrations centrales jusqu'aux élus locaux, en passant par les ONG... L'entreprise a dû investir plus que prévu pour réduire les nuisances ; elle a réservé des emplois aux paysans expropriés et aux membres de leurs familles. Il lui a aussi fallu procéder à des arrangements souterrains : des enveloppes ont circulé parmi les élus (car d'évidence, rien ne dit que l'inscription de l'entreprise dans la cité serait toujours vertueuse).

Notre hypothèse est que cette situation n'est pas singulière, mais hautement révélatrice des conditions dans lesquelles la grande entreprise se développe aujourd'hui et poursuivra demain son essor dans l'économie globale. Si c'est vrai, on voit que la corporate social responsibility n'est pas une petite affaire : elle dessine, dans des termes adéquats au monde d'aujourd'hui, le cadre normatif nécessaire au développement conjoint du capitalisme et de la démocratie.

## Bibliographie

### Ouvrages et articles

- Battilana (Julie), Marquis (Christopher), « Acting Globally but Thinking Locally? The Enduring Influence of Local Communities on Organizations », *Research in Organizational Behavior*, 2009, no 3, p. 283-302.
- Coase (Ronald H.), « The Nature of the Firm », 1937, p. 18-33 in Williamson (Oliver E.), Winter (Sydney G.), *The Nature of the Firm – Origins, Evolution and Developments*, Oxford University Press, 1991. Tr. fr. : *Revue française d'économie*, Vol. 2, n° 1, p. 133-163, 1987.
- Davis (Gerald F.), *Managed by the Markets – How Finance Reshaped America*, Oxford, Oxford University Press, 2009.

Fligstein (Neil), *The Transformation of Corporate Control*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1990.

Granovetter (Mark), « Business Groups », p. 429-450 in Smelser (N. J.), Swedberg (R.), eds, *The Handbook of Economic Sociology* (2d ed.), Princeton University Press, 2005.

Gomez (Pierre-Yves), Korine (Harry), *Entrepreneurs and Democracy – A political Theory of Corporate Governance*, Cambridge University Press, 2008. « L'entreprise dans la démocratie » – Une théorie politique du gouvernement des entreprises, Bruxelles, De Boeck, 2009.

Hall (Peter), Soskice (David) (ed.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press, 2001.

Mariotti F., « Qui gouverne l'entreprise en réseau? », Paris, Presses de Sciences Po, 2005.

Saxenian (AnnaLee), *The New Argonauts – Regional Advantage in a Global Economy*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 2006.

Selznick (Philip), « Foundations of the Theory of Organization », *American Sociological Review*, 1948, 13-1, p. 25-35.

Segrestin (Denis), « Entreprises et organisations – Un état des lieux », p. 257-274 in Pouchet (Amélie) (coord.), *Sociologies du travail quarante ans après*, Paris, Ed. Elsevier, 2001.

Whitford (Josh), *The New Old Economy – Networks, Institutions and the Organizational Transformation of American Manufacturing*, Oxford University Press, 2005.

Williamson (Oliver E.), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press, 1985.

### Thèses de doctorat (selon les dates de soutenance)

Mariotti (Fabien), *Gouverner l'entreprise en réseau ; apprentissage de la coopération et exercice du pouvoir dans les réseaux de sous-traitance de la production distribuée*, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 2003.

Catel-Duet (Aurélie), *Le gouvernement des groupes de sociétés - Les relations entre propriété et pouvoir à l'épreuve des réalités de l'entreprise contemporaine*, Université Pierre Mendès France, Grenoble, 2007.

Puyou (François-Régis), *Le contrôle de gestion comme scène de gouvernement des groupes – La place du calcul économique dans l'action organisée*, Sciences Po Paris, 2009.

Massot (Christophe), *Les dynamiques du compromis productif – Le cas d'Eurocopter*, Université de la Méditerranée Aix-Marseille 2, 2009.

Younès (Dima), *Créer la coopération ? Les dynamiques de partenariat sur le pôle de compétitivité de Saclay*, Sciences Po Paris, 2011.  
Krichewsky (Damien), *La responsabilité sociale d'entreprise : un méta-encastrement des firmes* –

Une analyse du cas indien, Sciences Po Paris, 2012.



« Au confluent des traditions de pensée anglo-saxonne et continentale, les chercheurs de l'École de Montréal ont développé une perspective distinctive de la responsabilité sociale qui nourrit la recherche francophone tout autant qu'elle renouvelle les paradigmes anglo-saxons. Attentive aux dimensions sociologiques et institutionnelles de l'activité des entreprises, cette perspective n'en occule pas pour autant les défis gestionnaires et opérationnels qu'induisent un contexte ou une stratégie de responsabilité sociale. Les chercheurs de l'École de Montréal ont ainsi développé une problématique originale, bien ancrée dans la réalité des entreprises, qui leur a permis d'élaborer des concepts nouveaux comme celui de Nouveau Mouvement Social Économique et de Régulation hybride, ou d'approfondir des thématiques encore peu explorées telles que le rôle de l'État dans les différentes configurations de la responsabilité sociale. Ce sont les travaux de ces chercheurs et de ceux qui les ont, au fil des années, rejoints que présente ce livre au travers de quelques-uns des articles les plus importants de ce mouvement.»

<http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/ouvrage%20Repenser%20la%20RSE.pdf>

« Les questions environnementales et d'équité sociale font de plus en plus partie des considérations liées au développement économique. Les gestionnaires sont ainsi appelés à construire, à maintenir ou à rebâtir la légitimité de leur organisation sur ce plan. Comprendre la responsabilité sociétale de l'organisation (RSO) et ses pratiques est désormais devenu une compétence clé pour ceux-ci. Présentant la RSO comme un espace d'interaction entre l'entreprise et les acteurs de son environnement, plutôt que comme une technique de gestion ou une règle à suivre, ce livre aide l'étudiant à assimiler les multiples définitions et concepts qui lui sont associés en faisant littéralement plonger ce dernier dans l'arène où se déroulent les débats sur les attentes envers l'entreprise et les revendications dont elle est la cible. Cet ouvrage représente l'outil idéal pour former les futurs gestionnaires en matière de RSO.»

<http://www.puq.ca/catalogue/livres/responsabilite-societale-rganisation-2471.html>

## Plus de dons et moins d'impôts : quelle affiliation sociale pour l'entreprise-institution?

*Commentaire sur la communication de D. Segrestin « L'entreprise-institution va-t-elle survivre à l'économie globale ? »*

Par **Sylvain Lefèvre**, professeur à l'ESG UQAM, département responsabilité sociale et environnementale

Lors de sa stimulante communication, le professeur Denis Segrestin a présenté deux hypothèses a priori contradictoires sur l'évolution du statut de l'entreprise, à la fois d'un point de vue conceptuel et du point de vue de l'économie globale contemporaine.

La première hypothèse est celle de la désintégration institutionnelle de la firme : les firmes seraient aujourd'hui « liquides », pour reprendre le mot de Z. Bauman<sup>1</sup>. Dans le cadre d'une globalisation et d'une mobilité des actifs accrue, mais aussi d'une fragmentation de la communauté salariale, c'est l'affiliation sociale et territoriale des entreprises qui est déstabilisée. Derrière cette perte du rapport à la cité, c'est évidemment la question de la légitimité de l'entreprise qui est donc posée, puisqu'elles sont accusées d'avoir « perdu leur âme<sup>2</sup> ».

La seconde hypothèse propose au contraire de réaffirmer le caractère *nécessairement et structurellement* solidaire de la firme à l'égard de son écosystème. On désigne par là une nécessité logique, et non une volonté ou une stratégie particulière. Les théories de la variété du capitalisme<sup>3</sup> ont mis en exergue les cohérences institutionnelles différencierées des entreprises selon les configurations socio-politiques dans lesquelles elles s'insèrent. Contre l'hypothèse d'une globalisation homogénéisante, de nombreux

travaux de sociologie économique, dont celui de M. Granovetter sur l'Asie<sup>4</sup>, témoignent de l'influence persistante de ces déterminations institutionnelles, qui sont à la fois socio-culturelles, territoriales et politiques.

Dans un troisième temps de sa présentation, le professeur Denis Segrestin nous proposait plusieurs pistes pour appuyer l'hypothèse de la survie de l'entreprise-institution, à travers des recherches récentes menées avec des doctorants de son équipe du CSO. Pour notre part, nos recherches portant sur les transformations contemporaines de la philanthropie nous invite à la fois à reconnaître la portée des deux premières hypothèses proposées, mais aussi d'en questionner l'articulation, afin d'étayer la troisième.

Pour ce faire, prenons une entreprise comme *Google*. D'un côté, elle est devenue figure de proue, à l'instar de *Starbucks*, *Apple*, *Microsoft* ou *Amazon*, de ces entreprises qui se jouent des frontières étatiques pour optimiser leur fiscalité, grâce au jeu des prix de transfert (les désormais célèbres « double irlandais » et « sandwich hollandais »), sans même parler du recours aux paradis fiscaux<sup>5</sup>. Au-delà du tour de passe-passe comptable, c'est l'affirmation d'un évitement des cadres contraignants des États, mais

<sup>1</sup> Bauman Z., *Liquid Modernity*, Polity Press, 2000

<sup>2</sup> Davis G., *Managed by the Markets- How Finance Reshaped America*, Oxford, Oxford University Press, 2009

<sup>3</sup> Hall P., Soskice D. (ed.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford, Oxford University Press, 2001 ; Amable B., *Les cinq capitalismes*, Éd. du Seuil, 2005

<sup>4</sup> Granovetter M., « Business Groups », p. 429-450 in Smelser (N. J.), Swedberg (R.), eds, *The Handbook of Economic Sociology* (2d ed.), Princeton University Press, 2005

<sup>5</sup> Gendron C., « Les pratiques fiscales : une occasion de questionner le périmètre de la responsabilité sociale des entreprises », *Environnement et développement durable- Revue mensuelle LexisNexis Jurisclasseur*, février 2013, p. 19-25

également de tout impératif de solidarité, qui sont mis à l'index. Dans une période de crise économique et sociale, des États qui ont longtemps procédé à la « course vers le bas » fiscale pour attirer les investissements de ces grands groupes entament aujourd'hui des poursuites à leur encontre (États-Unis, Grande-Bretagne<sup>6</sup>, France, Italie...).

Or, ce sont des entreprises qui sont parmi les plus actives en termes de philanthropie, que ce soit par leurs fondations ou le soutien à des initiatives philanthropiques de grande envergure. Ainsi, *Google* a mis en place les « *Global Impact Awards* », véritables trophées de l'innovation sociale (23 millions de dollars), mais aussi une fondation (*Google.org*), financée par un prélèvement de 1% sur les bénéfices et les actions de l'entreprise. En 2011, la fondation a versé 115 millions de dollars, dont 40 à des ONG pour lutter contre l'esclavage moderne et l'éducation des femmes dans le monde. Parallèlement, *Google* mobilise ses techniques et ses employés pour des causes d'intérêt général : un *Google map* a été créé pour suivre l'évolution de la grippe dans le monde, des photos satellites observent les conséquences du réchauffement climatique, une autre interface est destinée aux crises humanitaires depuis le tremblement de terre d'Haïti, etc. Enfin, l'entreprise multiplie les projets d'envergure, parfois en partenariat avec des États, sur la numérisation des œuvres (*Google Art Project* avec la visite virtuelle des grands musées) et sur la culture (Intégrer à *Google Translate* des langues en voie d'extinction).

Face à ce *Google-Janus* qui offre à la collectivité des ressources importantes et refuse dans le même temps de s'acquitter de son dû (fiscal), il est tentant d'opter de manière clinique pour un diagnostic de schizophrénie organisationnelle. On préférera y voir une imbrication singulière des deux premières hypothèses développées

<sup>6</sup> « Nous ne vous accusons pas d'illégalité, nous vous accusons d'immoralité » a ainsi lancé la présidente de la commission des comptes publics du Parlement britannique lors de l'audition des dirigeants de Google, Amazon et Starbucks, le 12 novembre 2012. Cf. <http://www.mediapart.fr/journal/economie/180412/fraude-paradis-fiscaux-guerre-des-mondes-au-senat>

par le professeur Segrestin : à travers la légitimation de la philanthropie et la délégitimation de l'impôt, c'est le rapport de l'entreprise à l'État, mais plus largement à la collectivité, qui est redéfini, comme l'indique le succès d'une notion aussi ambiguë que la « citoyenneté corporative ». D'un point de vue conceptuel, ceci nous invite à ne pas analyser la philanthropie des grandes entreprises uniquement sous l'angle de leur calcul stratégique, ni seulement comme une légitimation défensive, mais bien comme un traceur et un révélateur plus profond des transformations du compromis moral et du pacte productif qui lie l'entreprise à son environnement socio-politique.

# focus RSO

LE CONCOURS AMATEUR DE COURTS MÉTRAGES SUR LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ORGANISATIONS

## REMISE DE PRIX DU CONCOURS FOCUS RSO

une invitation du Réseau Entreprise et développement durable et de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable

### À L'HORAIRE : COURTS MÉTRAGES, BOUCHÉES ET LANCEMENT DE DEUX LIVRES

- Visionnement des trois courts métrages finalistes réalisés par des étudiants du cours de responsabilité sociale des entreprises (DSR2010)
- Remise de prix au court-métrage gagnant
- Responsabilité sociale de l'organisation: exercices, cas et fondements, sous la direction de Marie-France Turcotte aux Presses de l'Université du Québec
- Repenser la responsabilité sociale de l'entreprise : l'école de Montréal, sous la direction de Corinne Gendron et Bernard Girard chez Armand Colin

Le 5 novembre 2013 dès 16 h 30  
À l'UQAM, salle DS-1950



### OUVERT À TOUTS | PLACES LIMITÉES

RSVP avant le jeudi 24 octobre auprès du Vice-décanat à la recherche au : vdr-esg@uqam.ca

Réseau entreprise et développement durable  
Pour l'entreprise en meilleure

CHAIRÉ de responsabilité  
sociale et de  
développement durable  
ESG UQAM

ESG UQAM

Presses de l'Université du Québec

CIRODD  
Centre d'innovation et de recherche sur le développement durable

IE  
Institut d'études  
interdisciplinaires en  
développement  
durable  
UQAM

borealis

Cascades

## **L'entreprise, de nœud de contrat à nœud de signification: l'exemple de Apple.**

*Commentaire sur la communication de D. Segrestin « L'entreprise-institution va-t-elle survivre à l'économie globale ? »*

Par **Richard Janda**, Associate Professor at McGill faculty of law and Associate Member at McGill School of Environment

Denis Segrestin nous a fait la démonstration que les entreprises sont passées à travers une série de mutations, à la fois dans leurs rôles sociaux, et dans la conception de leur nature. Leur légitimité contestée ne s'est jamais stabilisée. Aujourd'hui il n'y a pas une seule façon de situer leur gouvernance, rapports avec les pouvoirs publics, contribution à l'emploi et responsabilité sociale.

Qu'est-ce que ce pluralisme chaotique nous permet d'anticiper pour l'évolution de l'entreprise? D'abord la grande entreprise ne peut plus être conçue à la manière de Coase comme une organisation hiérarchique étanche qui exclut le marché. Les coûts de transaction, qui ont déjà formé la frontière entre l'entreprise et le marché, ont non seulement diminué vers zéro avec le réseautage généralisé, mais les coûts de la hiérarchie sont devenus plus mesurables et plus significatifs par rapport à l'offre de solutions disponible à l'extérieur de l'entreprise.

Qu'est-ce qui explique donc la persistance de l'entreprise si les avantages de la hiérarchie ont pour ainsi dire basculé? En quoi est-ce que l'entreprise préserve des atouts par rapport à une série de transactions entre individus? Déjà en 1976 Jensen et Meckling ont imaginé l'entreprise comme un nœud de contrats. Faut-il dire maintenant qu'ils avaient raison non pas parce que l'entreprise est, comme ils prétendaient, une entité fictive mais parce que le nœud joue un rôle important dans le réseau?

Tous les signaux qui sont envoyés à travers un réseau doivent converger et diverger pour transmettre des messages concernant les activités en cours et possibles. Les entreprises sont devenues des nœuds de transmission de signification. Prenant l'exemple d'Apple. On se trompe si on voit en Apple un manufacturier de produits. Apple coordonne une vaste chaîne de production dans laquelle chaque maille est une entreprise qui contribue à la capacité productive totale. Le produit final est un produit « Apple » essentiellement à cause de la conception et de la capacité de gérer toute la chaîne, y compris l'expérience finale de l'acheteur. Ce que Apple symbolise – une certaine utilité esthétique qui élicite des sentiments variables mais convergents – identifie l'entreprise. Le symbole (avec son logo) est préservé uniquement si l'organisation garde non seulement la capacité d'opérer la chaîne mais aussi de développer de nouveaux produits qui augmentent le rayonnement du symbole. La personne morale « Apple » attire ses parties prenantes par sa capacité d'intégrer et de mobiliser des sources d'intelligence et de faire un marché. Comme nœud d'intelligence Apple concentre et concerte une certaine créativité. Comme marchand, Apple tire profit de cette intelligence. Or, il faut conclure que ce qu'on appelle habituellement la valeur ajoutée de l'entreprise est une capacité de profiter de l'intelligence.

Les nœuds construits et organisés de façon hiérarchiques en personnes morales exercent cette capacité dans un réseau; mais les nœuds auto-organisés par une association volontaire peuvent le faire aussi

(par exemple, Wikipédia). La persistance de la personne morale à but lucratif s'explique par l'omniprésence de prix comme seul signal auquel l'intelligence peut s'orienter pour faire un marché. Pour Apple, tirer profit veut dire essentiellement faire un arbitrage dans les prix accumulés à travers la chaîne de production pour arriver au résultat qu'il reste du capital libre après la conclusion de toutes les transactions. Or, le surplus de valeur généré par toute l'intelligence rendu possible par ce qui était fabriqué dans la chaîne (les ordinateurs bien sûr, mais aussi la mise en réseau facilitée par ces ordinateurs) ne peut pas être entièrement capté par le signal « prix ». Les économistes parlent des effets externes positifs et négatifs.

Mais Apple n'a pas accès, pour l'instant, aux signaux autour desquels un surplus de valeur autre que monétaire pourrait s'accumuler. Pourtant, les mêmes produits qui sortent de la chaîne de Apple sont ceux qui permettent la mise en réseau d'une multiplicité de signaux autre que le prix. L'évolution de l'entreprise, me semble-t-il, se développera avec la capacité grandissante de capter, interpréter et orienter avec intelligence tous les signaux qui nous indiquent la bonne et mauvaise performance du réseau social.

---

## **Au-delà de l'appropriation institutionnelle : le rôle des systèmes d'écocontrôle dans les changements organisationnels**

Par **Paulina Arroyo Pardo**, Professeure au Département de sciences comptables de l'ESG UQAM

Depuis le début de mes études au doctorat, je me suis intéressée à la relation entre les systèmes de contrôle de gestion et le développement durable. L'une de mes premières observations a porté sur le fait que, même si la littérature sur la comptabilité de gestion environnementale a délaissé sa forme normative pour se concentrer sur la recherche plus philosophique et empirique, elle n'a pas examiné pleinement la façon dont les systèmes de contrôle de gestion traditionnels changent pour devenir des systèmes d'écocontrôle, ni comment ces nouveaux systèmes sont élaborés pour appuyer un processus de changement organisationnel déclenché par les préoccupations sociales et environnementales.

La nécessité d'adopter de nouvelles valeurs respectueuses de l'environnement et l'intérêt croissant envers le développement durable ont marqué les universités, plus particulièrement les écoles de gestion en raison de leur rôle dans la formation de nouvelles générations de chefs d'entreprises

(Adams et al, 2011)<sup>7</sup>. De fait, plusieurs campus en Europe et en Amérique du Nord se sont lancés dans des initiatives de « verdissement » depuis les deux dernières décennies, par l'élaboration de politiques environnementales, la mise en œuvre de plans d'action, la restructuration des programmes d'enseignement et de recherche, la signature de déclarations internationales, etc. Cependant, il devient pertinent de se demander si ces initiatives ne sont que le reflet de projets isolés ou si elles font partie d'intentions claires pour institutionnaliser le développement durable dans les campus universitaires.

Le but premier de ma thèse de doctorat a été d'examiner le processus d'institutionnalisation des campus durables dans les écoles de gestion du Québec. J'ai

---

<sup>7</sup> Adams, C. A., Heijltjes, M. G., Jack, G., Marjoribanks, T., & Powell, M. (2011). The development of leaders able to respond to climate change and sustainability challenges: The role of business schools. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2(1), 165-171

étudié plus particulièrement comment les systèmes de contrôle de gestion dans ces écoles changent pour appuyer l'institutionnalisation des pratiques durables. Pour effectuer cet examen, il a fallu non étudier seulement le rôle des systèmes de contrôle de gestion dans le processus d'institutionnalisation, mais aussi le processus de changement dans les systèmes de contrôle de gestion. J'ai avancé que ce processus de changement vers des systèmes d'écocontrôle est établi socialement en même temps que les écoles de gestion ont à répondre à de multiples préoccupations concernant la durabilité, exprimées par diverses parties prenantes.

Pendant mes études sur le terrain, j'ai observé la part active qu'ont prise les différents intervenants des écoles de gestion (membres de la population étudiante, du corps professoral, de l'administration et du personnel) qui, depuis les dix dernières années, ont dû faire du lobbying, du réseautage, communiquer et négocier les spécifications des nouveaux systèmes d'écocontrôle et pratiques organisationnelles. Ces stratégies ont permis aux intervenants de promouvoir des changements au sein de leur établissement, mais sans perturber les paradigmes traditionnels. De plus, les écoles de gestion en sont encore à élaborer des solutions à ce qu'elles perçoivent comme leurs problèmes et opportunités propres, tels que des nouveaux programmes et initiatives en matière de développement durable et de responsabilité sociale des entreprises, mais il n'existe aucune preuve de grande diffusion dans le domaine. Comme le soulèvent régulièrement les intervenants des écoles de gestion, on en est encore à sonder le terrain et à permettre une certaine part d'improvisation et pourtant certains systèmes de contrôle de gestion ne sont pas encore désirables. Cependant, quelques systèmes d'écocontrôle tels que les politiques environnementales, les évaluations de campus et les plans d'action sont en train de devenir des pratiques récurrentes dans plusieurs établissements du Québec, même s'ils ont été développés en dehors des systèmes de contrôle de gestion traditionnels.

J'ai pu aussi observer que la majorité de la littérature portant sur le rôle de la comptabilité de gestion environnementale dans les changements organisationnels a dénoncé le recours au contrôle de gestion pour s'approprier le discours environnemental, dans l'intention évidente de résister aux changements réels. Cependant, il a été proposé de délaisser cette approche critique et d'examiner les conditions nécessaires pour amener un réel changement dans les institutions (Parker, 2005)<sup>8</sup>. Pour répondre à cette invitation, lors du travail de terrain effectué dans le cadre de ma thèse, j'ai eu l'opportunité d'étudier le rôle des systèmes d'écocontrôle dans les changements organisationnels. Même si certains intervenants tentent de s'approprier le discours sur les questions sociales et environnementales en se servant des systèmes de contrôle de gestion, d'autres utilisent les systèmes d'écocontrôle pour provoquer, motiver ou soutenir un processus de changement organisationnel. De fait, plusieurs intervenants reconnaissent que les systèmes de contrôle de gestion, au-delà de leur rôle de surveillance et de planification, pourraient aussi servir à solliciter les écoles de gestion, convaincre leurs décideurs principaux et obtenir leur appui, ainsi que guider et aligner leurs actions. À la suite de ces résultats, j'ai proposé une nouvelle taxonomie pour le rôle des systèmes de contrôle de gestion dans les changements organisationnels, qui cherche à catégoriser les systèmes d'écocontrôle en termes de cible d'influence recherchée (leur rôle est-il d'influencer les comportements à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement?), mais aussi en termes d'utilisation dans un rôle opérationnel ou stratégique. J'ai défini quatre nouvelles catégories pour cette taxonomie : systèmes déclencheurs, évolutifs, conformes et précis. Cependant, ces nouveaux rôles et catégories de systèmes d'écocontrôle ne sont-ils possibles que dans ce domaine particulier? Quelles

<sup>8</sup> Parker, L. D. (2005). Social and environmental accountability research: A view from the commentary box. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(6), 842-860

sont les conditions nécessaires pour dépasser l'appropriation institutionnelle?

Ces questions seront étudiées dans mon projet de recherche actuel. Présentement, j'effectue une revue de la littérature sur le rôle des systèmes de contrôle de gestion dans les changements organisationnels pour guider mon travail empirique. Je désire analyser si les conditions proposées dans la littérature comptable peuvent s'appliquer aux changements organisationnels provoqués par la durabilité. Après ce travail de révision littéraire, je chercherai un terrain dans lequel je pourrai réaliser mon projet de recherche et ainsi valider la pertinence de ma taxonomie dans d'autres changements

organisationnels.

**Paulina Arroyo Pardo est professeure au Département des sciences comptables de l'École des sciences de gestion de l'UQAM depuis le 1er juillet 2012 et elle vient de rejoindre la Chaire de responsabilité sociale et développement durable. Elle détient un doctorat en administration de HEC Montréal. Ses intérêts de recherche portent sur le contrôle de gestion et le changement organisationnel en lien avec les principes de durabilité.**

---

## **Relations entreprises-communautés autochtones : leçons d'un long processus de reconstruction sous l'optique d'un modèle de gestion de conflits**

Par **Sofiane Baba**, candidat au doctorat en administration des affaires (HEC Montréal)

La compréhension de l'interface d'une entreprise avec ses communautés est devenue une préoccupation stratégique qui concerne toutes les entreprises (Vredenburg et Westley, 1997). Elles font régulièrement face à des risques importants si elles fonctionnent sans l'acceptabilité sociale des communautés avoisinantes, surtout celles qui œuvrent dans l'exploitation des ressources naturelles (Brereton et Forbes, 2004). De manière générale, l'acceptabilité sociale est définie comme l'acceptation des activités d'une entreprise par les communautés avoisinantes et autres parties prenantes (Boutilier et Thomson, 2011), et plusieurs études récentes démontrent son importance. Par exemple, une étude de Henisz, Dorobantu et Nartey (2011) révèle que les pratiques d'engagement des parties prenantes offrent les deux tiers de la valeur des mines d'or, contre seulement un tiers en provenance de la capitalisation boursière et investie. Une étude de Ernst & Young (2012) montre que, dans le secteur minier, quatre des dix risques les plus significatifs ont trait

aux relations avec les communautés locales.

Cet enjeu de gestion est d'autant plus important au Québec puisque les ressources naturelles occupent un rôle important dans l'économie de la province; l'ensemble de la société a donc tout intérêt à ce que les projets de développement se déroulent en toute harmonie. D'ailleurs, Batellier et Sauvé (2011) dénombrent huit projets de développement économique de plusieurs centaines de millions de dollars qui ont été annulés ou reportés entre 2000 et 2010 en raison de mobilisations sociales au Québec, et la liste des controverses liées à l'exploitation des ressources naturelles est longue. Ces considérations faites, ce papier vise à comprendre le processus de perte et de reconstruction de l'acceptabilité sociale à travers un modèle de gestion de conflits proposé par Ury (2000). Pour ce faire, nous analyserons le cas de la controverse entre la communauté autochtone crie et Hydro-Québec autour du projet hydroélectrique La Grande (1971-2012).

### Le modèle de gestion de conflits de William Ury

Dans son livre « The Third Side », Ury (2000) conçoit le conflit comme faisant partie de la nature humaine, et qu'il serait

par conséquent inconcevable que des entreprises les évitent. Il identifie principalement trois niveaux de conflits linéaires dans le temps.

**Figure 1 - Représentation simplifiée des niveaux de conflits selon Ury (2000)**

Stades de conflit	Indicateurs	Efforts requis pour régler le conflit
Tensions (temps n)	Signes d'insatisfaction, plaintes	Minimes
Conflits (temps n+1)	Protestations, dégradation des relations, boycottage	Moyens
Polarisation (temps n+2)	Rupture de communication, perte de confiance, sabotages, poursuites judiciaires, discours hostiles, violence, menaces persistantes	Importants

Le premier niveau de conflit est l'émergence de tensions qui peuvent porter sur des divergences ponctuelles pouvant être rapidement résolues sans nécessiter le recours à d'importants moyens. Au fur et à mesure que le temps passe et dans la mesure où ces tensions ne sont pas prises en considération, elles s'intensifient et atteignent le second niveau, dit de conflits. À ce stade, les positions sont plus fermes, les tensions plus vives et l'atmosphère plus délicate. Les efforts pour régler ce conflit sont naturellement plus exigeants que ceux requis par le premier niveau. Enfin, lorsque ces divergences ne sont toujours pas réglées, elles ouvrent la voie au troisième niveau de conflits qui peut être décrit comme la polarisation des parties. À ce stade, les parties ne se font plus confiance, prennent des positions très extrêmes, communiquent très peu, voire aucunement, et se considèrent comme ennemis dans une atmosphère négative. En situation de polarisation, il est surtout question de retrouver la confiance et de gérer les émotions des uns et des autres. Puisque la polarisation implique une situation de crise, il n'y aura aucune solution rapide et le processus de reconstruction s'inscrira donc dans le temps en raison des racines profondes du conflit.

### La controverse autour du projet hydroélectrique *La Grande* proposé par Hydro-Québec

Le 30 avril 1971, le premier ministre Robert Bourassa annonce le projet de développement hydroélectrique de la région de la Baie-James. Cette initiative, évaluée à environ 6 milliards de dollars, comprend trois phases : l'aménagement de La Grande Rivière, de la rivière Grande-Baleine et des rivières Nottaway, Broadback et Rupert (NBR). Toutefois, les Cris s'y opposent rapidement pour un double motif; obtenir une reconnaissance de leurs droits par l'État québécois et réclamer des compensations pour les désagréments engendrés par un tel projet. Aucune consultation préalable n'a été menée. Ce n'est que lors de la conférence de presse que les Cris apprennent que leur milieu et leur mode de vie subiront des répercussions (inondations, contamination des eaux, érosion, migration des animaux).

En 1972, les Cris déposent une requête en injonction afin de bloquer la réalisation du projet. Le 15 novembre 1973, le juge Malouf de la Cour supérieure du Québec impose une suspension immédiate des travaux, une décision renversée quelques jours plus tard par la Cour d'appel du Québec, qui juge que

les intérêts des millions de Québécois prennent sur ceux des Cris. Des négociations entre le gouvernement du Québec, le gouvernement du Canada et les Cris sont rapidement programmées. Elles mènent à une entente tripartite, la Convention de la Baie-James et du Nord québécois (CBJNQ), « le premier accord de revendication territoriale moderne au Canada » (Agence canadienne d'évaluation environnementale, 2011), qui cadre les relations futures entre le gouvernement du Québec, Hydro-Québec et les Cris, signée avec les Cris et les Inuits en novembre 1975. Cette entente d'un nouveau genre assure une cohabitation et une collaboration entre la nation crie, le gouvernement québécois et Hydro-Québec et donne « aux Autochtones les outils nécessaires à l'amélioration de leurs conditions matérielles, tout en permettant à l'État québécois de développer le nord » (Martin, 2001: 60).

Cependant, insatisfaits de l'application de la CBJNQ, les Cris remettent rapidement en question la volonté réelle d'Hydro-Québec et du gouvernement de collaborer. Au printemps 1989, le premier ministre du Québec, Robert Bourassa, annonce le projet Grande-Baleine dont l'hydroélectricité sera en bonne partie exportée aux États américains de la Nouvelle-Angleterre. Cette initiative, élaborée comme la précédente sans la consultation ni le consentement des Cris, est vivement dénoncée par ces derniers, car elle risque de modifier profondément leurs terres et leur mode de vie. Deux mois après l'annonce, en mai 1989 plus précisément, les Cris entament leur première poursuite contre Hydro-Québec devant la justice fédérale et provinciale afin de bloquer le projet. Ils entreprennent également en 1990 une campagne de mobilisation de l'opinion publique et des élus américains autour de l'absence de consultation et de consentement préalables des Cris, de l'absence d'études d'impacts environnementaux de Grande-Baleine et, finalement, du non-respect des engagements de l'État québécois en vertu de la CBJNQ.

Dans le cadre d'une stratégie de sensibilisation des parties prenantes

d'Hydro-Québec, et principalement des acheteurs potentiels, les Cris décident d'internationaliser le conflit en entreprenant un voyage dans une embarcation traditionnelle nommée Odeyak. Ils sont invités à prendre parole dans plusieurs universités américaines; un engouement national se manifeste promptement et de nombreux groupes environnementalistes soutiennent leur cause. Par ailleurs, la campagne de relations publiques entamée par les Cris se poursuit et s'intensifie. Durant la semaine du 7 octobre 1991, des concerts de rock intitulés « Ban the Dam Jam for James Bay » sont programmés par de célèbres musiciens tels que Jackson Browne et Dan Fogelberg aux États-Unis. Cette campagne atteint son summum avec une publication de première page dans le New York Times financée par Greenpeace.

Cette campagne a un grand retentissement et les Cris espèrent ainsi s'assurer du soutien des écologistes et des progressistes américains, un soutien qui leur servira pour obtenir l'appui des politiciens américains sensibles à ces questions (Dupuis, 2001). Le battage médiatique heurte l'image d'Hydro-Québec sur la scène internationale. Il touche non seulement le projet et son promoteur, Hydro-Québec, mais également tout le Québec, qui fait la une des médias internationaux. La campagne contribue à la décision de la New York Power Authority d'annuler, le 29 mars 1994, le contrat avec Hydro-Québec d'approvisionnement en hydroélectricité d'un montant de 17 milliards de dollars (Séguin, 1994). Il s'agit d'un coup dur pour Hydro-Québec, car l'annulation de ce contrat remet en question la viabilité économique du projet.

L'offensive des Cris a engendré un renversement de rapport de force entre Hydro-Québec et le gouvernement d'un côté, et les Cris de l'autre en 1994. Les débats liés aux projets hydroélectriques, jusque-là dominés par les responsables politiques, basculent petit à petit en faveur des Cris (Savard, 2010: 330-331). Deux mois après son arrivée au pouvoir, Jacques Parizeau, premier ministre du Québec, annonce le 18 novembre 1994 que le projet Grande-Baleine est suspendu jusqu'à nouvel ordre devant le

risque économique et la pression de l'opinion, affirmant qu'il n'est pas nécessaire pour répondre aux besoins énergétiques du Québec : « Et j'ai pris une décision majeure : j'ai annoncé que mon gouvernement n'allait pas s'engager dans le projet Grande-Baleine pour la simple raison qu'il n'a jamais été prouvé que nous avions besoin de cette énergie. Depuis des années, Grande-Baleine était un mirage au milieu d'un marais, et – je veux être clair – ni avant ni après le référendum, mon gouvernement n'a l'intention de s'y emboîter » (Jacques Parizeau, premier ministre du Québec, 1994)<sup>9</sup>.

En février 1995, le gouvernement québécois effectue un premier pas en vue de rebâtir la relation avec les Cris. Les deux parties signent ainsi un protocole d'entente, qui jette les bases du dialogue qui devrait s'instaurer entre les Cris, Hydro-Québec et l'État québécois. En mars 1998, une entente de mise en œuvre de ce protocole est finalement signée. Elle prévoit 15 millions de dollars au service d'un projet quinquennal de développement sur le territoire cri. Toutefois, l'échec de certaines négociations au sujet de la foresterie entre 1998 et 2000 remet en question l'espoir d'apaisement des tensions et de reconstruction des relations, en dépit des ententes signées en 1995 et 1998. Sur cette même période, une dizaine d'actions judiciaires sont menées entre le Québec, le gouvernement fédéral et les Cris au sujet de la foresterie. Lors d'une entrevue réalisée avec Maître John Paul Murdoch (avocat au Grand Conseil des Cris), celui-ci nous indique qu'« en 2000, les relations étaient les pires qu'on ait pu connaître. Il y avait une attaque publique de la foresterie, aucun développement hydroélectrique et l'industrie minière n'avancait pas ».

En mars 2001, le premier ministre du Québec, Bernard Landry, souhaite mettre fin au conflit entre le gouvernement québécois, Hydro-Québec et les Cris. Parallèlement, Ted Moses, grand chef du Grand Conseil des Cris

depuis 1999, a également la volonté de coopérer avec le gouvernement du Québec afin de reconstruire leurs relations et assurer le développement et la pérennité de la nation crie. Au printemps 2001, Bernard Landry et Ted Moses se rencontrent afin de discuter du règlement des différends dus au non-respect de certaines obligations qu'imposait la CBJNQ. Une entente de principe est déposée en octobre 2001. Le 7 février 2002, Ted Moses et Bernard Landry signent la Paix des Braves, une entente globale qui propose une nouvelle conception des relations entre le gouvernement du Québec et les Cris de la Baie-James et qui amende plusieurs chapitres controversés de la CBJNQ. En la signant, les Cris renoncent à toutes les poursuites judiciaires contre le gouvernement québécois. Elle donne également un grand pouvoir de gestion et d'autonomie aux communautés criées, assure un terrain d'entente pour l'aménagement des rivières Eastmain et Rupert (un projet d'environ 5 milliards de dollars) et prévoit des indemnités de 3,5 milliards de dollars sur une période de 50 ans (Secrétariat aux affaires autochtones, 2005). Suite à la Paix des Braves, les Cris et Hydro-Québec signent la Convention concernant une nouvelle relation entre Hydro-Québec et les Cris de Eeyou Istchee en avril 2004.

Au-delà de ce changement dans la relation entre Hydro-Québec et les Cris, la Paix des Braves ouvre de nouvelles perspectives de développement du territoire de la Baie-James. Grâce aux mécanismes de mise en œuvre et de rétroaction mis en place par l'entente, Hydro-Québec et les Cris peuvent reconstruire et améliorer leurs échanges. Hydro-Québec peut ainsi développer ses projets sur le territoire de la Baie-James tout en permettant aux Cris, de leur côté, d'améliorer leurs conditions de vie tout en maintenant leur style de vie traditionnel. Cette relation améliorée permet la réalisation d'un projet « de nouvelle génération » : Eastmain-1-A-Sarcelle-Rupert. Complété en mars 2012, il est qualifié d'un des « plus ambitieux chantiers hydroélectriques de l'histoire de la Société d'énergie de la Baie James (SEBJ) » (Gagnon, 2012). Ce caractère de « nouvelle génération » l'est

<sup>9</sup> Débats de l'Assemblée nationale du Québec, 35e législature, vol. 34, no 1, Première session p. 5-13 (1994)

pour ses ambitions technicoéconomiques, mais également du fait qu'il met au premier plan le processus de consultation et de consentement avec les communautés cries à toutes les étapes du projet, de la conception à la définition des mesures d'atténuation. C'est dans cet esprit que l'ancien premier ministre québécois ayant signé la Paix des Braves affirme au journal *La Presse* en 2013 : « Le niveau de vie des Cris, en 10 ans, a pratiquement rejoint le nôtre » (Simard, 2013).

### **Apprentissages et discussion**

Dès l'annonce du projet La Grande en 1971, les Cris engagent des poursuites judiciaires à l'encontre d'Hydro-Québec puisqu'ils n'ont pas été consultés. Les Cris et Hydro-Québec se trouvent ainsi rapidement à la deuxième étape du modèle de Ury (2000), mais les relations s'apaisent avec l'amorce des négociations ayant abouti à la signature de la CBJNQ en 1975. À cette étape, les intérêts des Cris sont pris en compte, des compensations sont offertes et certains détails techniques sont retravaillés sur la base des suggestions des Cris.

Cependant, au début des années 1980, les relations se détériorent et la méfiance s'installe de nouveau. Les Cris jugent la CBJNQ décevante du fait que sa mise en œuvre ne s'aligne pas véritablement avec les clauses qu'elle contient, ce qui donne lieu à plusieurs controverses. En réponse à cette polémique, Hydro-Québec et les Cris signent deux conventions pour atténuer les risques et les externalités négatives du projet tout en maximisant les retombées pour les Cris : la Convention La Grande (1986) et la Convention sur le mercure (1986). Bien que ces ententes apportent un certain répit, les tensions demeurent vives puisque les Cris jugent que leurs réelles préoccupations ne sont pas prises en compte. D'ailleurs, Ury (2000) explique qu'à l'étape des conflits et de la polarisation, il est surtout question d'établir des discussions axées sur les émotions et non sur les faits. L'objectif est ainsi d'apaiser les tensions et de regagner la confiance, mais non d'aboutir à des accords puisqu'à ce stade de conflits, la frustration est telle qu'elle empêche toute réceptivité. L'annonce du projet Grande-Baleine en 1989

amplifie les tensions qui n'avaient pas été réglées auparavant en lien avec la non-application des clauses de la CBJNQ. Cette annonce propulse le conflit au troisième stade de polarisation, d'où l'intensité de la mobilisation des Cris qui décident de mener une campagne de sensibilisation internationale qui heurte à la fois l'image d'Hydro-Québec, mais aussi celle du Québec. Pendant trente ans, les relations sont très détériorées et tout projet de développement dans la région de la Baie-James est utopique.

Rétrospectivement, la controverse ayant abouti en l'annulation de Grande-Baleine est due à la constante temporisation des tensions qui ont surgi au début des années 70. Les contestations menées par les parties prenantes locales, notamment les Cris, ont constamment été repoussées ou bien partiellement réglées. Ces tensions ont fini par rattraper Hydro-Québec (passifs hérités). Après plusieurs tentatives de reconstruction des relations à partir de 1995, ce n'est réellement qu'en 2001 que les acteurs voient l'issue de la controverse. Cette fois-ci, les acteurs comprennent la criticité de la situation et décident de mettre tous les moyens (financiers, humains et émotionnels) pour venir à bout de la crise. Le nouveau paradigme d'acceptabilité sociale proné par Hydro-Québec porte fruits. Il est axé sur le développement durable et l'équilibre, c'est-à-dire la compréhension des besoins de l'entreprise tout en considérant la situation et les besoins des communautés locales. Pour une fois depuis 1971, Hydro-Québec admet que la coexistence entre plusieurs acteurs implique nécessairement des intérêts divergents et que ces divergences doivent être traitées. Et Hydro-Québec le fait. La Paix des Braves illustre de manière convaincante cette notion d'équilibre puisque les acteurs s'entendent non seulement sur les éléments de convergence, mais également sur les divergences (des éléments autour desquels un accord ne pouvait se dégager au terme des négociations). Ces éléments sont ainsi discutés ultérieurement jusqu'à ce qu'un accord soit conclu en avril 2004 avec la Convention concernant une nouvelle relation entre Hydro-Québec et les Cris de Eeyou

Istchee.

### **Conclusion**

Les apprentissages de cette analyse sont multiples. Premièrement, d'un point de vue général, le cas que nous avons présenté met en évidence un constat crucial : les entreprises ne peuvent plus opérer sans l'acceptabilité sociale de leurs projets par les communautés avoisinantes. Cela est d'autant plus vrai que les communautés locales sont de plus en plus exigeantes en matière de partage des richesses, de création d'emplois, de formation et d'habilitation avec les entreprises qui opèrent dans leur milieu en raison de leur exposition aux nuisances occasionnées par les activités des entreprises (Delannon et al., 2011). Deuxièmement, la gestion des conflits occupe un rôle important dans le processus d'engagement des parties prenantes. Les entreprises doivent être continuellement à l'affût des besoins des collectivités dans lesquelles elles opèrent au risque de laisser les tensions prendre de l'ampleur et d'enfermer les communautés locales dans des logiques de confrontation. Le cas d'Hydro-Québec et des Cris illustre bien l'importance de la proactivité à cet égard. Troisièmement, la reconstruction des relations avec des communautés locales à la suite d'une controverse est un processus qui s'inscrit dans le temps. La confiance doit être la base de cette démarche et de toute relation entre une entreprise et ses parties prenantes; transparence et responsabilité doivent être de mise. Finalement, la gestion des conflits avec les parties prenantes n'est pas un processus linéaire. À cet égard, le modèle de Ury (2000) propose certaines pratiques à prôner en fonction de l'intensité des conflits.

### **Bibliographie**

Agence canadienne d'évaluation environnementale (2011). Convention de la Baie-James et du Nord québécois. Récupéré le 18 février 2013 de <http://www.ceaa-acee.gc.ca/default.asp?lang=Fr&n=258F8153-1>

Batellier, Pierre et Lucie Sauvé (2011). « La mobilisation des citoyens autour du gaz de

schiste au Québec : les leçons à tirer », *Gestion. Revue internationale de gestion*, vol. 36, no 2, p. 49-58.

Boutilier, Robert G. et Ian Thomson (2011). « Modelling and measuring the social license to operate: fruits of a dialogue between theory and practice ». Récupéré de <http://sociallicense.com/publications/Modelling%20and%20Measuring%20the%20SLO.pdf>

Brereton, David et Peter Forbes (2004). « Monitoring the impact of mining on local communities: a Hunter Valley case study », communication présentée au Minerals Council of Australia Inaugural Sustainable Development Conference, Melbourne, Australie.

Delannon, Nolywé, Jacques Bénard, Isabelle Verreault et Emmanuel Raufflet (2011). « Que font les entreprises en matière de relations avec les communautés ? », *Gestion*, vol. 36, no 2, p. 29-38.

Dupuis, Renée (2001). Quel Canada pour les Autochtones? , Boréal.

Ernst & Young (2012). Business risks facing mining and metals 2011-2012. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business\\_risks\\_facing\\_mining\\_and\\_metals\\_2011-2012/\\$File/Metal\\_Mining\\_paper\\_02Aug11\\_lowres.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Business_risks_facing_mining_and_metals_2011-2012/$File/Metal_Mining_paper_02Aug11_lowres.pdf)

Gagnon, Marie (2012). Le complexe Eastmain-1-A – Sarcelle – Rupert : un banc d'essai grande nature. Récupéré le 10 février 2013 de [http://www.portailconstructo.com/infoconstructo/complexe\\_eastmain\\_sarcelle\\_rupert\\_banc\\_dessai\\_grande\\_nature](http://www.portailconstructo.com/infoconstructo/complexe_eastmain_sarcelle_rupert_banc_dessai_grande_nature)

Martin, Thibault (2001). Solidarités et intégration communautaire. Le projet Grande-Baleine et le relogement des Inuit de Kuujjuarapik à Umiujaq, PhD, Québec, Université Laval, 575 p.

Radio-Canada (2011). Entente entre Québec et les Cris sur la gouvernance du territoire. <http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Politique/2011/05/27/001-entente-quebec-cri-eeyou-istchee.shtml>

Savard, Stéphane (2010). Retour sur un projet du siècle : Hydro-Québec comme vecteur des représentations symboliques et identitaires du Québec, 1944 à 2005, PhD, Université Laval, 415 p. Secrétariat aux affaires autochtones (2005). Les relations entre le Québec et les peuples autochtones :

Vers un nouveau partenariat pour le 21e siècle 24 p. Récupéré de [http://www.autochtones.gouv.qc.ca/publications/documentation/publications/saa\\_dis20050124.pdf](http://www.autochtones.gouv.qc.ca/publications/documentation/publications/saa_dis20050124.pdf)

Séguin, Réal (1994, 19 novembre). « Quebec Shelves Great Whale Project », *Globe and Mail*, p. A1-A13. Simard, Valérie (2013, 14 janvier). « La Paix des Braves: un «exemple» pour Ottawa, croit Landry », *La Presse*. Ury, William (2000). *The Third Side: Why We Fight and How We Can Stop*, Penguin Books.

Vredenburg, Harrie et Frances Westley

(1997). « Innovation and Sustainability in Natural Resource Industries », *Optimum: The Journal of Public Sector Management* vol. 27, no 2, p. 32-40.

**Sofiane Baba a agi en tant que consultant-chercheur en RSE pour plusieurs organisations. Co-auteur d'un article portant sur l'acceptabilité sociale, Sofiane Baba mène présentement des travaux de publication portant sur les enjeux des relations entreprises-communautés autochtones.**

---

## Les ONG d'aide internationale au Canada : repenser les modèles de gestion dans le virage conservateur

Par **François Audet**, Professeur, École des sciences de la gestion ESG-UQAM et directeur, Observatoire canadien sur les crises et l'action humanitaire.

Le 2 mai dernier avait lieu une table ronde organisée par le CORIM sur la coopération internationale. Plusieurs organisations non-gouvernementales (ONG) ainsi que l'Association québécoise de coopération internationale (AQOCI) ont partagé une tribune pour discuter des enjeux auxquels elles sont confrontées.

Plusieurs éléments importants sont ressortis de cette rencontre et de ses débats. Mais ce qui a le plus frappé peut être ramassé dans l'expression « deux poids, deux mesures ». En effet, cette table ronde a mis en lumière un phénomène peu abordé, mais qui caractérise le milieu des ONG au Canada, à savoir le clivage qui existe entre les « gros joueurs », soit des organisations de grandes envergures ou des filiales d'organisations internationales qui semblent avoir un support incontestable de la part du gouvernement canadien et qui osent peu le critiquer ; et les « petits joueurs », soit des petites organisations mobilisées autour de notions comme la solidarité internationale ou

les droits humains et qui remettent constamment en question les courants dominants proposés par les bailleurs de fonds étatiques.

En fait, les critiques formulées par certaines organisations à l'encontre du gouvernement canadien leur auront valu de voir leur financement s'arrêter. D'autres ont modifié leurs activités de plaidoyer afin d'éviter de froisser le gouvernement. En ce qui concerne les plus grandes organisations, elles semblent au contraire avoir reçu un appui renouvelé. Cette division du secteur des ONG prévient la construction d'un discours unifié qui pourrait avoir un impact pour réagir aux transformations majeures qui surviennent actuellement. Cependant, on remarque que se sont les organisations les plus vulnérables qui s'activent politiquement, alors que les autres évitent d'avoir à se prononcer publiquement.

En effet, d'aucuns savent que l'époque que traversent les ONG au Canada est

particulièrement difficile, surtout pour les petites organisations qui dépendent du financement gouvernemental et qui disposent de programmes de plaidoyer politique. Ces programmes de plaidoyer, tout comme les projets de communication et la sensibilisation du public, ont simplement été rejetés par le gouvernement canadien.

Deux phénomènes de la politique domestique peuvent expliquer ce contexte. Le premier est lié aux enjeux d'efficacité et à la rhétorique du déficit-zéro à tout prix fixé par le Canada. C'est en effet sous cette explication que l'ACDI a été récemment fusionnée<sup>10</sup> au sein du Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) par le Ministre des Finances lors de la présentation du budget 2013-2014 le 3 avril dernier. De part et d'autre, les professionnels du développement, les universitaires, les membres d'ONG ainsi que d'anciens fonctionnaires fédéraux et les citoyens interpellés par les questions de développement international ont partagé leurs opinions sur la question dans les médias.

Pour les uns, l'intégration de l'agence aux affaires étrangères est une bonne nouvelle puisqu'elle permettra une plus grande cohérence de l'ensemble des politiques et dans les stratégies des affaires internationales au pays. À l'instar d'autres pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE)<sup>11</sup>, la fusion favorisera ainsi l'efficacité et l'impact de l'aide canadienne. Soulignons que cet argument reste à démontrer puisqu'il n'existe aucune étude qui démontre qu'une telle approche est plus efficace.

Pour les autres, cette intégration est risquée pour trois raisons. Dans un premier temps, elle risque d'éloigner l'action internationale du Canada de sa raison d'être – lutter contre la pauvreté en tenant compte de la

<sup>10</sup> Voir le nouveau site internet au <http://www.international.gc.ca/international/index.aspx?lang=fra>

<sup>11</sup> Voir en l'occurrence, l'Irlande, la Nouvelle-Zélande, les Pays-Bas, la Norvège

perspective des pauvres sur le sujet dans le respect des droits de l'Homme – au profit d'objectifs diplomatiques et commerciaux du Canada à court terme. Ensuite, cette fusion risque de limiter davantage l'innovation et la marge de manœuvre des ONG. Finalement, elle pourrait engendrer un déclin global de la qualité des programmes, ternissant davantage la réputation et le rôle du Canada sur la scène internationale. Évidemment, seul le temps précisera l'impact de la fusion.

C'est aussi sous cette justification que le gouvernement canadien a prévu de réduire les budgets de l'aide internationale. On apprenait d'ailleurs récemment que plus de 400\$ millions n'avaient pas été dépensés par les conservateurs, soit 13% du budget d'aide internationale du Canada l'an dernier<sup>12</sup>. Pour les uns, il s'agit d'un acte délibéré pour réduire le budget et maintenir la politique du déficit-zéro. Pour les autres, la fusion de l'ACDI aux Affaires étrangères aura réduit la capacité de gestion de l'État. Dans tous les cas, ce sous-décaissement semble passer inaperçu malgré l'impact direct que ces fonds auraient pu avoir dans les pays pauvres ou en proie à des crises humanitaires.

Le second phénomène est lié à ce qui s'apparente à l'idéologisation de l'aide internationale du Canada. En effet, plus que l'émergence d'une vision orthodoxe du développement – approche basée sur des résultats immédiats entendus principalement en termes de croissance commerciale – le contexte actuel se caractérise par un alignement sur les valeurs conservatrices. C'est ainsi que l'on observe la confessionnalisation et la commercialisation de l'aide internationale canadienne. La confessionnalisation se traduit par de plus larges financements aux organisations à caractère religieux<sup>13</sup>. La commercialisation

<sup>12</sup> Voir la nouvelle en ligne :

<http://www.ottawacitizen.com/touch/news/national/Hundreds+millions+foreign+unspent+figures+show/8658526/story.html?rel=825269>

<sup>13</sup> Pour voir l'étude complète, visitez:

<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02255189>

se caractérise par la promotion des intérêts commerciaux du Canada au détriment de la croissance et le développement économique des pays pauvres. Plusieurs estiment que le programme de responsabilité sociale du secteur minier est un autre indicateur de ce phénomène. En effet, ce programme favorise les investissements des entreprises minières canadiennes par le financement de projets sociaux qui facilitent les relations avec les communautés vivant près des sites d'extraction.

En somme, c'est dans ce contexte que les ONG canadiennes tentent de survivre et de maintenir leurs activités de soutien auprès de leurs partenaires du Sud et de répondre aux catastrophes humanitaires. Au-delà des discours et des débats, les organisations doivent entreprendre de profondes planifications stratégiques leur permettant notamment de trouver des alternatives de financement et d'identifier des alliances stratégiques avec des entreprises privées. Effectivement, la philanthropie et la responsabilité sociale des entreprises deviennent des solutions concrètes au retrait de l'État en matière d'aide internationale. Il faut espérer que les entreprises seront au rendez-vous. Les modèles de gestion et de financement des ONG au Canada seront ainsi radicalement transformés. Petites ou grandes, laïques ou prosélytes, elles traversent une profonde période de turbulence et il est fort probable que le panorama des organisations de coopération aura été complètement modifié à la sortie de ce virage conservateur.



**Sur les traces d'une coopérante au Honduras,** Caroline Mailloux, conseillère en changements climatiques pour Oxfam-Québec (plus de photos sur <http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/galerie113.aspx>

---

.2013.794721#.UeWwCpUQR34. Pour voir le débat public, voir la nouvelle en ligne:  
<http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-canadienne/201301/13/01-4610939-harper-et-le-virage-religieux-de-lacdi.php>

## **L'avenir de l'aide internationale canadienne : entre le rêve et le cynisme, peut-on oser l'innovation?**

Par **Olga Navarro-Flores**, Professeure à l'ESG UQAM, Département Management et Technologie

Quel avenir pour l'aide internationale? C'est la question que la communauté de militants, d'intervenants, de chercheurs et d'intellectuels se pose depuis 2006, lorsque le gouvernement Harper a pris le pouvoir à Ottawa. C'est aussi la question que le CORIM a posée à ses quatre invités au débat du 2 mai dernier à Montréal<sup>14</sup>. Plus de 500 personnes s'y sont donné rendez-vous pour entendre leurs perspectives, leurs témoignages et leurs réflexions. Le débat a suscité beaucoup d'intérêt, mais surtout beaucoup des nouvelles questions.

Nous partons d'un constat : l'aide internationale canadienne s'écoule depuis plusieurs années, 2006 plus précisément. Au départ, la politique étrangère du gouvernement Harper s'est présentée en continuité du rapprochement qu'avait amorcé M. Paul Martin à la politique étasunienne. Toutefois, cette politique axée sur les trois D : la diplomatie, la défense et le développement, s'avère aujourd'hui une véritable rupture avec la tradition de solidarité et d'ancrage social qui a déjà caractérisé les actions d'aide internationale canadienne.

Depuis 2006, on a pu observer une concentration de l'action internationale canadienne dans les domaines de la sécurité et de la lutte contre le terrorisme, en d'autres mots, on a assisté à la militarisation de l'aide au développement. Quant aux activités liées au troisième « D », le développement, parfois oublié, elles ont été étroitement associées à la promotion de l'industrie extractive canadienne. M. Julian Fantino, nouvellement nommé ministre

canadien de la Coopération internationale, a déclaré que l'« investissement » canadien en développement international serait dorénavant axé sur la croissance économique à travers l'appui au développement de l'industrie locale telle que l'industrie minière, l'agriculture et les services bancaires. Un tel appui implique certainement des accords d'exploitation et de commercialisation qui renforcent la présence de l'industrie canadienne sur place, principalement l'industrie minière. Quant aux ONG canadiennes, qui n'ont pas été abolies et subsistent avec un budget sérieusement réduit, elles sont invitées à devenir partenaires des entreprises (minières) canadiennes et à contribuer ainsi à la redéfinition du modèle d'aide canadienne au développement : « *trade not aid!* », selon les conservateurs.

La vision d'une coopération internationale ancrée dans et inspirée de l'expérience nationale, les politiques de développement d'avant-garde concernant l'équité entre les sexes et la protection à l'environnement, les débats et les échanges entre le secteur des ONG et les fonctionnaires de l'ACDI ont été ensevelis avec l'ACDI. Le gouvernement Harper a donné le coup de grâce, consciencieusement préparé depuis 2006, lorsqu'il a annoncé en mars dernier la fusion de l'ACDI avec le ministère des Affaires étrangères, marquant ainsi la fin d'une ère de développement international telle que la connaissaient les canadiens et nos partenaires dans le monde, depuis 45 ans.

Mais malgré toutes les critiques que nous pouvons adresser au gouvernement fédéral, l'aide internationale s'est transformée, de façon importante, depuis la dernière décennie du XX<sup>e</sup> siècle. Les accords internationaux se sont multipliés et reflètent une série de consensus, même si fragiles,

<sup>14</sup> Animé par Jean-François Lepine, journaliste de Radio-Canada, avec la participation de Mme Claude Black du CECI; Mme Denise Byrnes d'Oxfam-Québec; Mme Anne Gaboury de DID et M. Denis Labelle de l'AQOCI

entre les États des plus de 160 pays. Suite aux accords sur les objectifs du millénaire pour le développement (OMD), et Paris 2005, de nouveaux concepts liés au développement ont été diffusés à l'échelle internationale, dont entre autres, le renforcement des capacités, l'efficacité de l'aide, l'appropriation locale des politiques, programmes et projets de développement, et l'autonomisation des acteurs du développement. Ces accords prônent des objectifs louables, mais l'envergure des promesses contraste avec les engagements réels des États tant en termes de financement que de politiques publiques. En effet, les sociétés civiles du Nord et du Sud ont alerté les pouvoirs publics quant au manque de représentation, voire l'absence des populations concernées dans les débats internationaux, et ont soulevé d'importantes questions sur la façon d'atteindre ces objectifs à long terme et sur les acteurs sociaux qui pourraient être impliqués.

C'est ainsi qu'une nouvelle ère de développement s'est amorcée avec le nouveau millénaire. Le modèle Nord-Sud, qui a tant inspiré les années de charité bienveillante, passant par l'aide humanitaire jusqu'à la coopération internationale, est aujourd'hui un modèle dépassé. Les « investissements » actuels dans le développement sont de plus en plus liés au commerce international. Et pas seulement au Canada.

À la lumière des innovations en matière d'organisation de l'aide, de décentralisation de fonds et de financement de l'aide au développement des pays membres de l'OCDE, l'ACDI représentait un modèle d'aide largement incongru et dépassé. Fallait-il changer l'ACDI? Certes. Fallait-il fermer l'ACDI? La réponse a jusqu'à maintenant fait couler beaucoup d'encre. La réalité est que, premièrement, le gouvernement fédéral tente de gérer l'économie du pays dans un contexte de crise économique mondiale, entre autres, en instrumentalisant l'aide au développement international au profit du développement industriel canadien. Même si cette stratégie manque d'originalité, elle reflète une cohérence entre la politique de développement national et la politique

étrangère.

Deuxièmement, le développement international suscite de moins en moins d'intérêt auprès de la population canadienne sauf pour l'aide humanitaire en cas de catastrophe naturelle. Des catastrophes qui s'accentuent avec les changements climatiques et qui, grâce aux médias, attirent plus efficacement la contribution de Canadiens que les dépliants expliquant les actions de développement à long terme. Troisièmement, on ne peut pas recréer le passé, c'est-à-dire revenir aux années 1970 et 1980, reproduire les succès des petits projets, des premières expériences de coopération et de solidarité. Les initiatives d'aujourd'hui n'ont pas les mêmes conditions de financement que jadis, les échéanciers et les résultats attendus ne sont pas particulièrement ajustés aux nouvelles réalités, et les intervenants sur le terrain n'ont ni la candeur, ni la naïveté de l'époque. Et finalement, outre les gouvernements occidentaux et les ONG qui ont porté le flambeau de l'aide Nord-Sud jusqu'à maintenant, des nouveaux acteurs de l'aide au développement opèrent selon des modèles de performance et d'efficacité différents. On parle notamment de la Chine, du Brésil, et du Venezuela particulièrement présent en Haïti; pour ne citer que trois exemples de gouvernements qui jouent un rôle désormais important en Afrique, en Asie et en Amérique latine. Mais on parle aussi d'acteurs privés comme par exemple la Fondation B & M Gates, la Fondation PGL.

Les défis de l'aide internationale canadienne sont donc de taille : des changements importants et fondamentaux dans la forme et le contenu de l'action de développement, un financement public sujet à la possibilité de marier – pour le meilleur et pour le pire, les multinationales et les ONG, le processus de commercialisation de l'aide, et finalement la privatisation des actions de développement.

Quel avenir pour l'aide internationale au Canada? Comment relancer le secteur? Est-ce que le Québec peut défricher le chemin d'une nouvelle ère d'aide au développement au Canada? Certains questionnent toujours

où sera la voix de ceux qui sont directement concernés, les populations les plus pauvres, les femmes et les petites filles, les enfants, les aînés où seront-ils dans les politiques à venir d'aide au développement? D'autres font un pari audacieux et tirent profit des opportunités de travailler avec les entreprises multinationales, et reconnaissent l'importance de bâtir des partenariats inédits et complexes multinationales-ONG, à la fois économiques et sociaux, professionnels et solidaires. Et encore, les plus réalistes et peut-être aussi prudents, nous rappellent que les pays du Sud, plus concrètement les gens du Sud, veulent plus d'autonomie, plus de contrôle sur leurs ressources, plus de latitude pour agir, plus de connaissances pour trouver eux-mêmes les solutions et s'approprier de la valeur ajoutée pour se (re)construire.

La question de l'avenir de l'aide internationale invite à rêver. Nous avons appris que l'AQOCI déposera un mémoire à la fin de cette année contenant les résultats d'un large processus de consultation auprès des acteurs de différents secteurs au Québec. Ce n'est pas pour dénigrer les politiques d'Ottawa, ce n'est pas une initiative d'un parti politique au Québec. C'est une proposition qui saura valoriser l'expérience de plus de 40 ans d'aide, de coopération et de solidarité entre les

organisations québécoises de coopération internationale et les populations du Sud.

Mais une telle proposition reflètera-t-elle les compétences spécifiques développées par la coopération québécoise? Mettrons-nous sur pied une aide internationale qui saura renforcer le lien et les échanges entre les mouvements sociaux locaux, d'ici et d'ailleurs? Fera-t-elle la promotion d'un modèle de développement axé sur des activités socioéconomiques (les finances, l'entrepreneurship, les entreprises collectives et coopératives), et sociopolitiques (plaidoyer politique, droits humains, justice sociale)? Pourrons-nous nous soutenir les espaces de débat, de réflexion et d'échange entre les secteurs public, privé et les mouvements sociaux sur l'aide au développement? Sera-t-il possible de rapprocher la recherche universitaire et les expériences sur le terrain? Pourrons-nous décloisonner les finances et la solidarité, le commerce et la justice? Et puisque rêver ne nous est pas interdit, aurons-nous l'audace de financer un développement à taille humaine? Nous avons hâte de lire le mémoire de l'AQOCI.

**APPEL DE PROPOSITIONS**

**DATES LIMITES**

Colloques scientifiques et *Enjeux de la recherche* : 4 novembre 2013  
Communications libres : 25 novembre 2013

**RÈGLEMENTS ET FORMULAIRES** : [acfas.ca](http://acfas.ca)

**Partenaires**

- Association francophone pour le savoir (Acfas)
- Université Concordia
- Enseignement supérieur, Recherche, Science et Technologie Québec
- Caisse de dépôt et placement du Québec
- Radio-Canada

**CHAIRE de responsabilité  
sociale et de  
développement durable**  
**ESG UQÀM**

---

École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal  
Case postale 8888  
Succursale centre-ville  
Montréal (Québec) H3C 3P8

---

**Visitez notre site internet**  
[www.crsdd.ugam.ca](http://www.crsdd.ugam.ca)

**Inscrivez-vous à notre liste d'envoi électronique**  
[crsdd@ugam.ca](mailto:crsdd@ugam.ca)

---

