

# Oeconomia Humana

Septembre 2011

Urbain Yameogo, yameogo.urban\_kiswend-sida@courrier.uqam.ca

## L'Édito !

**Entreprises et droits humains : l'adoption des principes directeurs de mise en œuvre du cadre de référence des Nations unies mettra-t-elle fin à la bataille sur le sexe des anges ?**

Ce numéro est l'occasion pour toute l'équipe du bulletin de vous souhaiter un très bon retour de vacances en espérant qu'elles ont été l'occasion pour vous de refaire le plein d'énergie pour relever les défis qui nous attendent. Je saisis aussi l'opportunité pour revenir sur un événement important pour toutes les personnes qui s'intéressent à la RSE et plus particulièrement à la responsabilité des entreprises en matière de droits humains (REDH). Par une résolution A/HRC/RES/17/4 du 16 juin 2011, le Conseil des droits de l'Homme des Nations unies a adopté sans vote les « Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme : mise en œuvre du cadre de référence "protéger, respecter et réparer" », mettant fin, par la même occasion, au mandat de John Ruggie, nommé en 2005 comme Représentant spécial du Secrétaire général des Nations unies chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises. Dans son rapport présenté le 21 mars 2011 au Conseil, M. Ruggie proposait un cadre de référence devant constituer « le point de référence fiable autour duquel pourraient s'articuler toutes les attentes et les initiatives des acteurs concernés » par la REDH. Mais tout ceci est, il faut le rappeler, le fruit d'un long cheminement qui aura mobilisé beaucoup d'acteurs et d'énergie au sein et en dehors du système des Nations unies pour traiter de l'incidence des activités économiques des entreprises sur les droits humains.



## **1. Un processus de longue haleine**

Vous avez sans doute encore en mémoire les normes sur la responsabilité en matière de droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises élaborées par la Sous-Commission de la promotion et de la protection des droits de l'homme le 13 août 2003 <sup>1</sup>. Ce projet de normes faisait observer que « *les sociétés transnationales et autres entreprises, en tant qu'organes de la société, ont, elles aussi, la responsabilité de promouvoir et de garantir les droits de l'homme énoncés dans la Déclaration universelle des droits de l'homme* ». Mais l'espoir suscité par ces normes s'était vite transformé en foire d'empoigne entre les acteurs notamment entre les organisations de promotion et de défense des droits humains qui les avaient favorablement accueillies et les compagnies qui manifestaient une certaine méfiance voire une hostilité à une telle entreprise. L'absence de consensus autour de ces normes avait conduit l'ancienne Commission des droits de l'Homme des Nations unies à ne pas donner de suite au projet. Kofi Annan chargea alors le Professeur John Ruggie, d'une mission qui allait aboutir à l'adoption de ces principes directeurs. Depuis sa nomination, M. Ruggie s'est attelé à faire un inventaire des normes juridiques et des pratiques en la matière. Son travail d'état des lieux notamment a achevé de convaincre quant à l'inexistence d'un cadre de référence international adéquat régissant la responsabilité des entreprises en matière de droits humains (REDH). Les études systématiques et les consultations ouvertes et inclusives des acteurs engagées à l'issue de l'état des lieux ont conduit à la formulation de recommandations et la proposition, dès juin 2008 d'un cadre de référence «protéger, respecter et réparer» fondé sur 3 principes cardinaux : l'obligation de protection de l'État (édiction de règles, surveillance des pratiques et mise à disposition de recours adéquats...), la responsabilité des entreprises de respecter les droits humains, et l'accès des victimes à la réparation. Mais s'agit-il vraiment d'une avancée ?

## **2. Un pas dans la bonne direction ?**

Dans le fond, le Conseil ne crée pas de nouvelles règles juridiques. Il ne fait que proposer un cadre global et préciser les implications et les conséquences des normes existantes pour les acteurs et notamment pour les entreprises et les Etats. Le Conseil fait par ailleurs observer qu'il ne s'agit point de boîte à outil, mais d'un modèle global en cohérence avec les principaux instruments de droits de l'Homme. Il reconnaît la nécessité d'une adaptation des principes et ne prétend point résoudre toute la problématique des entreprises et des droits de l'homme par les principes directeurs. Il est néanmoins intéressant de noter que les principes directeurs réaffirment la nécessité d'une législation nationale encadrant la REDH.

Ces principes touchent un point particulièrement sensible, en préconisant la réglementation des activités extraterritoriales des entreprises par les pays de siège (principes 2, 4, 7c, etc.). Cela nous rappelle bien évidemment le projet de loi C-300 sur les activités des entreprises minières, pétrolières et gazières canadiennes à l'étranger notamment dans les pays en développement, qui a été rejeté par nos députés fédéraux en octobre 2010. Le Canada aurait très certainement pris une longueur d'avance sur les autres Etats si un tel projet avait été adopté. Mais hélas, une fois de plus, le souci des droits humains semble avoir été sacrifié sur l'autel des intérêts économiques. Les principes directeurs réaffirment l'importance de la reddition de comptes et le recours aux achats publics comme levier de promotion de la REDH. A bien des égards, on se rend compte qu'il y a peu, voire très peu de nouveauté. Cet aboutissement donne par ailleurs l'impression d'un déjà vu considérant l'issue du processus européen.

### **3. Eviter le syndrome européen**

Si ce processus onusien se distingue du processus européen par l'adoption de principes directeurs de mise en œuvre d'un cadre de référence, le dispositif de la résolution du 16 juin 2011 et les mesures préconisées se rapprochent beaucoup de celles de l'Union Européenne. Le Conseil se focalise plus sur la sensibilisation des acteurs et la promotion des principes directeurs et des bonnes pratiques et ne crée aucun mécanisme spécifique. Rappelons en effet que, après un livre vert, de nombreuses consultations et surtout un forum plurilatéral de dialogue entre 2002-2004, le processus européen débouchait sur la création d'une "Alliance européenne pour la RSE" qui est présentée comme un *« cadre politique général pour des initiatives nouvelles ou existantes prises dans le domaine de la RSE par des grandes entreprises, des PME et des acteurs concernés »* [COM (2006) 136 final]<sup>1</sup>. Depuis lors, la dynamique s'est presque complètement essoufflée au niveau européen. Il faut craindre cela à l'échelle internationale car les décisions du Conseil s'inscrivent plus dans une simple dynamique de généralisation de la REDH avec la création d'un groupe de travail et d'un forum ouvert sur les entreprises et les droits de l'homme. Les missions assignées au groupe de travail sont entre autres la promotion de la diffusion et l'application efficaces et globales des Principes directeurs ainsi que la compilation et la promotion des bonnes pratiques et des retours d'expérience sur la mise en œuvre des Principes directeurs. Tout dépendra donc de l'appropriation des principes directeurs par les acteurs, les entreprises en premier, et de la mise en œuvre des recommandations du cadre de référence par les Etats, en ce qui concerne notamment la réglementation des activités extraterritoriales des entreprises.

Je vous invite donc à rester positif et à vous réjouir de l'existence au moins d'un tel cadre de référence dont s'est beaucoup inspiré d'ailleurs le processus ISO 26000 dans la rédaction de la thématique droits humains. Mais en attendant de revenir plus en détail sur ce processus avec des articles de fond et les points de vue d'acteurs qui l'ont suivi de très près dans un prochain numéro, nous vous proposons, pour ce mois, de découvrir un article de Michel Dalmas, qui traite de la performance sociale vue sous l'angle du management et de la valorisation des valeurs organisationnelles. Hélène Saint-Jacques, quant à elle nous propose un modèle théorique pour l'analyse des discours environnementaux à partir d'une démonstration prenant appui sur les discours environnementaux du gouvernement québécois. Enfin le compte rendu d'Abdallah Djabir Traoré vous expose les travaux des universités d'été du Centre d'information et de formation en matière de droits humains en Afrique (CIFDHA). Tenue à Ouagadougou fin juillet autour de la thématique de l'impunité et de justice pénale internationale, cette deuxième édition des universités d'été a donné l'occasion à des jeunes d'Afrique de l'ouest et du centre de traiter aussi d'impunité et de RSE.

Bonne lecture !

<sup>1</sup> Cette sous-Commission composée essentiellement d'experts n'était qu'un organe subsidiaire de la défunte Commission des droits de l'Homme des Nations unies. Ces normes sont disponibles au lien suivant :

<http://www.unhchr.ch/Huridocda/Huridoca.nsf/0/fa319e648a7b3389c1256d5900459385?Opendocument>

<sup>1</sup> La création de cette Alliance venait consacrer une approche purement volontaire de la RSE par la Commission européenne, consécration dénoncée à l'époque par la Coalition européenne Corporate Justice et la plupart des acteurs de la société civile. Les activités de l'Alliance européenne pour la RSE, tournent autour de trois domaines : (1) sensibilisation à la RSE et amélioration de la connaissance de la RSE ; (2) intégration de la RSE dans différents domaines d'action prioritaire ; (3) assurer un environnement favorable pour la RSE.

## Valeurs et théorie du contrôle comme régulation de la motivation au travail.

Par **Michel DALMAS**, Professeur Associé à l'Ecole de Management Léonard de Vinci, chercheur au CEREM, michel.dalmas@devinci.fr, Tél : (33) 6 58 44 48 60

**Résumé** : cette contribution a pour but d'aborder la performance sociale sous l'angle du management et de la valorisation des valeurs organisationnelles, utilisées afin de promouvoir la motivation des individus, au sein des Institutions de Microfinance (IMF). Un des intérêts majeurs concernant les valeurs est le fait de pouvoir concerner l'individu, le groupe ou la société dans son ensemble. L'universalité et la transversalité des valeurs comme objet d'étude n'est en effet plus à démontrer. Paradoxalement leur étude demeure délicate, du fait de l'hétérogénéité des champs d'application considérés et de la multiplication des systèmes de mesure proposés par les auteurs. L'enjeu de ce modèle conceptuel de recherche est précisément de proposer une approche nouvelle, mettant en évidence que les valeurs impactent sur le processus de motivation (Meyer et al., 2004), mais qu'elles sont également probablement présentes en amont du processus de motivation, dans une dynamique de rétroaction positive ou négative, renforçant ou diminuant la motivation des agents. Ces propositions sont réalisées à la lumière des pratiques managériales décrites par les auteurs, à la Grameen bank, organisation missionnaire choisie ici.

**Mots-clés**: Performance organisationnelle, Performance sociale, Micro finance, Configuration structurelle, Motivation, Valeurs organisationnelles, Institutions de Micro Finance.

### Introduction générale

La micro finance (MF) est un secteur spécifique, avec un double objectif de performance : à la fois social et financier. Dans ce cadre là, comment définir voire redéfinir la mission sociale et la mettre en pratique, sans que les aspects financiers prennent le pas exclusivement sur les modalités de fonctionnement de ce type d'organisation ? Doligez et Lapenu (2006, p. 3 et suivantes) dressent un tableau plutôt dynamique et encourageant de la MF. « *Le secteur de la microfinance est à la croisée des chemins. Les institutions de microfinance (IMF) ont montré leur capacité à offrir de façon durable aux exclus des systèmes bancaires classiques des services financiers diversifiés et adaptés (petites sommes, remboursements réguliers, ciblage des activités des ménages pauvres, contacts directs avec des agents de crédits locaux, etc.). Elles ont imaginé des garanties*

*non traditionnelles et ont développé des systèmes basés sur la solidarité, la proximité et la participation pour accroître la confiance et pour atténuer les barrières sociales et informationnelles entre les clients et l'institution* ».

Pour autant, un certain nombre de défis demeurent (Doligez et Lapenu, 2006). Tout d'abord, en terme d'offre de services, selon les experts du domaine, pour pouvoir poursuivre leur action durablement, les IMF doivent s'engager dans la voie de la pérennité financière, gérer au mieux leurs coûts et s'autonomiser des subventions. Les IMF se sentent parfois tiraillées entre leur mission sociale (toucher les personnes exclues) et leurs objectifs financiers (couvrir les coûts de l'offre de services). Ce double objectif rend ainsi d'autant plus nécessaire l'ouverture d'une réflexion approfondie sur la mise en œuvre

d'une méthodologie de critères pertinents, pour la définition d'une meilleure performance organisationnelle.

De plus, la MF, outil stratégique de développement des pays en développement, a trop souvent été présentée comme un remède miracle, pouvant solutionner un grand nombre de problèmes (lutte contre la pauvreté, croissance économique et développement individuel, émergence et consolidation des petites entreprises, soutien à la famille, etc.). Pourtant, des critiques émergent de plus en plus, en particulier en ce qui concerne les dérives de ces pratiques (Servet, 2006). Le principal reproche reste celui de la banalisation de pratiques financières qui s'inscrivent dans une démarche purement commerciale, sans se soucier des risques encourus par les bénéficiaires et des limites de leur impact social. Les institutions cherchent alors de plus en plus à rentabiliser l'accès des populations défavorisées aux services financiers de base, par l'application de techniques et règles de plus en plus proches de la finance commerciale. La détermination de critères sociaux semble également à ce titre là, on ne peut plus importants à définir.

Il est semble essentiel de relever dans un premier temps quelles sont les caractéristiques de ces types d'organisations, afin d'indiquer comment les valeurs organisationnelles et individuelles peuvent impacter la performance sociale.

## 1. Performance : retour au concept

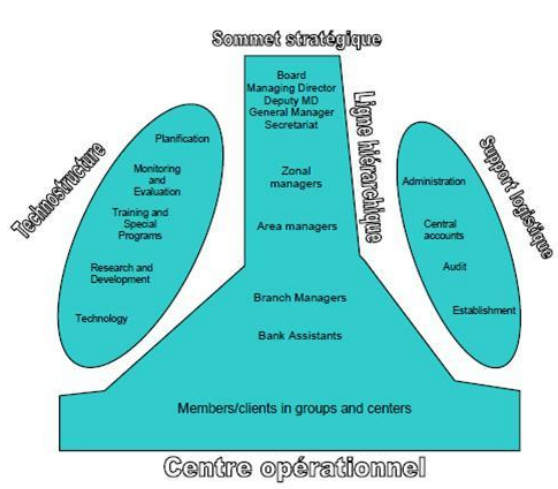
Comme le soulignent Igalens et Gond (2003), « le modèle de Carroll (1979) a

constitué une étape décisive dans la modélisation de la performance sociale de l'entreprise. Il définit ce concept comme l'intersection à un moment donné de trois dimensions: des principes de responsabilité sociale de l'entreprise, appréhendés à travers quatre niveaux (économique, légal, éthique et discrétionnaire) ; un ensemble de problèmes sociaux se posant à l'entreprise (ex. discriminations raciales, etc.) et enfin une philosophie de réponse adoptée par l'entreprise pour y répondre, qui peut s'inscrire sur un continuum allant de l'anticipation de ces problèmes au déni pur et simple de la responsabilité de l'entreprise les concernant ». Plus loin, les auteurs insistent sur un dernier courant, celui introduit par Donna Wood (1991): « Dans la lignée des travaux précédents, elle définira la PSE comme: « une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise » (Wood, 1991). La seconde orientation s'appuie sur le constat plus pragmatique de la difficulté à utiliser les typologies précédentes pour appréhender la PSE et propose de mobiliser le cadre de la théorie des parties prenantes pour modéliser la PSE, qui sera alors définie comme la capacité à gérer ses stakeholders de manière à les satisfaire (Clarkson, 1995) ».

Partant de l'approche décrite par Donna Wood, nous allons tenter d'identifier comment des principes, des valeurs, partagées tant par les individus et par les organisations

(Holcombe, 1995) peuvent agir sur la motivation de ses membres et sur la performance de l'organisation. Nous allons donc dans un premier temps décrire quelles sont les modalités de fonctionnement des IMF, avant de nous intéresser à la place réelle des valeurs, dans ces types d'organisations.

## 2. Performance sociale et management, dans les IMF: le cas de la Grameen bank



**Schéma n°1:** tiré de Holcombe, S. (1995). *Managing to empower*, p.45.

Dans cette organisation (Holcombe, 1995), toutes les fonctions du métier de banquier spécialisé dans l'octroi de micro financements sont dévolues aux adjoints ou guichetiers (Bank assistants). Le fait de demander un prêt implique que le client fasse partie de la structure à part entière et partage les valeurs de celle-ci. Il est associé à la vie de l'organisation non seulement pour son propre projet, mais également dans le cadre d'un projet collectif. Un système de supervision des

agents existe également. Les directeurs de succursale (Branch managers) contrôlent le travail des adjoints de banque (Bank assistants). Ils sont eux-mêmes sous la supervision des responsables de secteur (Area managers) qui supervisent le travail des agents, sur un territoire de 100 kilomètres carré, environ. Les fonctions opérationnelles de ces derniers sont plus limitées (approbation des prêts, groupes de reconnaissance). Par contre, ils jouent un rôle de coordination des équipes, et également de management. Les gestionnaires de zone (Zonal managers) supervisent à leur tour le travail de 10 responsables de secteur. Ils sont assez peu nombreux. Ceux-ci rapportent du niveau d'activité des zones couvertes par Grameen Bank auprès de la direction générale. Ils sont également chargés de diffuser les orientations stratégiques du conseil réunissant les trois membres de la direction générale (Managing director, Deputy managing director, General manager). Ce bureau a pour fonction de gérer les relations avec l'environnement extérieur, de formaliser les dimensions idéologiques de l'organisation (vision et valeurs).

Si l'on se réfère à la typologie proposée par Mintzberg (1986, 1990), on peut, sans trop d'hésitations, qualifier celle-ci de missionnaire. Dans ce type de configuration, on observe en effet une nette prédominance des buts de missions sur les buts de système. Au niveau des agents, le mécanisme de coordination dominant est la standardisation des valeurs. **Ce sont en effet les valeurs qui inspirent largement le travail de tous les membres de l'organisation, de la base, au**



**sommet.** Ceci conduit de fait les agents (ou les bénévoles) à adhérer aux buts de l'organisation et à s'impliquer fortement dans son fonctionnement, plutôt que de s'attacher à des gratifications matérielles. Cette standardisation des valeurs se combine avec un mode de coordination très majoritairement mis en œuvre: l'ajustement mutuel. La division du travail est en principe assez faible, tant sur le plan vertical qu'horizontal, au contraire de l'exemple présenté plus haut. La localisation du pouvoir se situe au niveau du sommet stratégique; sommet qui définit quelles sont les valeurs essentielles à promouvoir, à conserver durablement.

Concernant les facteurs de contingence, ces organisations sont souvent d'âge intermédiaire, de petite taille, mais pouvant se développer par « fragmentation », en essaimant selon des principes de fonctionnement qui se veulent intangibles. Enfin, les systèmes d'information sont souvent peu élaborés et le marché est généralement stable, complexe et peu hostile. Ceci nous amène maintenant à nous intéresser à la motivation d'un point de vue conceptuel, puis spécifique à ce type d'organisations.

### 3. Motivation et fixation des objectifs : rappel des concepts

Les définitions de la motivation au travail sont nombreuses. Elles mettent en évidence certains aspects, liés au contenu, aux antécédents ou aux conséquences de celle-ci. Vallerand et Thill (1993) sont majoritairement cités dans les ouvrages consacrés à la question. Pour ces auteurs, « le concept de motivation

*représente le construit hypothétique utilisé, afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». Les auteurs soulignent que, fondamentalement, la motivation précède le comportement. Elle déclenche ou dynamise un type donné de comportement, lui seul observable. Elle est, dans ce cas, considérée comme une réalité hypothétique, dont il s'agit de décrire le processus, pouvant être interne à l'individu, ou suscité et induit partiellement par son environnement; la motivation nécessiterait l'existence de forces internes et externes, et nombreux sont les auteurs qui se risquent à en identifier les causes. Afin de trouver des axes de convergence entre ces différentes approches, plusieurs auteurs, restés par ailleurs célèbres pour les éclairages théoriques relatifs à la motivation au travail, ont proposé des taxonomies (Campbell et al., 1976; Kanfer, 1990; Steers et Porter, 1991; Mitchell et Daniels 2003). Une analyse retenue actuellement par les spécialistes de la motivation au travail est celle de Mitchell et al. (2003, cf. schéma 2). Ces auteurs proposent un modèle avec trois composantes, constitutives du processus motivationnel.

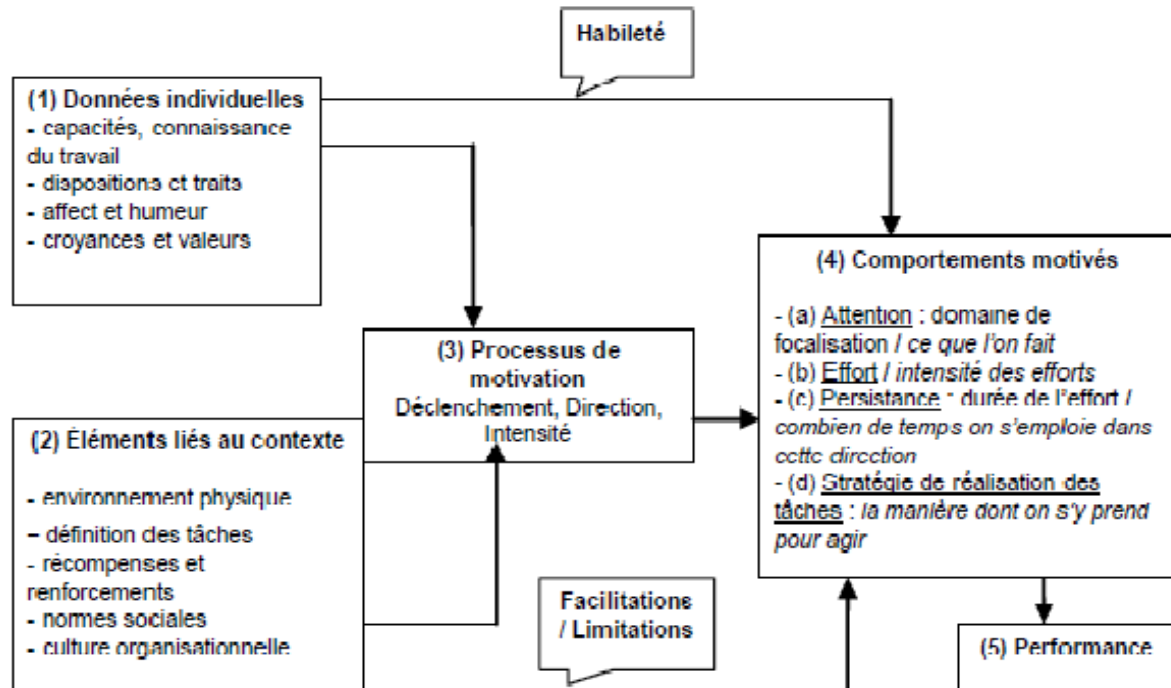
- (1) Une composante *d'excitation* (*arousal component*), qui représente la composante de déclenchement du comportement motivé ;
- (2) une composante *directionnelle* (*directional component*). Les objectifs que se fixent les individus sont par exemple des supports psychologiques essentiels, étudiés particulièrement par les théoriciens et les



praticiens de la théorie de la fixation des objectifs (goal setting theory) ;

- (3) une composante *d'intensité* (*intensity component*).

Le schéma proposé donc par les auteurs est le suivant :



**Schéma n°2** : performance et motivation, selon Mitchell et Daniels (2003, p.226).

Les valeurs, en tant que « données » partagées à la fois par l'individu (croyances et valeurs, propres aux individus) et par l'organisation (parties intégrantes de la culture organisationnelle) font partie du processus motivationnel, prévu par les auteurs. Comme cela est suggéré par ce schéma, les valeurs peuvent agir soit directement, sur les comportements des individus, soit sur le processus de motivation lui-même. Locke

(1991), Meyer et al. (2004) partagent cette prise de position théorique. Ces auteurs proposent quant à eux des méta-modèles de la motivation au travail. Nous allons les présenter succinctement dans les parties qui vont suivre.

En conclusion, les auteurs sont à peu près tous unanimes pour reconnaître que le concept de motivation relève d'une construction théorique cherchant à décrire les forces à l'œuvre chez l'individu, forces internes et/ou externes, et qui

produisent le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance de son comportement. Cette définition générale de la motivation au travail sera donc retenue.

#### **4. Le modèle intégrateur de Meyer, Beker et Vandenberghe (2004)**

Meyer, Becker et Vandenberghe (2004) suggèrent d'intégrer la théorie de l'autodétermination dans l'explication globalisante de la motivation (Figure 5). Cette théorie suppose d'une part, l'existence de plusieurs formes de motivation relevant de la motivation intrinsèque et de la motivation extrinsèque, d'autre part, que chacune d'elles, pourrait être d'une intensité et d'une régularité comparables. Le concept de motivation serait par conséquent multidimensionnel. Cet apport est particulièrement pertinent pour faciliter l'articulation de la motivation avec d'autres concepts multidimensionnels tels que l'engagement organisationnel et la performance au travail.

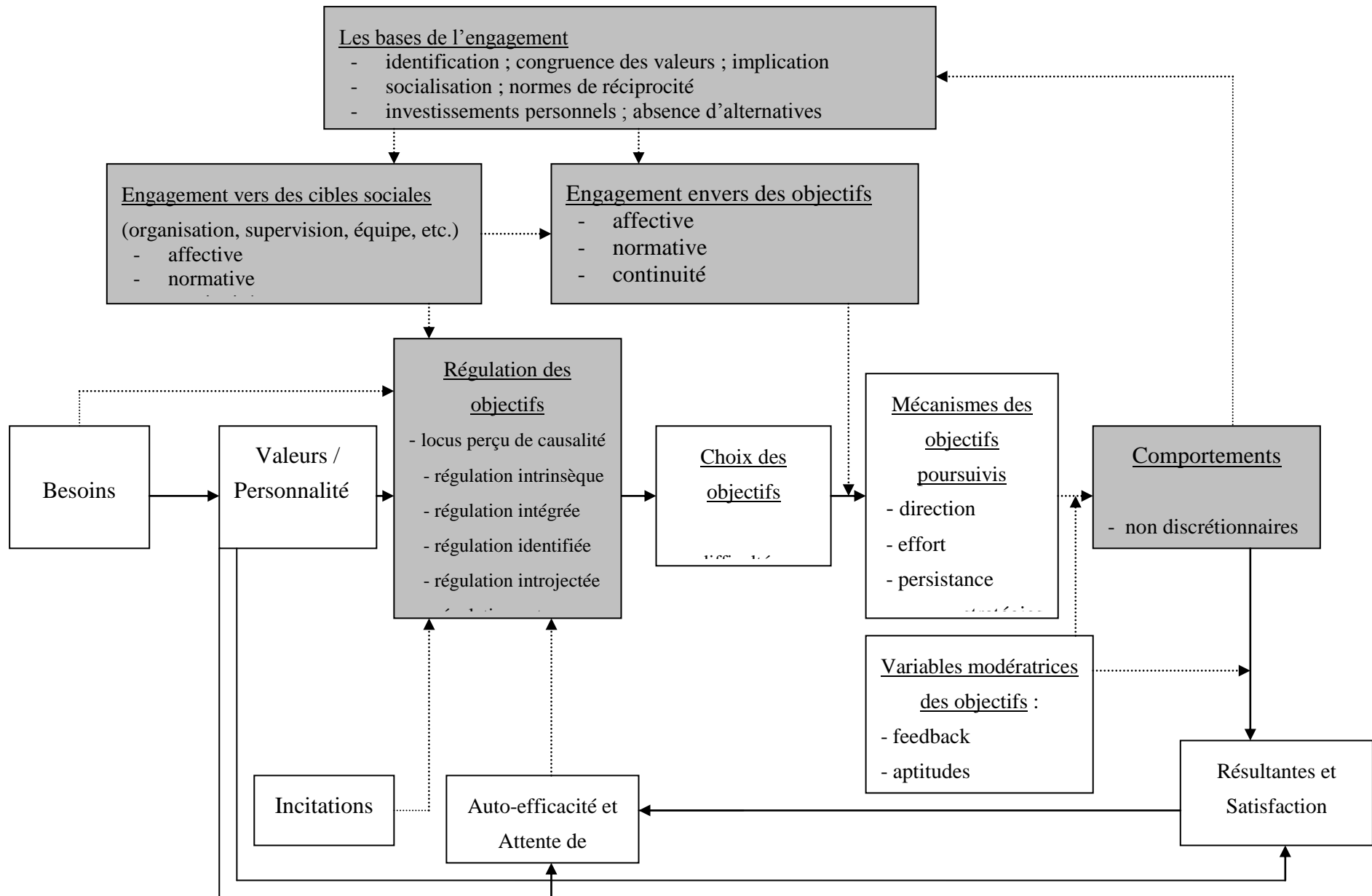
Ces trois auteurs font une seconde proposition. Ils prennent d'abord appui sur l'apport fondamental de Locke afin d'élargir la problématique de la fixation des objectifs à celle de la régulation des comportements. Ainsi, proposent-ils d'introduire le concept de *régulation par les objectifs* dans un modèle intégrateur (Figure 4). Ils proposent que ce nouveau concept soit une variable intermédiaire qui pourrait jouer un rôle fondamental dans le processus motivationnel. Cette variable médiatrice s'insère entre les *valeurs* individuelles et le *choix des objectifs*.

Elle permet d'appréhender la nature intrinsèque de la motivation, en cherchant à capter les raisons qui conduisent l'individu à choisir des objectifs, et en expliquant le pouvoir régulateur du choix des objectifs poursuivis (Deci et Ryan, 1985 ; Ryan et Deci, 2000 et Higgins, 1997, 1998).

Enfin, ce modèle introduit également une dimension qui recouvre les comportements discrétionnaires. Meyer et al. (2004) distinguent en effet les comportements *discrétionnaires*, des comportements *non discrétionnaires* comme conséquences du processus motivationnel. Les premiers recouvrent les comportements volontaires sortant ou dépassant du rôle attendu, dans la réalisation d'un objectif. Les seconds correspondent aux comportements imposés par le travail qui doivent être effectués dans le cadre des objectifs à atteindre.

L'introduction du construit de *régulation par les objectifs* constitue une étape majeure de l'élaboration de ce modèle (Figure 4). Il permet de relier les concepts multidimensionnels de motivation au travail et d'engagement organisationnel. La régulation par les objectifs est définie par Meyer et al. (2004) comme (1) *les croyances qui expliquent pourquoi* une personne poursuit un objectif particulier. La théorie sollicitée est celle de Deci et de Ryan sur l'*autodétermination* (1985, 2000). Elle est également définie par (2) *l'intention générale* recherchée dans l'atteinte d'un objectif. La théorie sollicitée est celle de Higgins sur *le focus de régulation* (1997, 1998).

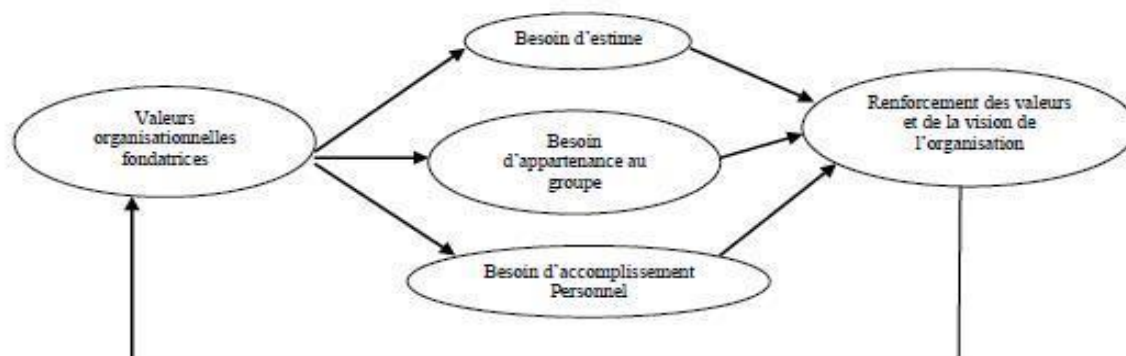
Avec les modèles intégrateurs, il ne suffit plus de savoir comment motiver les hommes au travail, mais de connaître les leviers internes qui les poussent à agir durablement, à engager leur énergie avec intensité, et dans une direction déterminée. Les modèles qui viennent d'être présentés soulignent l'importance de croiser plusieurs cadres théoriques, tant pour mieux comprendre le phénomène de motivation que pour imaginer des solutions managériales aptes à résoudre avec fiabilité la question opérationnelle de la motivation des personnes dans leur travail. Le dernier modèle présenté, celui de Meyer, Becker et Vandenberghe (2004), montre enfin la pertinence d'expliquer l'articulation du concept de motivation avec d'autres construits, notamment celui d'engagement organisationnel. De plus, la place des valeurs est réaffirmée, sans être cependant développée plus précisément.



**Figure n°4 :** le modèle intégrateur de motivation et d'engagement de Beker, Meyer, Vandenberghe (2004)

## 5. Un modèle dynamique de la motivation mis en pratique à la Grameen Bank

Le schéma proposé par l'auteur permet de mieux comprendre quelle peut être l'incidence de valeurs organisationnelles sur le processus de motivation. Il nous permettra, dans un second temps, de proposer un modèle conceptuel théorique.

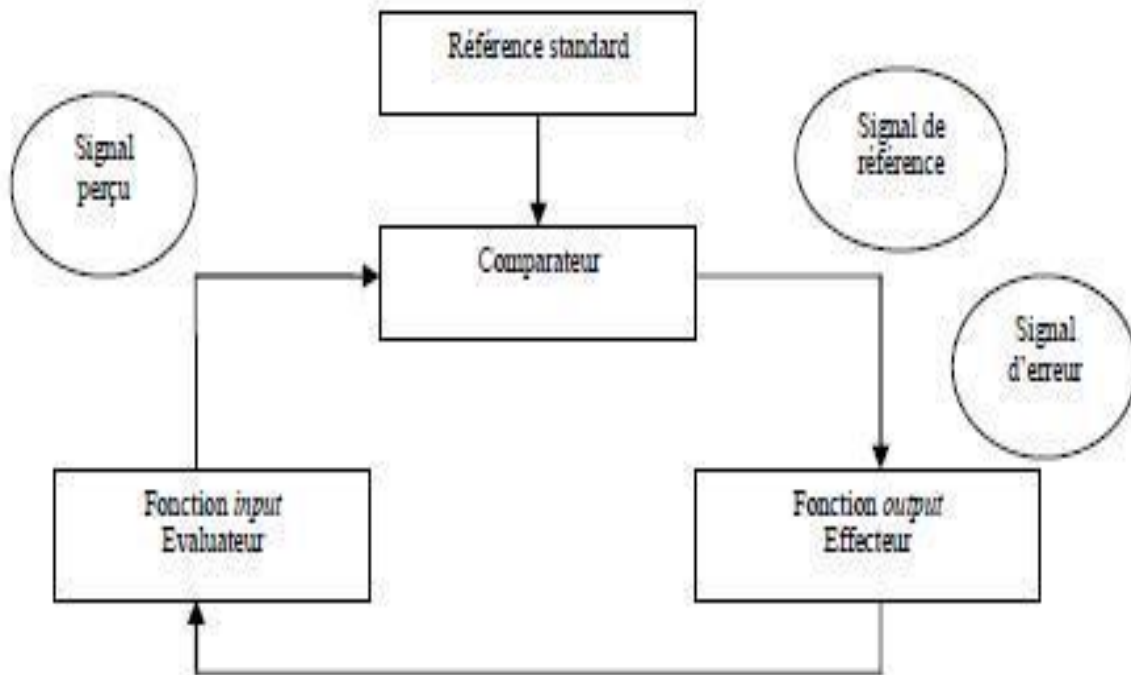


**Schéma n° 3** : proposition de modèle conceptuel d'analyse des données mettant en évidence la boucle de rétroaction qui s'établit entre les valeurs et la motivation, dans les organisations missionnaires, menant à plus de performance organisationnelle, adapté de Holcombe (1995)

L'originalité de cette approche réside dans la mise en évidence de la relation dynamique qui s'installe entre l'individu et l'organisation, et sur sa capacité à se réajuster en permanence à son environnement, en fonction de ses objectifs, selon un niveau de conscience différencié. Schématiquement, ce modèle part de l'hypothèse cybernétique de Weiner (1948), centré sur la boucle de rétroaction qui serait, selon l'auteur, la « pierre angulaire » de toute activité humaine. Weiner développe en effet le modèle de *la théorie du contrôle*. Ce modèle prévoit l'ajustement de l'action par le fonctionnement de boucles de rétroactions. Toute boucle est constituée par quatre éléments :

- (1) un « objectif standard », ou référence à atteindre,
- (2) un « évaluateur de situation » interne (fonction *input* selon l'auteur),
- (3) un « comparateur de situation » situé entre l'objectif standard et la réalité, et
- (4) un « effecteur de situation », permettant de changer et de réajuster l'action entreprise par les sujets (fonction *output*).

Ce modèle est comparé par Klein à un thermostat d'ambiance (cf. figure n°5).

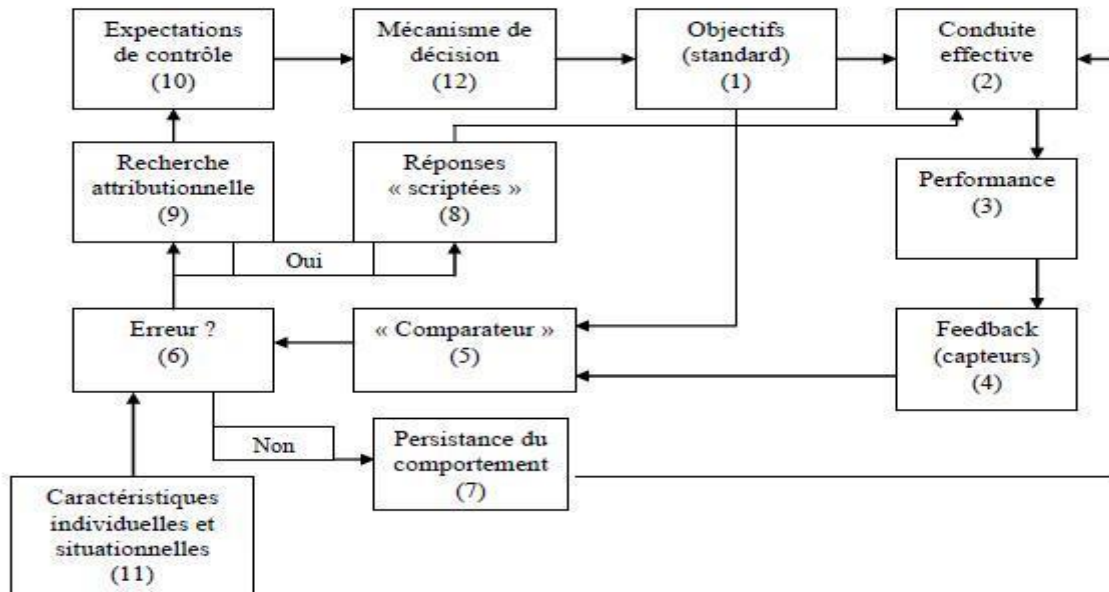


**Figure n°5** : système de régulation cybernétique du comportement, selon Klein, H.J. (1989, p.151)

Le thermostat prend en effet en compte les éléments suivants :

- (1) la décision de l'utilisateur en terme de température,
- (2) un thermomètre de contrôle calculant la température réelle,
- (3) un moniteur permettant de calculer l'écart entre la température souhaitée et la température réelle,
- (4) un système de réchauffement ou de refroidissement de la température.

Carver et Scheir (1981), s'inscrivant également dans la théorie du contrôle, proposent l'existence d'une composante *cognitive* et *affective*. La *composante cognitive* consiste pour l'individu à prendre en compte des objectifs qui lui sont propres, d'évaluer l'état courant auquel il est parvenu, et de comparer cet état avec les objectifs qui ont été fixés par lui. La *composante affective* consiste pour la personne à évaluer l'écart entre ce qui est désiré et ce qui peut être constaté, c'est-à-dire le comportement dûment réalisé, afin de réduire cet écart. Au final, le modèle proposé par Klein (1989) est le suivant.



**Figure n°6** : Système de régulation du comportement proposé par Klein, H.J. (1989, p.153)

Selon ce modèle, l'objectif (1) est le précurseur immédiat de la conduite observable (2). Il représente le standard de référence. Les conduites sont perçues comme une étape intermédiaire devant conduire à la performance (3), par la recherche d'une intentionnalité relative à l'*amplitude* et à la *direction* de l'effort. Les buts que se fixent les individus dépendent des objectifs qu'ils recherchent, mais les auteurs ne semblent pas d'accord sur les stratégies mises en place. Pour Atkinson et Weiner, les individus sont dans une dynamique d'efficacité maximale et dans la réalisation de tâches moyennement difficiles, alors que pour Vroom et Locke, ceux-ci sont d'autant plus performants qu'ils se fixent des objectifs difficiles. Selon Kanfer (1987), l'individu se fait une représentation cognitive des buts désirés, de telle sorte que ce critère interne soit destiné à

évaluer les effets de ses conduites futures. L'étape du feedback permet à l'individu de percevoir comment sa conduite est productrice de performance. Ce résultat est comparé (5) aux buts préalablement fixés (1). En cas d'appréciation congruente du résultat perçu par l'individu par rapport à l'objectif qu'il s'est fixé, il y a persistance du comportement (7). Dans le cas contraire, il y a détection d'erreur. Dans le cas où l'individu perçoit un message d'erreur (6), c'est-à-dire un écart entre le but suivi et le feedback produit et perçu, deux processus sont alors possibles.

- Le premier d'entre eux, ou réponse *scriptée* (8) ( traduction de « unconscious scripted response ») est une alternative automatisée, qui n'est pas réalisée de manière consciente. Schank et Abelson (1977) le décrivent comme un traitement automatique



auto correctif mis en oeuvre par l'individu, qui se sert de « scripts », c'est-à-dire de réponses automatiques « sur-apprises ».

- Le second d'entre eux ou recherche attributionnelle (9) est au contraire une *réponse consciente* de l'individu, qui, confronté à l'absence de script ou de réponse de type traitement automatique va chercher à résoudre le problème rencontré. Il se livre alors dans un premier temps à des analyses attributionnelles (9), afin d'évaluer les causes de la non atteinte des objectifs fixés. Les expectations de contrôle (10) seraient alors re-sollicitées. L'individu chercherait alors à redonner une importance relative différente aux valeurs accordées justifiant l'atteinte du but recherché. Cet élément motivationnel déterminerait alors le choix de la poursuite éventuelle des buts initiaux (12 et 1).

On voit ainsi, que, dans ce modèle, la motivation est présentée sous une forme dynamique de réajustement, par rapport aux résultats perçus par le sujet. Un va-et-vient permanent entre la performance des actions entreprises et les buts initiaux fixés par l'individu expliqueraient sa dynamique motivationnelle. Nous proposons, dans le cas qui nous occupe, de donner aux valeurs une fonction de sens donné à l'action, permettant de renforcer ou de dégrader les comportements des individus, en tant que repère donné à l'action individuelle, dans un contexte

organisationnel donné (recherche attributionnelle).

### Bibliographie sélective

- Carver, C.S et Scheier, M.F (1981). Attention and self-regulation: a control theory approach to human behavior. New-York: Springer Verlag.
- Holcombe, S. (1995), Managing to empower, University Press Limited Dhaka, Zed Books London, 203 p.
- Kanfer, R. (1990). « Motivation theory and industrial and organizational psychology », In M.D. Dunette et L.M. Hough (Eds), Handbook of industrial and organizational psychology, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, vol.1, pp.75-170.
- Klein, H.J. (1989). "An integrated control theory model of work motivation", Academy of management review, vol.14, n°2, pp.150-172.
- Locke, E.A. (1991). „The motivation sequence, the motivation hub, and the motivation core”, Organizational Behaviour and Human Decision Processes, vol.50, pp.288-299.
- Locke, E.A. (1997). „The motivation to work: what we know”, Advances in Motivation and Achievement, vol.10, pp.375-412.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). A theory of goal setting and task performance, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Maslow, A.H. (1954). Motivation and personality, New York: Harper and Row (1ère Ed.).
- Meyer, J.P., Becker, T.E. & Vandenberghe, C. (2004). "Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model", Journal of Applied Psychology, vol.89, n° 6, p991-1007, 17p.
- Mintzberg, H. (1986), Le pouvoir dans les organisations, Les Éditions d'organisation, Paris.
- Mintzberg, H. (1990), Le management, voyage au centre des organisations, Les Éditions d'organisation, Paris.

## Du citoyen au consommateur : un modèle pour l'analyse des discours environnementaux

Par **Hélène Saint-Jacques**, candidate à la maîtrise en Sciences de l'environnement, UQÀM

## **Introduction**

La popularité du concept de développement durable au sein des instances politiques québécoises a été cristallisée dans la Loi sur le développement durable, adoptée en 2006 par le gouvernement du Québec. Pourtant, ce concept émane d'une compréhension relativement restreinte de l'équilibre entre environnement, société et économie nécessaire à la préservation de notre milieu environnemental (Banerjee, 2003; Redclift, 2006). Ce concept, maintenant dominant dans les sphères politiques, s'inscrit dans la théorie de la modernisation écologique, popularisé vers la fin des années 80. Cette approche présuppose que les problèmes environnementaux peuvent être adressés en termes de planification et d'efficacité et que la gestion de l'environnement, par l'adoption *ab initio* de technologies vertes, est compatible et bénéfique à la croissance économique (Jänicke, 1986/1990, Hajer, 1995, Baker, 2007). Christoff (1996) a divisé cette théorie en deux cadres. Le premier, faible, émane directement de courants politiques néolibéraux et repose sur un scénario industriel du *business-as-usual* qui ne remet pas en question les contradictions du capitalisme à l'origine des détériorations environnementales (Christoff, 1996; Bäckstrand et Lövbrand, 2006; Pepper, 1998). Le deuxième, fort, repose plutôt sur une

approche critique face aux limites du modèle économique actuel et propose un changement de paradigme pour saisir les enjeux environnementaux. L'attrait de la modernisation écologique, surtout dans sa version faible, est principalement dû au fait qu'elle permet la mise en place d'une stratégie politique et argumentative symbolique visant à accommoder la critique environnementale sans pour autant adopter une attitude environnementale (Christoff, 1996, Baker, 2007, Hajer, 1995; Davidson et MacKendrick, 2004).

Simultanément à la popularisation de la théorie de la modernisation écologique, des changements conceptuels s'opèrent au sein du gouvernement québécois dès 1983 (Bouchard, 1996). Motivés par la proposition d'adopter des styles de gestion similaires à ceux du secteur privé afin d'améliorer l'efficacité de l'administration publique, les dirigeants politiques adoptent des principes néolibéraux émanant principalement de la théorie du *nouveau management public*. Un changement sémantique s'opère alors que l'imposition de facteurs d'excellence, de qualité et de service à la clientèle interpelle l'individu selon une vision consumériste basée sur l'offre de choix et de services que lui présente son gouvernement (Clarke, 2004; Clarke, Newman et Westmarland, 2007), reléguant le citoyen-

électeur à un nouveau rôle, plus passif (Bouchard, 1996; Needham, 2003) et potentiellement inéquitable (Rouillard *et al.*, 2004, Gabriel et Lang, 1995; Livingstone, Lunt et Miller, 2007). L'intensification de cette dualité entre consommateur et citoyen a plus récemment revêtu un caractère nouveau par l'introduction d'éléments civiques jusque alors absents du discours de la consommation. Motivé par des causes d'origines environnementales, ce civisme se présente sous de nouvelles pratiques d'achats, telle que l'adoption de labels verts et équitables, les approches de cycle de vie et de fin de vie, l'achat local, etc. Il rend indissociable le citoyen du consommateur de par l'amalgame entre valeurs de consommation et de société (Soper, 2007; Trentmann, 2007).

La formulation de discours environnementaux campe ainsi sur un continuum oscillant à la fois entre le citoyen et le consommateur, et entre la modernisation écologique faible et forte. La similitude entre ces deux dichotomies a permis la création d'un modèle théorique interdisciplinaire (Saint-Jacques, 2011), que cet article présentera en détail. Inspiré des théories de l'analyse critique du discours (Hajer, 1995, van Dijk, 2000), ce modèle permet d'évaluer la teneur des discours émanant de gouvernements, d'organisations, d'entreprises ou encore de groupes de la société civile. Cet article se structure toutefois autour d'une démonstration axée sur les discours environnementaux du gouvernement. Les composantes du modèle, malléables en

fonction de l'enjeu et de l'analyse, permettent d'analyser le discours environnemental de manière normative, quantitative, qualitative et discursive.

### **Du citoyen au consommateur : vers de nouvelles pratiques**

Le transfert discursif du citoyen au consommateur qui s'organise dès 1983 au Québec augmente les attentes de l'individu, qui priorise dans sa relation avec l'État le consommateur/client sur le citoyen/électeur (Bouchard, 1996). L'image traditionnelle du citoyen actif et du consommateur passif se trouve inversée par l'apparition d'une relation élective basée sur le choix – supposément actif – du consommateur (Clarke, Newman et Westmarland, 2007). L'activation des droits du consommateur définit ainsi les attentes du citoyen face à l'État (Rose, 1999; Clarke, 2004; Needham, 2003; Vidler et Clarke, 2005), reléguant ce dernier à un rôle secondaire. Si les droits et intérêts du consommateur sont facilement définis en termes d'intérêt financier, d'investissement, de rentabilité, de services de qualité, ceux des citoyens sont si vagues qu'ils sont souvent incorporés dans (ou marginalisés par) les agendas consommateurs (Livingstone, Lunt et Miller, 2009).

Ces deux entités sont traditionnellement exprimées par une catégorisation duale (Clarke, Newman et Westmarland, 2007; Livingstone, Lunt et Miller, 2007). D'un côté, le citoyen est abordé en termes de besoins, de

droit, de société, de collectivité, d'État-providence et de gouvernance d'un point de vue social. De l'autre, le consommateur-client est représenté par les désirs, le marché, la sphère privée, l'individualisme, la gouvernance libérale (ou néolibérale), le langage du choix et par une réglementation pour la préservation de l'intérêt du consommateur.

Afin de mieux définir ces deux concepts, il importe de fournir une définition permettant de distinguer le citoyen du client et du consommateur. Le citoyen est l'individu qui vote, pour qui et par qui le gouvernement est élu et agit. Ce dernier cherche ainsi à retrouver, dans les décisions, services et programmes du gouvernement, des éléments se rapprochant de ses valeurs, souvent – mais pas obligatoirement – en continuité avec les choix passés. Le lien politique et social qui unit le citoyen avec le gouvernement lui permet d'exprimer une vision critique des choix et activités du gouvernement. Le citoyen fait partie d'une communauté, de ce fait il possède une identité, un statut associatif, des valeurs communes ainsi qu'un droit de participation et d'expression. Le client reçoit quant à lui les services et programmes du gouvernement. À la différence du client qui opère en milieu privé et commercial, il n'a pas de pouvoir économique et il peut difficilement *boycotter* les services du gouvernement s'il n'est pas en accord avec ce dernier. Si une troisième entité, le client<sup>1</sup>, cadre

---

<sup>1</sup> Il est important de distinguer, du moins théoriquement, le client du consommateur, qui est plutôt un usager des services, mais qui ne paie pas

dans ces définitions, l'expression citoyen-consommateur sera toutefois utilisée afin d'alléger le texte.

Au Québec, la réingénierie de l'État québécois entamée en 2003 sous le gouvernement de Jean Charest a facilité d'autant plus l'atrophie de la notion de citoyenneté: devant les multiples entités du citoyen-client, citoyen-bénéficiaire ou citoyen-usager, c'est le second qualificatif qui prime, entraînant la fin de l'égalité des citoyens devant l'État (Rouillard *et al.*, 2004). « En tant que citoyens, nous sommes tous égaux devant l'État. En tant que clients, nous l'invitons, sinon le contraignons, à nous hiérarchiser les uns les autres » (Rouillard *et al.*, 2004). Le droit de regard du citoyen sur les activités gouvernementales s'efface devant une forme de citoyenneté ayant perdu de vue les éléments discursifs et collectifs l'ayant préalablement constituée (Needham, 2003).

L'étude de ces nouveaux discours axés sur le citoyen-consommateur permet d'identifier – et de rallier – les éléments communs de ces entités. Comme le suggère Soper (2007), la préoccupation montante pour les impacts environnementaux causés par notre rythme de vie permet l'existence d'un consommateur

---

nécessairement ces services. Par exemple, certains consommateurs d'électricité au Québec ne reçoivent pas de facture puisque ce service est inclus dans leur loyer et payé par un autre client de l'entreprise, par exemple le propriétaire de l'immeuble. Ainsi, tous les Québécois sont consommateurs d'énergie, mais seulement 3,7 millions de Québécois sont des clients résidentiels et reçoivent une facture.

« hédoniste » qui recherche à la fois un plaisir et une satisfaction à consommer différemment afin de préserver les biens qui seraient autrement en péril. Ce consommateur n'est donc pas distant au citoyen préoccupé, il lui est complémentaire. « To act in the spirit of 'alternative hedonism' is in this sense to acknowledge how minimal one's power is as an individual consumer – and then to use it nonetheless » (Soper, 2007 : 215). Les pratiques de consommation changeantes permettent d'inclure des préoccupations citoyennes et civiques (Trentmann, 2007) et de réunifier le citoyen au consommateur.

Bien qu'ayant un potentiel normatif et libérateur pour l'individu, l'usage de l'hybride citoyen-consommateur dans le discours environnemental comporte toutefois des risques. Ce discours peut servir à rencontrer des intérêts purement commerciaux et à exclure des principes citoyens tels que la responsabilité, la régulation publique ou la préservation du bien commun par un État fort (Johnston, 2008). Le caractère symbolique de l'inclusion de principes citoyens et civiques à un discours consumériste peut ainsi dangereusement s'approcher de ce qui est reconnue maintenant comme du « greenwashing ». Cela soulève en outre la question, relevée par Connolly et Prothero (2008), du difficile choix fait par l'individu face à l'environnement. Comment savoir quel produit ou pratique a le moins d'impact environnemental ? La dichotomie citoyen-consommateur appelle donc à un agenda de

recherche plus nuancé, réunifiant les caractères communs de l'individu en ne reléguant d'emblée ni l'un ou l'autre des entités à un rôle passif. Devant ces nuances, les cadres de modernisation écologique fort et faible permettent de raffiner la dualité présente dans ces communications.

### **Du faible au fort : le continuum des discours environnementaux**

La version faible de la modernisation écologique est caractérisée par un discours environnemental économique (Berger, Flynn, Hines et Johns, 2001) et par l'hégémonie de la science, de la technologie et de la consommation (Christoff, 1996). Le cadre faible, en étant partie intégrante du système économique (Pepper, 1998), restreint ce qui doit être inclus – ou non – au discours environnemental et à ses solutions (Christoff, 1996; Hajer, 1995, Dryzek, 1997). Comme construction sociopolitique, le discours environnemental est le lieu d'une lutte incessante entre acteurs pour la définition de l'agenda politique, institutionnel et social (Hajer, 1995). L'étude des discours permet donc de comprendre par quelles stratégies une compréhension s'est imposée dans cet agenda : « Here discourse analysis primarily aims to understand why a particular understanding of the environmental problem at some point gains dominance and is seen as authoritative, while other understandings are discredited » (Hajer, 1995).

L'adoption d'un cadre faible de modernisation écologique, représenté principalement par la définition du développement durable émanant du rapport Brundtland<sup>2</sup> est ainsi le fruit d'une lutte discursive entre plusieurs acteurs. Si la définition a été adoptée et récupérée au fil du temps par de nombreuses instances politiques, le rapport dont elle est issue reste de son côté peu appliqué par ces dernières. Il contient pourtant une kyrielle de recommandations qui aurait permis d'atteindre un équilibre soutenable au niveau planétaire. Comme le dit Banerjee (2003), « The Brundtland definition is not really a definition; it is a slogan, and slogans, however pretty, do not make theory ».

La version forte de la modernisation écologique repose plutôt sur une approche critique face aux limites du modèle économique actuel et propose un changement de paradigme pour saisir les enjeux environnementaux. Cette version réflexive émerge des théories de la société du risque popularisées par Ulrich Beck tout en prenant en compte les limites de la centralisation étatique et des régulations environnementales de type *command-and-control* (Bäckstrand et Lövbrand, 2006). Cette version sous-tend une participation diversifiée et l'inclusion d'intérêts locaux et sociaux dans les prises de décisions

(Christoff, 1996, Toke, 2002). Ultimement, la modernisation écologique forte favorise une conception du développement politico-économico-écologique qui est ouverte et diversifiée, à l'intérieur de laquelle il n'y a pas un point de vue, mais bien une diversité d'orientations, de possibilités et de solutions (Dryzek, 1997).

Ainsi, le commissaire au développement durable du Québec relevait, dans son rapport 2010-2011, la difficile application de la Loi sur le développement durable depuis son adoption en 2006. Ce dernier note par exemple que « les rapports soumis par les ministères ne présentent qu'une liste des activités plutôt que des résultats ou des effets concrets pour la société, l'environnement ou l'économie. Par surcroît, j'ai noté que des cibles établies initialement pour différentes actions avaient été modifiées à la baisse » (Vérificateur général, 2011 :1-10). La modification de cibles ou d'indicateurs, ou encore des engagements initiaux, jumelée au fait que près de la moitié des indicateurs n'ont simplement pas été mesurés permet de souligner le fait que le développement durable, tel que prescrit par la loi du même nom, revêt pour l'instant au Québec un caractère plus symbolique que réformateur. Le commissaire affirme d'ailleurs qu'« il est maintenant temps d'aller au-delà des mots », signifiant que l'engagement envers le développement durable doit maintenant se concrétiser par son imbrication dans les lois et pratiques de l'administration publique et non uniquement par l'adoption de son caractère

---

<sup>2</sup> La définition, proposée par la *Commission mondiale sur l'environnement et le développement* dans le rapport Brundtland en 1987 indique que le développement durable « est un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. »

symbolique.

Christoff (1996) note que plusieurs interprétations de la modernisation écologique sont effectuées selon un continuum de faible à fort, tout dépendant des conditions préalables et des effets recherchés par les politiques : « In many cases - although not all [...] - aspects of narrow or weak [ecological modernization] need to be subsumed into and guided by the normative dimensions of strong [ecological modernization] » (Christoff, 1996). La version forte équivaldrait, par exemple, à réellement conférer au ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (MDDEP) un rôle central au sein du gouvernement afin d'appliquer ces principes. Les dimensions normatives, même imbriquées à la Loi sur le développement durable, ne sont toujours pas appliquées cinq ans après l'adoption de cette loi. Ou plutôt, ils le sont, souvent dans un cadre de modernisation écologique faible qui permet, justement, à cette symbolique de perdurer.

C'est dans ce contexte que la fusion des éléments liés à la dichotomie citoyen-consommateur avec les cadres forts et faibles de modernisation écologique apparaît comme une avenue intéressante pour analyser les caractères des communications du gouvernement.

Face à l'environnement, l'individu est à la fois citoyen – par le sens commun et collectif que revêt la nature et les enjeux qui la touche – et consommateur – puisque ses comportements consuméristes contribuent à aggraver la détérioration de l'environnement. Lorsque, de surcroît, l'enjeu environnemental s'applique aux politiques, décisions, orientations ou discours du gouvernement, il est d'autant plus pertinent de croiser ces regards avec les cadres de la modernisation écologique. Le citoyen se situerait donc dans un cadre de modernisation écologique forte, reposant sur la recherche d'un nouveau paradigme environnemental basé sur des modèles démocratiques ouverts, délibératifs et communicationnels axé sur les besoins de la collectivité. Le consommateur s'intégrerait de son côté dans un modèle faible fondé sur l'économie et la technologie et s'inscrivant dans une optique néolibérale capitaliste et corporatiste au sein duquel l'individu est priorisé par un langage de choix et de désirs. Le tableau 1 présente ainsi le modèle d'analyse, dont il faut définir chacun des thèmes afin de pouvoir l'opérationnaliser.

### **Un modèle pour situer les appels au sein des discours environnementaux**



**Tableau 1 Modèle d'analyse**

<b>Modèle de modernisation fort</b>	<b>Modèle de modernisation faible</b>
Écologique	Économique
Institutionnel diversifié	Technologique / hégémonique
Communicatif	Instrumental
Délibératif / démocratique	Néo-corporatiste
Nouvelle trajectoire pour l'économie	Réforme industrielle
Citoyen	Consommateur
Consommation critique	Consommation à caractère moral
État	Marché
Droit	Contrats
Public	Privé
Langage du droit	Langage du choix
Social-démocratie et État-providence	Néolibéralisme
Gouvernementalité d'un point de vue social	Prédominance du libéralisme avancé
Règlementation pour l'intérêt public	Règlementation en faveur du consommateur

**Écologique et économique :** Un appel environnemental (préservation, nature, valeur, environnement) est lancé dans le message, en opposition à l'appel économique (économie, remboursement, remise monétaire, investissement).

**Institutionnel et technologique :** Le cadre institutionnel repose sur une reconsidération du rôle du citoyen et de l'État dans les comportements (législation, norme) alors que le cadre technologique met à l'avant-plan l'implantation d'une technologie.

**Communicatif et instrumental :** Le cadre communicatif favorise le dialogue et

l'explication; le cadre instrumental promeut plutôt le passage à l'acte au sens ellulien (orthopraxie), sans nécessairement intégrer des éléments de réflexion.

**Délibératif et néo-corporatiste :** Le modèle délibératif donne un poids égal à tous les individus alors que le modèle néo-corporatiste implique un relais par des groupes influents, souvent économiques.

**Nouvelle trajectoire pour l'économie et réforme industrielle :** Le premier prévoit un remaniement global du système économique. Le second présuppose que le système peut s'adapter.

**Consommateur et citoyen :** L'appel s'effectue en terme monétaire (facture, achat, économie) pour le premier, et en terme de valeurs de société (environnement, communauté) pour le second.

**Consommation critique et consommation à caractère moral :** La première réfère à une prise de position et la seconde cherche la conformité morale.

**Besoin et désir :** Le besoin fait référence à une nécessité (se chauffer) et le désir à ce qui a trait au luxe (télévision, appareils électroménagers divers).

**Société et individu :** La société évoque un cadre public et l'individu, un cadre privé.

**État et marché :** Renvoient respectivement au rôle du gouvernement et à celui du marché.

**Droit et contrat :** Le droit conforte l'individu dans ce qu'il peut exiger en société alors que le contrat lui permet de négocier ce qu'il désire obtenir.

**Public et privé :** Soit la sphère publique (décisions et orientations politiques et sociales) ou la sphère privée (individuel, famille, quotidienneté).

**Langage du droit et langage du choix :** Le premier réfère aux normes établissant les droits des individus, le second aux options qui s'offrent à ce dernier.

**Social-démocratie et néolibéralisme :** La social-démocratie suppose un État fort et égalitaire alors que le néolibéralisme suppose la primauté du modèle privé, du marché et de la déréglementation.

**Gouvernementalité d'un point de vue social et prédominance du libéralisme avancé :** Le

premier implique que les orientations politiques sont effectuées en fonction du bien collectif, le second en fonction de l'implication minimale de l'État.

**Règlementation pour l'intérêt public ou en faveur du consommateur :** Implique la manière dont la législation protège soit la société, soit le consommateur (individu).

Afin de procéder à l'analyse, le corpus choisi devra être analysé en fonction de ces indicateurs. L'établissement de la méthode de pointage, par segments, série de mots ou par mots, repose sur le choix de l'analyste et s'effectuera en fonction du type de matériel analysé. En reposant sur une combinaison d'analyse critique du discours, qui vise l'identification des relations de pouvoirs contenues dans le discours, et d'analyse classique du discours, l'usage du modèle permet une analyse quantitative et qualitative. Deux exemples permettent d'illustrer la manière d'établir le pointage. Un segment d'analyse constitué du texte d'une publicité télévisée de 30 secondes pourra être soumis à une ponctuation globale, permettant de calibrer l'entière du segment. Ce dernier pourra ainsi autant se qualifier sous l'indicateur économique et environnemental, octroyant un point à chacun. Qualitativement, le discours pourra être lié avec les différents éléments constitutifs du continuum afin de cerner le modèle dominant dans l'argumentation. Ou encore, une analyse médiatique pourra utiliser des phrases tirées d'articles de journaux comme segments. Ces derniers pourraient alors

être soumis à une analyse quantitative triphasée, par une ponctuation étalée en fonction du degré d'orientations du segment analysé. Par exemple, la phrase « les environnementalistes déclarent la nouvelle loi inadéquate » pourrait valoir un point puisque reposant sur une source externe. Le segment « La nouvelle loi est inadéquate » pourrait valoir deux points puisque cette phrase peut être attribuable, non pas à un acteur mais bien à l'interprétation du journaliste. Finalement, dès lors que le journaliste prend position, par une affirmation dans un style chroniqueur, le segment d'analyse pourrait obtenir trois points : « Il (me) semble évident que la loi est inadéquate ». Les segments permettent en outre une analyse qualitative par l'identification des contextes sociaux, politiques et économiques dans lesquels ils émergent et sont promus.

Le cumul des points permet de statuer de l'état du discours sur un continuum de modernisation écologique fort à faible et entre la dichotomie citoyen-consommateur, en gardant toujours en tête que l'argumentaire oscille quasi systématiquement entre ces pôles, sans jamais se glisser entièrement d'un côté ou de l'autre. Le modèle peut être adapté en fonction de l'enjeu, du type d'analyse ainsi que du corpus étudié, permettant ainsi de rallier divers éléments interdisciplinaires sous une même analyse. Les thèmes qui le constituent peuvent être bonifiés ou adaptés en fonction du corpus analysé.

Ultimement, même s'il a été conçu et adapté

pour l'analyse des communications environnementales du gouvernement, ce modèle permet l'analyse des discours provenant d'acteurs variés, tels les groupes environnementaux, les entreprises ou même les discours promus au sein des médias. En intégrant les éléments constitutifs du citoyen-consommateur dans les discours environnementaux, les caractères symboliques et normatifs des discours environnement peuvent être adressés.

**Bibliographie**

- Bäckstrand, K. et E. Lövbrand. 2006. «Planting Trees to Mitigate Climate Change: Contested Discourse of Ecological Modernization, Green Governmentality and Civic Environmentalism». *Global Environmental Politics*. vol. 6:1, no February, p. 51-75.
- Baker, S. 2007. « Sustainable development as symbolic commitment: Declaratory politics and the seductive appeal of ecological modernisation in the European Union », *Environmental Politics*, 16: 2, p. 297-317.
- Banerjee, S.B. 2003. « Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature ». *Organization studies*, 23, p. 143-180.
- Bouchard, G. 1996. « De citoyen à client : plus qu'un changement de vocabulaire » *Politique et société*, 29, p. 139-159.
- Christoff, P. 1996. « Ecological modernization, ecological modernities » *Environmental politics*, 4:3, p. 476-500.
- Clarke, J. 2004. « Consumerism and the re-making of state-citizen relationships ». Paper prepared for ESPAnet conference, Oxford, 18 pages.
- Clarke, J., J. Newman et L. Westmarland. 2007. « Creating citizen-consumers? Public service reform and (un)willing selves » In: Maasen, Sabine and Sutter, Barbara (eds.) *On Willing Selves: Neoliberal Politics and the Challenge of Neuroscience*, Basingstoke: Palgrave Macmillan, p. 125-145.
- Connolly, J. et A. Prothero. 2008. « Green consumption : Life-politics, risk and contradictions » *Journal of consumer culture*, 8 :1, p.117-145.
- Davidson, D. J., et N. A. MacKendrick. 2004. «All Dressed Up with Nowhere to Go: The Discourse of Ecological Modernization in Alberta, Canada». *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, 41 :1, p. 47-65.
- Dryzek, J.S. 1997 (réédition 2005). *The politics of the Earth : Environmental discourses*. Oxford University press. 261 pages.
- Gabriel, Y. et T. Lang. 1995. *The unmanageable consumer. Contemporary Consumption and its Fragmentation*, London, Sage.
- Hajer, M. 1995. «The politics of environmental discourse: ecological modernisation and the policy process». *Oxford: Clarendon Press*, 332 pages.
- Jänicke, M. 1986 (traduit en1990). *State failure*. 155 pages.
- Livingstone, S., P. Lunt et L. Miller, 2007. « Citizen, consumers and the citizen-consumer: articulating the citizen interest in media and communications regulation ». *Discourse and communication*.1 :1; 63-89.
- Needham, C. 2003. *Citizen-consumers: New Labour's marketplace democracy*. London, The Catalyst Forum, 48 pages.
- Pepper, D. 1998. «Sustainable development and ecological modernization: A radical homocentric perspective ». *Sustainable development*, 6, p. 1-7.
- Redclift, M.R. 2006 « Sustainable Develop-

ment (1987-2005) – An oxymoron comes of age » *Horizontes antropológicos*, Porto Alegre, 12 :25, p.65-84.

Rose, N. 1999. *Powers of Freedom*. Cambridge: Polity Press.

Rouillard, C., É. Montpetit, I. Fortier et A.-G. Gagnon. 2004. *La réingénierie de l'État : Vers un appauvrissement de la gouvernance québécoise*. Collection L'Espace public, Les Presses de l'Université Laval.

Saint-Jacques, H. 2011. «La dichotomie citoyen-consommateur du discours environnemental d'Hydro-Québec : analyse de la rhétorique publicitaire liée à l'efficacité énergétique » *Mémoire déposé comme exigence de la maîtrise en sciences de l'environnement*, UQÀM, 178 pages.

Soper, K. 2007. « Re-Thinking the 'Good Life' : The citizenship dimension of consumer disaffection with consumerism ». *Journal of Consumer Culture*, 7, p.205-229.

Trentmann, F. 2007. «Citizenship and consumption». *Journal of Consumer Culture*, 7 :2, p. 147-158.

Van Dijk, T. A. (2000) « Critical Discourse Analysis ». [En ligne] <http://www.discourses.org/OldArticles/Critical%20discourse%20analysis.pdf> Page consultée le 7 mars 2010.

Vérificateur général. 2010. « Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2009-2010 » *Rapport du commissaire au développement durable*, 152 pages.

Vidler, E. et J. Clarke. 2005. « Creating Citi-

zen-Consumers: New Labour and the Remaking of Public Services ». *Public Policy and Administration*. Vol. 20, p 19-37.

**Deuxièmes universités d'été du CIFDHA : la responsabilité des entreprises en matière de droits humains et l'impunité au menu des échanges**

Par **TRAORE Abdalah Djabir**, Étudiant en Master DICE (A distance), Université de Limoges (France),  
Spécialité : Droit international de l'environnement

Du 25 au 30 juillet 2011 s'est tenue à Ouagadougou au Burkina Faso, la 2<sup>ème</sup> édition des Universités d'été organisée conjointement par le CIFDHA – Centre d'information et de formation en matière de droits humains en Afrique – (Burkina Faso) et le CODAP – Centre de conseil et d'appui pour les jeunes en matière de droits de l'homme – avec l'appui de la République et Canton de Genève (Suisse). Cette session de formation et d'échange autour de la thématique « Impunité et justice pénale internationale » a réuni 30 participants (dont 16 hommes et 14 femmes), jeunes leaders et défenseurs des droits humains, venus de neuf (9) pays d'Afrique de l'Ouest et du Centre. Les participants ont ainsi suivi entre autres des modules de formation portant sur les droits humains en général, les mécanismes africains et internationaux de promotion et de protection avec un accent particulier sur l'historique de la création, les compétences et les conditions de saisine de la Cour Pénale Internationale. Partant du fait que les violations des droits humains et l'impunité ne sont pas les seuls faits des Etats mais peuvent concerner aussi des acteurs privés au rang desquels les entreprises, l'opportunité a été donnée aux participants de

traiter aussi de la responsabilité des entreprises en matière de droits humains (REDH). Un module portant sur « RSE et Impunité » a été dispensé à cet effet par M. Urbain K. YAMEOGO, doctorant à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable de l'ESG-UQAM et à l'Université Paris-Est. La communication a permis de cerner d'une part le concept et les initiatives de RSE, d'autre part de relever que les entreprises peuvent être auteurs ou complices de violations de droits humains en toute impunité et d'explorer les voies et moyens d'y mettre un terme. Il convient de noter que M. YAMEOGO a articulé son intervention sur quatre points appuyés de l'étude de 4 cas pratiques.

De prime abord, le communicateur a tenu à situer la place de plus en plus prépondérante qu'occupent les entreprises notamment les firmes multinationales (FMN) dans le contexte actuel de mondialisation. Il révèle ainsi que selon un rapport de la CNUCED (2007) il y avait dans le monde environ 77.000 sociétés mères ayant plus de 700.000 filiales établies dans différents pays. Ces sociétés multinationales représentent 2/3 du commerce mondial et sur les 110 premiers

revenus au monde, 59 sont des sociétés en terme de leur chiffre d'affaires tandis que 51 sont des Etats en terme de PIB. Par leur rôle prééminent dans les économies nationale et internationale, les entreprises jouissent de capacités d'influence sans égal. L'accroissement de leur influence s'est fait souvent au détriment des Etats. Dans certains Etats au système juridique faible et dont l'appareil judiciaire connaît des dysfonctionnements, celles-ci peuvent opérer en toute impunité. Les activités des entreprises peuvent être en effet génératrices d'externalités négatives notamment sur le plan environnemental (contribution à l'effet de serre et au réchauffement de la planète par les rejets de GES, atteinte à la biodiversité...) et social (atteintes aux droits des travailleurs, mauvaises conditions de travail, recours au travail des enfants, discrimination, torture et traitement inhumain et dégradant ou complicité de meurtre, etc.). Il a tenu à souligner les liens qui existent entre les problématiques environnementales et les droits humains illustrés par les catastrophes industrielles notamment celui de Bhopal et plus récemment les déversements toxiques d'Abidjan qui, au-delà du ravage environnemental, ont eu pour conséquence de porter atteinte aux droits à la vie, à la sécurité et à la sûreté, à la santé et à un environnement sain. Ajoutons à cela le fait que

certaines firmes contribuent à l'accroissement de la pauvreté en occasionnant dans les pays d'opération d'énormes manques à gagner du fait de la corruption et de l'évasion fiscale (rapports OCDE et Transparency International). Pour finir et en rapport avec la thématique de l'impunité dans la violation des droits humains, M. YAMEOGO a fait remarquer que des multinationales sont souvent accusées d'être impliquées dans le pillage des ressources, de tremper dans des conflits armés occasionnant de nombreuses violations des droits de l'homme : actes de tortures, meurtres, enlèvements (cas de la société Blackwater en Irak). Des rapports et communiqués d'Amnesty International font cas de non respect des droits humains et de complicité de violation de droits humains par des entreprises par la répression et l'utilisation d'une force excessive dans le cadre des opérations de sécurisation des sites de production par des services de sécurité privée. L'ONG pointe ainsi du doigt Shell ou Chevron dans le Delta du Niger (Nigeria) qu'elle accuse aussi des déversements, pollution et contamination ayant des conséquences sur la vie des communautés vivant dans le Delta du Niger.<sup>3</sup>

Dans un second point, il a été question

---

<sup>3</sup> Amnesty International. 2005. NIGÉRIA Dix ans après, le pétrole continue de provoquer violences et injustices, Index AI : AFR 44/022/2005 ETAI



du rapport entre RSE et développement durable. A cet effet, dans un souci de clarification des deux concepts, il s'est référé à la définition que la Commission des Nations unies pour l'environnement et le développement donne du développement durable : « *un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.* » (Rapport Brundtland, 1987). Parlant de la RSE, il s'est référé aux définitions de l'Union Européenne, et de l'ISO 26000 qui établissent selon lui un lien évident entre RSE et développement durable. Il s'agirait ainsi de l'intégration de préoccupations sociales, sociétales et environnementales aux activités économiques et la gestion des relations avec les parties prenantes. La RSE constitue pour ce faire une déclinaison du développement durable en entreprise. Le communicateur a ainsi fait observer aux participants que la RSE se fonde aussi bien sur du « soft law » que sur du « hard law ». Le premier est constitué des initiatives volontaires, chartes éthiques et codes de conduite d'entreprises et des instruments comme la déclaration tripartite de l'OIT, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et le Pacte mondial. Il a relevé aussi l'existence d'initiatives sectorielles comme les principes d'Équateur et les principes d'investissement responsable dans le monde de la finance, le

processus de Kimberley relatif au commerce des diamants dont l'objectif est de mettre fin à l'alimentation des conflits par les diamants du sang, l'Initiative de transparence des industries extractives (ITIE) née à la suite de la campagne « Publiez ce que vous payez » visant la transparence dans les contrats et les flux financiers dans ce secteur. On note de plus en plus la constitution de réseaux d'entreprises proactives intéressées aux questions et enjeux spécifiques de droits humains : la Business Leaders Initiative on Human Rights (BLIRH), et Entreprises pour les droits de l'Homme (EDH). Des référentiels, normes de certification, labels et systèmes de management participent aussi dans une certaine mesure de ce souci de responsabilisation des entreprises sur la triple dimension économique, sociale et environnement : ISO 14000 ; de SA8000 ou de OHSAS18001. Pour finir, il a relevé les initiatives multipartites comme le GRI (reporting ou reddition de comptes extra-financiers) et la norme ISO 26000 qui étend la question de la responsabilité sociétale à toutes les formes d'organisations.

En ce qui concerne la « hard law », M. YAMEOGO a répertorié un certain nombre d'instruments conventionnels contraignants que sont :

- la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (1948) qui selon lui fait désormais partie du droit coutumier

renforcé en cela par la référence de plusieurs constitutions nationales et les conventions successives en matière de droits humains;

- le Pacte International relatif aux droits civils et politiques (PIDCP) ;
- le Pacte International relatif aux Droits Economiques, Sociaux et Culturels (PIDESC) ;
- la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination raciale (1965) ;
- la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes (1979) ;
- la Convention contre la torture et autres peines ou traitements cruels, inhumains ou dégradants (1984) ;
- la Convention relative aux droits de l'Enfant (1989).

Il a ensuite mis l'accent sur les textes de l'OIT notamment sa Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail (1998) qui reprend des principes répertoriés dans différents instruments conventionnels sur la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective (conventions n°87, 98 et 135), l'élimination de toute forme de travail forcé ou obligatoire (conventions n°29 et 105), l'abolition effective du travail

des enfants (conventions n°138, 146 et 182) et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession. Il a fait observer que sur le plan juridique stricto sensu, seuls les Etats qui sont parties à ces instruments conventionnels sont tenus de les respecter et de faire respecter les obligations découlant de ceux-ci en les transposant dans leur législation nationale. Le besoin d'un cadre international de référence en matière de droits humains à la charge des entreprises s'est fait ressentir. Les travaux de John Ruggie, représentant spécial du secrétaire général des Nations Unies pour les droits de l'homme et les sociétés transnationales et autres entreprises ont abouti récemment à l'adoption par le Conseil des droits de l'Homme des Nations Unies d'un cadre international de référence : « protéger, respecter et réparer » et des Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. Il a toutefois rappelé que tout cela a été le résultat d'un processus au sein de l'ONU qui depuis longtemps s'était préoccupée de la REDH, évoquant certaines dates et événements majeurs marquant l'intérêt de l'ONU pour la REDH :

- **1972** : Le Conseil économique et social (Ecosoc) ordonne une étude sur le rôle

des sociétés transnationales dans le développement et leur impact sur le processus de développement ;

- **1974** : Mise en place d'une Commission des NU pour les entreprises transnationales ;
- **1999** : Lancement du Pacte mondial qui comprend 10 principes à l'attention des entreprises ;
- **2003** : Lancement par la sous Sous-commission de la promotion et de la protection des droits de l'homme des normes sur la responsabilité en matière de droits de l'homme des sociétés transnationales et autres entreprises adoptées à la 13<sup>e</sup> août sa 22<sup>e</sup> séance ;
- **2005-2011** : Mandat et travaux de John Ruggie aboutissant à l'adoption du cadre de référence et des principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

Au regard de toutes ces réglementations et instruments qui existent et pour revenir à la thématique centrale de la formation la question logique que le communicateur a posé aux participants était de savoir ce qui pouvait néanmoins favoriser la violation de droits humains par des entreprises et leur impunité.

Des échanges et réponses à cette question sur le lien entre RSE et impunité, il ressort quelques points essentiels à considérer dont certains déjà évoqués en amont par le communicateur.

D'abord, une des raisons de l'impunité dont pourraient bénéficier des entreprises qui violeraient des droits humains résiderait dans l'impuissance des Etats en raison d'une part de l'influence politique dont jouissent certaines entreprises et d'autre part en raison de l'ineffectivité du système judiciaire dans nombre de pays. En outre, les limites des systèmes juridiques nationaux notamment le problème de l'indépendance des juridictions fut posé comme facteur favorisant l'impunité des FMN. Amnesty International (2005) faisait ainsi observer que « Au Nigeria, *les victimes d'atteintes aux droits humains n'ont souvent pas accès à la justice. Pour beaucoup, la seule manière d'obtenir une certaine forme de réparation passe donc par d'autres voies, y compris la violence.* » Ensuite, il y a le problème de la rivalité entre les intérêts concurrents à préserver par les pouvoirs publics. Les entreprises peuvent menacer de délocaliser ailleurs et l'autorité se retrouve à choisir entre les nécessités de préservation d'emplois et de revenus gage de paix sociale et les impératifs de préservation de l'environnement par la cessation d'une activité d'entreprise ou de réparation de dommages

causés. Très illustratif à cet effet, le cas de Bhopal où la catastrophe aurait pu être évitée si les nécessités de sécurité et de protection de l'environnement et la santé avaient prévalu sur l'intérêt du maintien de l'entreprise pour préserver des emplois malgré de multiples alertes. En plus de ce qui précède, le communicateur a souligné le caractère prétendument volontaire et non juridiquement contraignant de certaines exigences et initiatives afférentes à la RSE (soft law), laissées à la discrétion des entreprises. Egalement comme autre élément qui fut relevé, il y a l'absence de cadre juridique international contraignant et d'institution judiciaire supranationale pour connaître spécifiquement des infractions d'entreprises en matière de droits humains. Dans cette même vaine il a relevé les limites liées à la compétence territoriale des juridictions à l'égard des actes posés par les entreprises lorsque les juridictions du pays ne sont pas en mesure ou n'ont pas la volonté de poursuivre. Le cas pendant de l'affaire de Kilwa en République démocratique du Congo (RDC) en est très illustratif. Dans quelle mesure des pays d'origine des entreprises nationales pourraient-ils être compétents pour poursuivre leurs entreprises pour des faits commis hors de leurs juridictions ? La possibilité de mettre en cause une entreprise mère du fait des liens sociaux

avec une filiale ou un joint-venture n'est pas sans poser la question de l'effectivité du contrôle : dans quelle mesure et suivant quel seuil une maison mère peut-elle être considérée comme ayant suffisamment le contrôle sur une filiale ou une coentreprise pour devoir répondre des violations de droits humains qui lui seraient imputables ? De quoi et à l'égard de qui une entreprise doit-elle être responsable ?

Pour le communicateur l'entreprise est responsable à l'égard des différentes parties prenantes que sont entre autres les actionnaires, les pouvoirs publics au niveau national et local, ses travailleurs et les citoyens ou consommateurs. Il a par ailleurs mentionné que dans l'esprit et la lettre d'ISO 26000 une entreprise devrait être responsable à l'égard de sa sphère d'influence. La norme dispose ainsi qu'« *une organisation est responsable des impacts des décisions et des activités sur lesquelles elle exerce un contrôle formel et/ou de fait (un contrôle de fait renvoie à des situations dans lesquelles une organisation a la capacité de dicter les décisions et activités d'une tierce partie, même lorsqu'elle ne détient pas l'autorité juridique ou formelle de le faire)* » (cf. ISO26000 5.2.1). Elle ajoute plus loin qu'« *Une organisation a la responsabilité de respecter les droits de l'Homme, y compris dans sa sphère d'influence.* ». Les entreprises

doivent par ailleurs faire preuve de vigilance afin de ne pas se retrouver complices de violation.

Au terme de sa communication, les participants ont exploré avec le communicateur quelques pistes pour remédier à l'impunité dans les violations des droits humains par les entreprises. Il ressort notamment que :

- Un **système juridique fort et une justice indépendante** au niveau des Etats notamment des pays en développement sont le meilleur rempart contre l'impunité;
- Un **cadre international régulateur** avec des exigences bien claires et déterminées à la charge des entreprises réglerait le débat sur le caractère volontaire de la RSE et le fait que les entreprises ne soient pas les destinataires premiers des exigences édictées dans les conventions. Le cadre proposé par Ruggie et adopté par le Conseil devra faire la preuve de son effectivité sur ce point ;
- En l'absence d'une juridiction supranationale compétente pour connaître des violations commises par les entreprises il y a lieu de se pencher sur la **compétence extraterritoriale (universelle) des juridictions des pays de siège** des multinationales pour connaître des affaires impliquant leurs entreprises à l'étranger [cf. l'Alien Tort Claims Act (ATCA) aux Etats-Unis en vertu duquel certaines entreprises ont pu être

poursuivies pour des faits de violations de droits humains]<sup>4</sup> ;

- Des mécanismes de coercition non judiciaires (retrait du soutien financier des pays de siège, indexation ou mise en cause publique) ou d'incitation pourraient constituer des alternatives ;
- Dans le même sens, il sied d'étendre aussi le périmètre de reddition de compte des entreprises de sorte que le reporting intègre les activités des filiales ou entreprises sous contrôle qui viendraient à porter atteinte aux droits de la personne;
- Inclure dans les clauses contractuelles des exigences en matière de DH et exclure des marchés publics les entreprises qui se rendraient complices ou auteurs de violations de DH permettrait de mettre un terme à la prime aux comportements irresponsables et à l'impunité ;
- Enfin le renforcement des capacités des autres acteurs de la société civile pour leur permettre d'assurer leur rôle de veille et de dénonciation des exactions éventuelles des entreprises.

---

<sup>4</sup>De Schutter O. *Les affaires Total et Unocal : complicité et extraterritorialité dans l'imposition aux entreprises d'obligations en matière de droits de l'homme*

Les participants ont, à l'issue de cet exposé interactif, été repartis en groupe de travail pour étudier 4 cas pratiques fournis par le communicateur portant sur des mauvais comportements d'entreprises ayant entraîné de façon directe ou indirecte des atteintes aux droits humains. Ces cas ont permis d'identifier les droits violés, de situer les responsabilités par la détermination des auteurs et complices des violations et de voir quelle mesure prendre à cet effet suivant des postures successives que chaque groupe de participants était amené à prendre dans la société (citoyen, dirigeant ou autorité publique).

Il était attendu des participants de chaque pays l'élaboration d'un projet conjoint autour de la thématique de la session à réaliser de concert à l'issue de ces universités d'été 2011. L'intérêt suscité par la communication de M. YAMEOGO, a ainsi amené les participants du Sénégal à présenter un projet sur la RSE visant

à mettre fin à l'impunité dans les violations de droits humains consécutives à l'exploitation minière dans la région de Kédougou au Sénégal ayant entraîné. L'objectif principal de ce projet est de mener une campagne d'information sur les violations des droits humains dont sont responsables les entreprises intervenant dans l'exploitation de l'or dans cette province sénégalaise. Le conférencier, par ailleurs membre du conseil scientifique du CIFDHA, a de ce fait été désigné pour accompagner ces jeunes du Sénégal pour une meilleure définition et conception de leur projet en vue de sa réalisation éventuelle. Les participants repartent ainsi avec les éléments de base de la RSE pour s'intéresser désormais, non plus seulement à l'impunité de l'Etat et des individus qui porteraient atteinte aux droits humains, mais aussi à celle qui serait le fait d'acteurs comme les entreprises ou des entités ou organisations non étatiques.

**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

Téléphone : (514) 987-3000 # 6972

Télécopieur : (514) 987-3372

Courriel : [crsdd@uqam.ca](mailto:crsdd@uqam.ca)

---

**Visitez notre site internet**

[www.crsdd.uqam.ca](http://www.crsdd.uqam.ca)

**Inscrivez-vous à notre liste d'envoi électronique**

[crsdd@uqam.ca](mailto:crsdd@uqam.ca)

---

