

Chères lectrices,
chers lecteurs,

Dans cette édition, vous trouverez plusieurs contributions d'invités à la table ronde organisée par la CRSDD en décembre dernier, qui portait sur la responsabilité sociale des entreprises et la gestion des ressources humaines, ainsi qu'un compte-rendu de cette table ronde. L'autre thématique principale concerne le séminaire scientifique organisé par la Chaire autour du dernier livre du Professeur M. Hopkins, *Corporate Social Responsibility and International Development: Is Business the Solution?* Marie-Claude Allard nous présente une synthèse du livre ainsi que des grands moments du séminaire, tandis qu'Amparo Jimenez nous livre ses impressions au regard de son expérience latino-américaine.

Éditorial, François Décary-Gilardeau, rédacteur adjoint
Decary-Gilardeau.Francois@courrier.uqam.ca

Obama et la responsabilité

Dans son discours inaugural, le 44^e président des États-Unis nous a livré un message mettant de l'avant ce qu'il qualifie d'une « nouvelle ère de responsabilité ». Mais qu'entend-il par responsabilité ?

Tout d'abord, cette responsabilité est collective. Si l'économie, la santé, l'éducation et l'environnement sont dans un état pitoyable, c'est que « nous [les États-Unis] avons collectivement échoué à prendre des décisions difficiles et préparer notre nation pour une nouvelle époque ». Par exemple, Obama mentionne directement la question de la utilisation d'énergie, expliquant que la consommation des États-Unis contribue à l'instabilité géopolitique mondiale et menace la planète à long terme.

Une nouvelle ère de responsabilité qui implique « la reconnaissance de la part de tous, que nous avons des devoirs envers nous-mêmes, notre nation, et le monde ». Bien sûr, cet appel aux devoirs de tous les citoyens s'inscrit dans la traditionnelle reconnaissance des droits et libertés, mais ceux-ci perdent tous leur sens sans l'acceptation des responsabilités qu'ils impliquent. Responsabilité envers soi-même et envers les autres.

Est-ce que l'on peut interpréter cela comme appel à la retenue? Une remise en question de certains principes sacrés de nos voisins du sud, soit le « droit » à la surconsommation et à l'accumulation extrême (souvent accompagné d'actions philanthropiques marginales). C'est la direction qu'Obama prend en mentionnant que la crise financière et économique serait en partie due à « l'avidité et l'irresponsabilité » de certains. On mesure encore mal l'importance de ce changement de discours alors que pour Reagan, la meilleure façon de créer de la richesse, était d'enrichir

les riches. Cette vision s'inscrivant dans le pur esprit de David Ricardo serait-elle révoquée ?

Par rapport à la situation actuelle, Obama indique que les crises auxquelles nous faisons face n'ont pas de précédent. Nous devons donc trouver de nouvelles manières d'y faire face, mais également voir les problèmes différemment, nous poser de nouvelles questions. À ceux qui souhaitent plus ou moins d'État, Obama répond qu'il faut plutôt se demander si celui-ci fonctionne. L'État responsable doit agir en tant que régulateur et accomplir ses fonctions sociales.

Pour ce faire, l'État a besoin de support et de guide, Obama s'engage à remettre la « science à sa juste place ». Au-delà de la partisanerie et des intérêts particuliers, il faut s'assurer de compter sur les meilleurs avis, avoir un état de la situation précis, basé sur la connaissance de pointe. Comment prétendre servir l'intérêt commun, si l'on refuse d'accepter les conclusions de la science. C'est une nouvelle page qui s'inscrit dans la lutte aux changements climatiques, où la science insiste sur l'urgence d'agir. Cela aussi c'est faire preuve de responsabilité que d'agir de façon éclairée.

Bref, la responsabilité peut être individuelle, collective, sociale et s'applique à tous. Cependant, pour les politiciens, elle prend une connotation différente. Par exemple, si dans cette période de crise économique, il est normal que les politiciens mettent en place des mesures extraordinaires, nous avons l'opportunité de viser une sortie de crise non seulement financière, mais également écologique et sociale. Penser à demain pour tout ce que l'on fait aujourd'hui, même si à court terme cela semble coûter un peu plus cher !

La Responsabilité sociale des entreprises et les ressources humaines : un champ à explorer

Bernard Girard

Consultant en management et spécialiste des questions de management et d'organisation

Le numéro spécial de la Revue Internationale de Psychosociologie sur la responsabilité sociale des entreprises et la gestion des ressources humaines a ouvert un champ jusqu'à présent largement négligé par tous ceux qui s'intéressent à la RSE, en général plus préoccupés par la manière dont les entreprises traitent les parties prenantes extérieures, fournisseurs, société civile, environnement...

Cette publication est d'autant plus intéressante qu'elle est intervenue à la veille d'une grande crise financière qui amène tout naturellement à se poser des questions comme : comment une entreprise peut-elle être socialement responsable lorsqu'elle est soumise à une pression très forte? Que veut dire être responsable dans une période de récession? Les dirigeants doivent-ils tout faire pour éviter de licencier des salariés? Peuvent-ils, lorsque cela apparaît inévitable, le faire de manière responsable? Que signifie, en la circonstance, inévitable? Qui en décide? Y a-t-il une bonne manière de choisir les salariés que l'on garde? Doit-on tenir compte, dans ces décisions, des situations personnelles? Protéger les plus fragiles?

Tenter de répondre à ces questions conduit assez naturellement à décortiquer les mécanismes de prise de décision au sein des entreprises, à passer de l'analyse de la responsabilité institutionnelle (l'entreprise, ses parties prenantes) à celle des individus (qui prend la décision? qui la met en œuvre? qui l'applique ou la conteste?). Et le chercheur qui pensait ne se préoccuper que de RSE se retrouve sur des terrains qui lui sont moins familiers, celui des philosophes spécialistes des "business ethics" qui analysent les problèmes moraux que rencontrent les acteurs dans leur pratique quotidienne, celui de ces auteurs qui, tel Anna Harendt, ont analysé les limites de la responsabilité collective mais aussi celui des organisateurs qui essaient de comprendre les processus de prise de décision dans les organisations.

Pour ne prendre que cet exemple, chacun sait que les licenciements pour cause économique ont de fortes chances de mettre en grandes difficultés ceux qu'ils touchent, surtout en période de chômage massif. Cela devrait inciter les entreprises responsables à ne retenir des solutions de ce type qu'en tout dernier ressort, lorsqu'elles sont menacées de déclin. Or, ce n'est pas le cas. Des entreprises qui ont bonne réputation pratiquent ce "downsizing" alors même qu'elles sont en excellente santé. Hypocrisie? Les acteurs s'en défendent avec vigueur et mettent en avant tous les efforts qu'ils font pour appliquer ces mesures "inévitables" avec le plus d'humanité. Beaucoup, même, l'avouent : le face à face avec les victimes est douloureux et crée un profond sentiment de malaise. Et, cependant, ils ne reculent pas. C'est que, même lorsqu'ils éprouvent de la compassion, ils ne se sentent pas responsables : ce ne sont pas eux qui ont pris la décision de réduire les effectifs, mais d'autres, ailleurs, qui ne sentent pas plus responsables puisqu'ils se contentaient, en bons professionnels, de raisonner sur des ressources, des compétences, un capital humain, une masse salariale... qu'il faut optimiser.

La division du travail qui règne dans les entreprises (et sans lesquelles celles-ci cesseraient d'être efficaces) permet d'évacuer la responsabilité individuelle. Ce qui ne veut pas dire que la question morale ait été éliminée. Elle subsiste, mais reléguée dans les modalités de la mise en œuvre. C'est à ceux qui sont face aux victimes, à ceux qui leur annoncent leur licenciement qu'il revient de trouver les mots, les comportements (et éventuellement les mesures d'accompagnement) qui conviennent. Et à eux seuls! Mais ce mouvement de compassion, de sympathie, comme disait Adam Smith, se double chez ceux-là même qui l'éprouvent d'un mouvement contraire : parce qu'ils sont face à face, ils sont les premières cibles du ressentiment de leurs victimes. Ce qu'ils jugent doublement injuste : non seulement ils ne sont pas responsables de leurs malheurs mais ils font même tout pour les aider.

Ce ressentiment des victimes les en éloigne et ils finissent par juger rationnelle, nécessaire, inévitable la décision de licencier. La boucle est ainsi bouclée et le cercle se ferme qui laisse en dehors ceux dont l'entreprise a décidé de se séparer.

Où, dans ce contexte, se situe la responsabilité sociale de l'entreprise? Faut-il la limiter à des mesures d'accompagnement des licenciements décidés au terme d'une analyse exclusivement

économique? Suffit-il d'offrir aux salariés dont on se sépare quelques jours de formation ou quelques heures des conseils d'un expert en outplacement? Sans doute faut-il aller plus loin et demander aux entreprises d'intégrer dans leur calcul économique une dimension humaine comme, par exemple, le coût d'un licenciement pour la collectivité? Mais peut-on faire cela sans tenir compte des rapports de force entre les différentes parties prenantes?

Suggestion de lecture

Repenser la gestion stratégique des ressources humaines à travers LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Sous la direction de Corinne GENDRON, Jacques IGALENS, Christian BOURION
avec la collaboration de Julie CLOUTIER

Le mot du comité de rédaction

Repenser la RSE : tardive, la démarche de la doctrine est massive, tandis que très précoce, la pratique managériale s'est avérée confidentielle.

Franck BOURNOIS et Christian BOURION

Appel à thème

Repenser la GRH à travers la Responsabilité Sociale des Entreprises

Corinne GENDRON et Julie CLOUTIER

Remerciements

ÉDITORIAL
Jacques IGALENS

PROLOGUES

La Responsabilité Sociale des Entreprises comme moyen de pression : l'ère du soupçon, les nouveaux acteurs et leurs révélations. Enquête sur Internet
Christian BOURION

La Responsabilité Sociale des Entreprises comme concept et comme objet : quelles pistes de renouvellement pour la gestion stratégique des ressources humaines ? Présentation des articles

Corinne GENDRON

PREMIER CHAPITRE : GRH, développement durable et RSE

Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale

Daniel BEAUPRE, Julie CLOUTIER, Corinne GENDRON, Amparo JIMENEZ, Denis MORIN

DEUXIÈME CHAPITRE : Les relations intergénérationnelles

Le développement durable de l'humain à travers la transmission intergénérationnelle en milieu de travail
Patrick DUFAULT

TROISIÈME CHAPITRE : L'éthique

A quoi bon, l'éthique d'entreprise ?
Bernard GIRARD

La transparence au service de l'éthique ? Les évolutions juridiques françaises et canadiennes en matière de rémunération des dirigeants de sociétés cotées
Ivan TCHOTOURIAN

QUATRIÈME CHAPITRE : Etudes sectorielles

La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable »
Yvan COMEAU, Catherine DAVISTER

Gestion responsable des ressources humaines : évaluation théorique et analyse du discours des banques canadiennes sur leur pratique
Lovaosa RAMBOARISATA, Andrée DE SERRES, Corinne GENDRON

Intégration de la responsabilité sociale par le pilotage des ressources humaines : le cas des entreprises touristiques de la station d'AGADIR
Fatima EL KANDOUSSI, Bouchra RADI

ÉPILOGUE

L'incidence de la Responsabilité Sociale des Entreprises sur la gestion des cadres
Françoise DE BRY

RECENSION

Effondrement. Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie ? Gallimard NRF, juin 2007.

648 pages, Jared DIAMOND
Recension par Franck COSSON

RÉSUMÉS des articles

ISBN 978-2-7472-1465-0



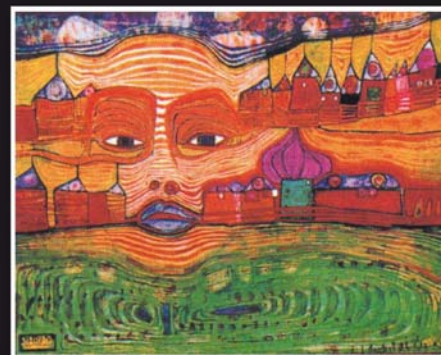
RIP - N° 33 - ÉTÉ 2008

Repenser la gestion stratégique des ressources humaines à travers
LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Editions
ESKA

Repenser la gestion stratégique des ressources humaines à travers LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Sous la direction de
Corinne GENDRON, Jacques IGALENS, Christian BOURION
avec la collaboration de Julie CLOUTIER



Daniel BEAUPRE, Christian BOURION,
Franck BOURNOIS, Julie CLOUTIER, Franck COSSON,
Yvan COMEAU, Catherine DAVISTER, Françoise DE BRY,
Andrée DE SERRES, Fatima EL KANDOUSSI, Patrick DUFAULT,
Corinne GENDRON, Bernard GIRARD, Jacques IGALENS,
Amparo JIMENEZ, Denis MORIN, Bouchra RADI,
Lovaosa RAMBOARISATA, Ivan TCHOTOURIAN

REVUE INTERNATIONALE DE PSYCHOSOCIOLOGIE

Volume XIV - N° 33, Été 2008

Editions
ESKA

Editions
ESKA

12, rue du Quatre-Septembre, 75002 PARIS
Tél. : 01 42 86 55 73 - Fax : 01 42 60 45 35

<http://www.eska.fr>

Corporate Social Responsibility and Human Resources Development

Michael Hopkins, Ph.D.

Professor of Corporate Responsibility and Business Performance, Middlesex University Business School

Over recent years the concept of Corporate Social Responsibility (CSR) has become widely accepted by multinational companies (MNCs) and governments. CSR has an economic, an ecological and a social dimension. However, there is so far hardly any literature that tries to determine the link between CSR and Human Resource Development (HRD).

In a study with colleagues (1), the author compared the HRD practices disclosed in 56 CSR reports of the world's largest corporations with the seven HR practices of successful organizations suggested by Pfeffer (2) in 1998 (see main results in Table below).

CSR has been defined by the author (3) to be: *'concerned with treating the stakeholders of a company or institution ethically or in a responsible manner'. 'Ethically or responsible' means treating key stakeholders in a manner deemed acceptable in civilised societies. 'Social' includes economic and environmental responsibilities. Stakeholders exist both within a firm and outside of it.*

For the HRD analysis, use was made of Pfeffer's seven HR practices of successful organizations, which are employment security, selective hiring, self-managed teams and decentralization, comparatively high compensation contingent on organizational performance, extensive training, reduction of status differentials and sharing information.

The content analysis of the "our employees" sections of CSR reports of the Fortune 100 world's largest corporations provided two major insights. First, although there is some overlap, there is a difference between HRD and the social dimension of CSR. Most CSR reports discuss some of Pfeffer's seven practices of successful organizations, but only training and comparatively high compensation figure prominently in CSR reports. For example, CSR reports usually do not contain commitments to em

ployment stability or decentralization of decision-making to teams. Instead, these company accounts contain commitments and prescriptions that are neither in Pfeffer's seven practices nor in most other high performance working conceptualizations. These are diversity and inclusion, safety and health and work/life balance. All of these may improve employee relations, could make organizations a "great place to work" and thus may have a positive impact on firm performance. This would be in line with evidence for the positive impact of CSR in general on business performance and a growing literature, which suggests that there is a business case for diversity management and inclusion.

Second, the research indicated that helping employees to find a balance between work and life seems to be more of an issue in Anglo-Saxon firms, whereas a pluralist version of social partnership and the avoidance of compulsory redundancies are not.

Overall, therefore, the study found that although there is some overlap between CSR and HRD, there are more differences than similarities. Most CSR reports discuss some of Pfeffer's seven practices of successful organizations, but only training and comparatively high compensation figure prominently in CSR reports.

Table 1: Social Disclosure on Selected Items in CSR reports by Fortune 100 Companies

	US AUS	UK CAN	%	NL CH	BEL F	D J	IT	%	All	%
Number of Reports analyzed	25			31					56	
Diversity and inclusion policy	25		100	24				77	49	88
Safety & health reporting	21		84	28				90	49	88
Extensive training	20		80	26				84	46	82
Direct communication	18		72	21				68	39	70
Indirect communication	11		44	23				74	34	61
Competitive compensation	19		76	14				45	33	59
Work-life balance initiatives	18		72	13				42	31	55
Employment stability	3		12	13				42	16	29
Selective Hiring	2		08	7				23	9	16
Self-managed teams/de-centralisation decision making	0		00	3				10	3	05

(1) http://www.mhcinternational.com/images/stories/csr_and_human_resource_management_june_2006.doc

(2) Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business School Press, Harvard.

(3) See www.mhcinternational.com

Ci-contre, M. Hopkins (à gauche) et M. Girard lors de leur passage à Montréal en décembre dernier



Responsible human resources practices in Barcelona

An interview with Sara Pons, director, Legal Assessment Department, MRW



Sara Pons is Director of the Legal Assessment Department at MRW, a multinational courier company based in Barcelona, Spain (previously she was its Director of Human resources management). Last December she participated in the CRSDD's roundtable on CSR and human resources management, here in Montreal. It was the opportunity for us to ask her for an interview and get more details about her innovative way of combining career and family, since she has 3 children and... works fully from home!

Hello Mrs Pons, and thank you very much for accepting to do this "trans-Atlantic interview". Could you briefly introduce your company?

MRW, founded in 1977, is the first express delivery service company to operate in Spain. Its sharecapital is fully Spanish. Now that the company is 31 years old, MRW's numbers so far are: 1365 franchises in Andorra, Spain, Gibraltar, Portugal and Venezuela; more than 14.000 people working at the firm, and a turnover in 2007 of €632 million.

What is peculiar in MRW and has contributed to the extraordinary success of the company is the fact that the firm combines its growth with a constant focus on quality services and on an important social compromise (each year it invests more than 1% of its turnover). All these practices, together with innovative and excellent human resources policies, have awarded MRW 184 different prizes.

At this point, I would like to shortly introduce you to MRW's history, which will help to understand how a crisis can turn into an extraordinary opportunity. In 1993, an unfavourable economic situation and strong international competition forced MRW to reorganise: the redundancy (unemployment) of 400 employees seemed to be at hand. However the company's President did not want to accept the easy solution and sought an alternative, which was found through the introduction of franchising. Instead of redundancies, the CEO offered the employees self-

employment and assistance to become entrepreneurs, responding to the implicit entrepreneurship that he knew existed among his employees and which he highly valued. As a result the employees became the first franchisers in Spain, at a time when the word « franchise » did not even exist.

Now, could you describe a typical work-day for you?

An ordinary day starts at 7.00 am, by turning my computer on, checking briefly any e-mails received and preparing breakfast for my children. I then pass on to one of the most delicious parts of my day, which is waking up my three children and getting them ready for school (those who also face this responsibility will understand that it is actually nearly as stressful as having a difficult meeting at work – however, it is well-paid with smiles and hugs!). Once I have dropped them off at school, I go back home and start working. Shortly after, a MRW courier messenger brings me my daily mail. I generally work until 3 pm, when I then have lunch and start getting ready to pick my children up at school. From then on, I am busy with taking the children to English lessons, roller-skating, dancing, etc. After all this intense activity, we all go back home and I check my computer again for any important news while I get dinner ready. Time to go to bed!

Did you ask your company to be able to work from home, or did they offer this possibility to you?

My experience of fully working from home started 4 years ago when I was pregnant with my third child. At the time I was travelling daily to MRW Central Headquarters, where my office was based. This meant I used to spend 2 hours a day in the car, driving to or from work. I was exhausted and ended up having trouble enjoying both my job and my children. Since my Legal Assessment Department was a one-person de-

partment and I had no one else depending on me, I decided to improve my quality of life and so I offered my boss, the company's CEO, to work from home during my maternity leave. That meant that the company would not have to employ anyone else for my job during that period and it also meant that my "maternity leave" would last longer. My proposal was rather innovative for my company, and I dare say that it was also the case for Spanish corporate standards in general. To my surprise, my boss not only accepted but also improved my proposal, by asking me if I would like to work from home on a permanent basis, once my maternity leave was over. I immediately accepted, feeling a huge satisfaction. The company then set up a company telephone number, computer, modem, fax and printer at my home, a basic small office with everything that I could need, and of course, a courier messenger that would bring me my daily mail every day.

What are the most interesting strategies that you resort to in order to do your job?

Nowadays, my department is still a one-person department and my work consists in legally assessing MRW's 707 franchises in Spain, as well as preparing the documentation needed in order to participate in various awards. It is particularly funny when one of my children is staying at home (because he or she is sick) and I am involved in a business phone call: after four years of practice, my children have learnt that when the phone rings, they need to be completely silent and let me work. It has taken us some time, but now they can really "disappear". Every few weeks I go to MRW Central Headquarters for meetings. I use the opportunity to greet my friends there, which is actually one of the things I miss most.

How has this arrangement affected your family life?

Working from home has improved our family life enormously since I do not need to employ babysitters and I do not have to suffer the stress of being at work and worrying about how the children are if they are sick. It has definitely increased my personal satisfaction and has not decreased my work results in any way. I would say that these have actually increased, since my motivation is stronger and life is very quiet at home while I am working. One thing my friends and other mums at school keep asking me is how I manage to work at home while there are so

many "home duties" to be done. To be honest, I try to keep both things completely separate, I never doing household chores during my working time. It requires some discipline and clear priorities, but it is an attitude that is quickly learnt if one wants to be productive on both fronts.

Are other employees also working from home?

Nowadays three more department directors are also working from home and what is interesting is that one of them is actually the Head of a department with 3 people in charge. She lives 1 hour away from the company and has asked to work from home on Mondays and Fridays, to avoid having to drive to and from Barcelona on the two worst days of the week traffic-wise.

Currently MRW has asked all the employees to think of innovative measures that will allow the company to diminish costs, while we all are in this world financial crisis. The company has clearly stated that redundancies are not in the company's mind and would only be the last of its options. Employees' gratefulness for this is reflected by the fact the company has received 246 ideas from employees. My personal proposal has been to extend the opportunity of working from home to all employees, and the idea is now being studied by the company's Advisory Council.

Do you wish to share other examples of human resources management policies implemented at MRW which are particularly responsible in your view?

Working from home is part of the human resources policies at MRW, but there are many more which I will try to resume. The company believes it is important to feel safe about our employment there, so any new vacancy is first submitted to all the employees and then to disabled people who might like to work with us. In order to help balance family and work life, the company offers all employees a timetable that allows them to finish early (working daily from 8 am to 4 pm), the flexibility of modifying that timetable, internal promotions, financial incentives for approved employees' "best ideas", extended daily licence for baby feeding, financial help with nursery costs, adoption procedures and personal training, and an extended working licence in case of a wedding. The company's offices also provide, free of charge: gyms, libraries, leisure internet rooms and relaxing sofas!

Compte-rendu de la table ronde : La responsabilité sociale de l'entreprise au cœur de la gestion des ressources humaines

Cherryl André de la Porte, directrice de la CRSDD

Amélie Beaupré-Moreau, étudiante à la maîtrise en sciences de l'environnement

Depuis une quinzaine d'années, les entreprises prennent le virage de la responsabilité sociale et du développement durable. En matière de gestion des ressources humaines, des expériences innovatrices se multiplient au Québec, mais aussi à l'international. L'objectif de cette table-ronde était de faire converser des représentants du monde de l'entreprise et de celui de la recherche, afin d'accroître notre compréhension de ces pratiques.

Organisée le 10 décembre 2008 par la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable en partenariat avec la Chaire en gestion des compétences, le Département d'organisation et ressources humaines et l'École des sciences de la gestion, la table-ronde a réuni 75 personnes.

Après le mot d'ouverture prononcé par Kathleen Bentein –professeur de la Chaire en gestion des compétences- et le discours de Mme Ginette Legault –doyenne de l'ESG UQAM- l'animateur Rick Petersen (associé et vice-président senior du cabinet de relations publiques NATIONAL) a présenté les sept conférenciers, issus à la fois du monde de l'entreprise et de celui de la recherche :

- Bernard Girard, consultant en management et spécialiste des questions de management et d'organisation;
- Michael Hopkins, directeur général de MHC International Ltd (firme de services-conseils) et professeur en responsabilité sociale et performance d'entreprise à la Middlesex University Business School et à l'Université de Genève;
- Danielle Hudon, directrice des ressources humaines chez Rio Tinto Alcan;
- Denis Morin, professeur en gestion des ressources humaines à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal;
- Sara Pons, directrice du département de l'évaluation légale chez MRW (entreprise de transport basée à Barcelone);

- Pierre Taillefer, Associé chez PricewaterhouseCoopers, groupe Amélioration de la performance – Risque et réglementation de Montréal;
- Carole Villeneuve, responsable du développement durable chez Loto-Québec.

M. Petersen a ensuite ouvert la table-ronde en appelant les panélistes à s'exprimer à propos des pratiques existantes en matière de gestion des ressources humaines en lien avec la RSE et le développement durable, et leurs conditions de succès. Soulignant que ce sont en fin de compte les mêmes questions qui se posent pour tous, que l'on soit à la première étape ou beaucoup plus avancé dans le processus, il a rappelé l'importance de la conjoncture sociale, économique et environnementale, notamment la remise en question de la viabilité du modèle économique basé sur une croissance infinie et s'est interrogé sur le moyen de retenir les talents dans les entreprises où les employés souhaiteraient que la RSE soit plus développée.

Denis Morin :

En tant que scientifique travaillant sur les ressources humaines, M. Morin est pessimiste sur les liens entre GRH et RSE. La dimension économique a pris beaucoup d'ampleur et nous sommes encore trop centrés sur les actionnaires, ce qui ne va pas changer avec le ralentissement économique. Il nous faut repenser les indicateurs d'efficacité organisationnelle car pour le moment on assiste surtout à l'augmentation des heures supplémentaires travaillées, la difficulté de concilier travail/famille, l'accroissement des problèmes de santé mentale (comment en effet rester sain d'esprit dans un milieu de travail fou?), la difficulté à intégrer les immigrants, etc. Concernant la différence entre des compagnies de voitures comme Chrysler, GM ou Ford pour lesquelles le focus est sur l'argent et le court terme, et Toyota, qui a des valeurs vertes, l'intégration des questions de responsabilité sociale est une question de volonté, les cadres diri-

geants doivent être des modèles, être cohérents entre leurs paroles et leurs gestes. Les sondages montrent qu'il y a encore un long chemin jusqu'à ce que ces valeurs se traduisent en pratiques. L'hypothèse posée est qu'en traitant bien les employés, cela ait des effets de ricochet positifs sur le reste. Mais pour le moment la gestion des ressources humaines s'est faite en restant trop concentré sur l'économie (la flexibilité de la main d'œuvre, par exemple). Il faut changer cela, aller vers plus d'humanisme, gérer avec des valeurs plus sociales.

Danielle Hudon :

Il faut penser la gestion des ressources humaines à partir de ses propres valeurs. Dans notre cas il s'agit de l'environnement, la santé et la sécurité, les communautés autochtones et le changement climatique. Chez Alcan elles étaient très connues par tous les employés et si les employés y croient, cela fonctionne. Il y a bien entendu un changement de valeurs du fait du contexte de rachat par Rio Tinto, mais les cultures sont assez similaires (habituées au niveau international) et Rio Tinto (qui est plus « rough and tough » puisqu'il s'agit de mines), s'est donc inspiré du système de gestion des talents d'Alcan, plus axé sur ses valeurs en tant qu'aluminière.

Michel Hopkins :

En Suisse, les grandes compagnies comme UBS, ABB, Novartis, Nestlé ont des stratégies de RSE différentes. Il est encore beaucoup question de philanthropie, d'investissement social corporatif, sans que cela ait forcément un lien avec le business case. C'est plus facile de faire cela que de penser à des questions plus compliquées. Dans le cas de la GRH, nous en sommes au début, c'est pour cela qu'il y a autant de problèmes.

En Angleterre la RSE est bien connue et les grandes entreprises l'ont adopté dans presque tous les volets. Aux États-Unis, on parle de « corporate citizenship » (une philanthropie forte). Dans le Golfe de Dubaï, aux Émirats arabes unis, il y a de la philanthropie mais la main-d'œuvre utilisée est peu qualifiée (ce sont essentiellement des immigrés du Bangladesh ou d'Inde) et il y a encore peu de considérations de responsabilité sociale.

Caroline Villeneuve :

Loto-Québec s'est axé sur la mobilisation du personnel, avec une démarche participative, une information accrue, un transfert des connaissances

(pour changer les pratiques et comprendre un nouveau vocabulaire). L'axe principal a été la santé globale des employés (activités physiques, gestion du stress, alimentation). L'accent a été mis sur la valorisation du personnel, les initiatives des employés. Des réseaux de développement durable ont été mis en place (avec 15 sous-comités).

Sara Pons :

Optimiste quant au futur, Mme Pons a souligné que la compagnie de transport espagnole MRW a déjà passé au travers d'une grosse crise dans les années 1980, au moment de l'ouverture à la concurrence (DHL, UPS, TNT...). À l'époque ils ont dû choisir entre s'agrandir ou faire faillite. Ils ont réussi leur renforcement en proposant aux employés de devenir des franchisés, et comptent aujourd'hui 700 franchises en Espagne et au Portugal. Cela permet qu'il y ait peu de coûts fixes. Elle pense que ce n'est pas le moment de licencier des employés, mais d'être créatifs et plus flexibles, afin de diminuer les coûts. Dans la compagnie, il y a une forte croyance dans la RSE, une vision partagée. Par exemple ils offrent leurs services gratuitement ou avec un rabais de 70% à certains secteurs en difficulté comme les personnes handicapées, les résidences pour personnes âgées, le secteur de la charité, etc. Il y a 3 principes de fonctionnement : travailler sur la stabilité des emplois et la promotion en interne; la diversité (274 personnes handicapées sont employées, i.e. 10% des effectifs); et l'équilibre travail/famille.

Pierre Taillefer :

Nous avons offert une formation en développement durable aux employés et consultants, et notre programme vert permet de faire face à la demande de nouveaux employés et d'en retenir d'autres. Par exemple, pour pallier au fait que les consultants se déplacent beaucoup, nous avons instauré les téléconférences, le télétravail... On mise sur la qualité de vie, l'équilibre vie/travail. Nous avons un programme qui s'adresse aux mères (conseil de gestion du temps, carrières conciliables). À Toronto, nous avons déménagé dans des bureaux accrédités LEED.

Bernard Girard :

En France, la situation est différente de ce qu'elle peut être en Amérique du Nord. Nous avons une longue tradition de la philanthropie, née dès le début de la Révolution industrielle et qui s'est développée dans deux milieux : chez les

industriels soucieux de conserver leur personnel et dans les milieux catholiques qui voulaient éviter le retour de la Révolution. Ces problématiques ont disparu avec l'émergence de l'État providence au lendemain de la guerre qui a permis aux entreprises de déléguer à l'État leur responsabilité sociale. Lorsque les entreprises s'y sont intéressées de nouveau, elles ont d'abord mis l'accent sur les questions d'environnement. Ce n'est que récemment que de nouvelles problématiques (harcèlement, diversité) ont amené les entreprises à s'interroger sur leur responsabilité dans le domaine social.

Pour ce qui est du développement de la RSE, trois éléments invitent à un certain optimisme: le raisonnement économique est, en pratique, souvent corrigé par le jugement moral, dans les petites comme dans les grandes entreprises (où beaucoup de décisions sont prises avec le langage de la morale pour pouvoir être appliquées); le deuxième, c'est l'apparition d'un nouvel acteur dans les années 1980 : la société civile, les ONGs; le troisième, ce sont les nouvelles méthodes de management qui imposent de prendre les individus pour une fin et non pas pour un moyen.

Rick Petersen a ensuite demandé à l'assistance si les décisions sont prises basées sur les valeurs ou uniquement sur l'économie :

Denis Morin :

C'est ironique de constater qu'il faut avoir des problèmes économiques pour commencer à intégrer les valeurs à la GRH (on parle d'ailleurs aujourd'hui de « gestion des talents »), c'est une contradiction inhérente à la GRH car c'est là qu'auront lieu les premières coupures.

Corinne Gendron :

Lorsque nous avons répondu à l'appel à proposition de la revue ESKA, nous nous sommes demandé si dans la gestion des ressources humaines, on pouvait aller au-delà d'une perspective utilitaire? i.e. est-ce que c'est rentable, quelles sont les retombées d'avoir des bonnes pratiques? Dans ce débat on n'est pas encore arrivés à cette question. Quant à la légitimité de présenter l'être humain comme une fin : est-ce que l'entreprise a vraiment la liberté, comme entité, de faire ce qu'elle veut? Elle a une rationalité économique envers les actionnaires qu'elle doit suivre.

Danielle Hudon :

Les bonnes pratiques en GRH sont rentables : les ressources humaines, c'est le plus gros coût dans une organisation. Actuellement il y a des coupures de postes très importantes chez Rio Tinto, des gels d'embauche, des encouragements à partir à la retraite.

Denis Morin :

Un des facteurs qui fait qu'on prend en compte les dimensions humaines dans la gestion, c'est aussi l'investissement responsable. Et les entreprises converties vont aider en mettant la pression sur leurs fournisseurs.

Pierre Taillefer :

Au niveau de l'investissement responsable, les clients sont de plus en plus conscients. Il n'y a pas d'exigence au niveau de la réglementation, mais ce sont les entreprises qui sont plus conscientes.

Bernard Girard :

Il faut quand même nuancer : car les méthodes de ressources humaines dans les sociétés à but non lucratif ne sont pas forcément très différentes.

Carole Villeneuve :

Il y a une évolution dans les pratiques, beaucoup d'attentes du côté des employés jeunes, il faut être créatif pour les garder à long terme. Ils ont des attentes plus grandes, notamment en matière d'écoute.

Intervenante de l'assistance :

Travaille dans l'association des manufacturiers-exportateurs. Soulève que le principal obstacle, même dans les entreprises avec de belles valeurs, c'est la détresse des individus, en premier lieu celle des gestionnaires de premier niveau, qui sont au cœur de l'absence de coordination, et pour qui ces valeurs (gérer humainement) représentent une pression supplémentaire : c'est l'aspect pervers de la chose. En même temps il y a peu de suivi réel, de procédures de gestion de la performance très efficaces : on parle d'objectifs mesurables mais il n'y en a pas au niveau du climat de travail, de la satisfaction des employés, etc. Propose une charte pour les organisations.

Sara Pons :

En Espagne, avant il s'agissait uniquement de philanthropie, mais maintenant plus de compagnies ont développé de bons programmes de

RSE. Avec la crise, il s'agit d'analyser ce qui s'est passé, nos erreurs, c'est l'occasion de développer une touche plus humaine.

Enfin, Rick Petersen a demandé aux panélistes quelles sont les pratiques pour le futur :

Denis Morin :

Il faut mesurer les retombées positives sur le plan attitudinal d'une part, et renouer avec la préoccupation du bien-être collectif.

Michael Hopkins :

Le problème n'est pas un problème de RSE mais de macroéconomie, cela a été la grosse erreur de Greenspan, le fait qu'il n'ait rien fait contre les bulles (des technologies de l'information, de l'immobilier, des subprimes), cela aurait pu être évité avec de la RSE.

Danielle Hudon :

Une organisation laisse souvent non pas son organisation mais son patron : il faut avoir le plaisir d'aller travailler tous les matins, ce qui suppose respect, motivation, performance par le plaisir.

Carole Villeneuve :

Il faut développer une culture participative, boni-

fier les pratiques, trouver des façons différentes de rémunérer les employés, appuyer l'acquisition de nouvelles compétences.

Bernard Girard :

Il faudrait éviter de refaire les mêmes erreurs : faire souffrir des sous-traitants sous de splendides façades. Google est par exemple en train de licencier des milliers d'employés sous contrat provisoire. Nous devrions orienter nos réflexions vers comment mieux articuler l'emploi et le marché du travail : que peut faire une entreprise socialement responsable lorsque la situation économique la met en situation de licencier ses salariés? Leur permettre de trouver rapidement un travail, plutôt que de les abandonner.

Pierre Taillefer :

Autant chez Pricewaterhouse Coopers que chez nos clients, il n'y a pas de nouveaux enjeux (ce sont les salaires, la conciliation travail/famille). L'obstacle le plus important c'est la rentabilité : il faut arriver à concilier les profits d'une entreprise avec le fait de faire rester des gens.

Sara Pons :

Il faut être créatifs et penser grand! C'est le moment de rêver et d'essayer de nouvelles choses (le travail à domicile réduit les coûts, il faut offrir des formations gratuites aux chômeurs, etc).

Le site Internet du mois

<http://www.unep.org/greeneconomy>

À l'automne 2008, le Programme des Nations Unies pour l'environnement a appelé à un « New Deal écologique mondial » et lancé l'initiative pour une économie verte. Celle-ci vise à produire, d'ici 2 ans, un plan mondial pour : 1) évaluer et intégrer les possibilités nationales et internationales de la nature; 2) générer des emplois verts; 3) établir des politiques, instruments et signaux du marché capables d'accélérer la transition vers une économie verte. L'initiative vise à réorienter l'investissement des gouvernements dans les industries créatrices d'emplois en lien avec les technologies propres et efficaces, les énergies renouvelables, les produits et services fondés sur la biodiversité (comme les aliments biologiques), les technologies d'atténuation et de gestion des déchets et des produits chimiques et les "Villes vertes".

Conférence Entreprise et développement durable

DE LA GOUVERNANCE À LA PERFORMANCE RESPONSABLE : ENJEUX ET SOLUTIONS

Montréal, les 23 et 24 février 2009

Sous la coprésidence de

Me Pierre Marc Johnson, avocat-conseil, Heenan Blaikie et
président du conseil d'Unisféra
et

William George, vice-président principal et directeur national de champs de pratique,
responsabilité sociale et développement durable, Edelman Montréal

Vous entendrez des conférenciers provenant d'entreprises et d'organismes qui ont avancé
dans leur réflexion et dans la mise en œuvre du DD et de la RSE, tels que **InterfaceFLOR**,
la Greater Toronto Airport Authority, **Bombardier Aéronautique**, **SAQ**, **STM**,
Cascades, **Dontar** et plusieurs autres

**Ne manquez pas cette occasion unique de réseautage
et de perfectionnement professionnel**

Inscrivez-vous dès maintenant pour profiter du tarif « Réservez tôt »

Organisée par :



Partenaire principal



Partenaires officiels

**POUR TOUT
RENSEIGNEMENT**
www.cedd.ca

Silvia Asti
514 527-2636
silvia.asti@unisfera.org



Montréal

HEC MONTRÉAL

Colloque « Pour la suite du monde » : Développement durable ou décroissance soutenable ?

APPEL A COMMUNICATION

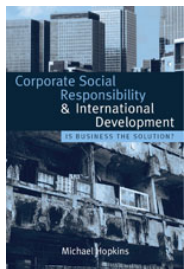
La quête de croissance économique dans laquelle nos sociétés sont engagées est indirectement responsable de la dégradation préoccupante de notre environnement. Par ailleurs, force est de constater que la croissance n'est pas nécessairement synonyme de progrès social, comme le prouvent le creusement des inégalités observé en Occident depuis trente ans et la précarisation des conditions de vie d'une frange grandissante de la population des sociétés les plus riches de la planète. *

Faut-il alors crier « /Halte à la croissance!/ », comme l'ont fait les membres du Club de Rome dès 1972, et s'engager sur la voie d'une « décroissance soutenable » ? Ou bien, est-il préférable de viser un « développement durable », conciliant croissance économique, progrès social et préservation de l'environnement? Jusqu'où en somme remettre en cause l'impératif de croissance économique? S'agit-il simplement d'effectuer un travail d'ajustement du « modèle de développement » de nos sociétés ou faut-il chercher ni plus ni moins à en sortir ? Et, selon l'option choisie, comment s'y prendre concrètement? *

Telles sont les questions essentielles que nous voudrions soumettre au débat dans le cadre de ce colloque, qui se déroulera les 18 et 19 mai prochains à HEC Montréal (Québec). L'appel à communication que nous lançons dans cette perspective s'adresse à toute personne ayant développé une réflexion de fond sur ces questions, quels que soient son activité, son statut et son éventuelle spécialité. Les propositions de communication seront reçues jusqu'au **23 mars**.

Pour plus de renseignements, consulter le site du colloque, à l'adresse suivante : <http://expertise.hec.ca/pourlasuitedumonde>, ou contacter Yves-Marie Abraham (yves-marie.abraham@hec.ca) ou Pierre Batellier (pierre.batellier@hec.ca).

Pierre Batellier
pierre.batellier@hec.ca
coordonnateur développement durable
HEC Montréal
Tel : 514 340 6343



Revue du livre « *Corporate Social Responsibility & International Development : Is Business the Solution?* »

Marie C. Allard

Assistante de recherche à la CRSDD et candidate au Doctorat en administration, ESG-UQÀM

Le 11 décembre dernier, Michael Hopkins était de passage à l'École des sciences de la gestion (ESG) pour y présenter son livre « *Corporate Social Responsibility & International Development – Is Business the Solution?* » (2007, chez Earthscan). Un petit groupe de professeurs et d'étudiants ont eu l'occasion de faire plus ample connaissance avec l'auteur au cours d'un séminaire organisé par la CRSDD. Ce séminaire était l'occasion de réfléchir au sens de la responsabilité sociale (RS) dans le contexte de pays en développement à partir des idées présentées par l'auteur. Le texte qui suit fait la synthèse des idées principales défendues dans son livre, et présente certaines des questions soulevées par les participants au séminaire.

Dans ce livre, Hopkins s'intéresse au rôle des multinationales dans le développement international. Selon lui, les multinationales doivent prendre en charge le développement, car les gouvernements, leurs agences internationales et l'Organisation des Nations Unies (ONU) ont failli à cette tâche, n'ayant réussi à enrayer ni la pauvreté ni les inégalités dans le monde. Deux raisons principales expliqueraient cet échec. D'abord, l'ONU est confrontée à des contraintes économiques en raison de sa source de financement, qui repose principalement sur les contributions des pays membres. Or, chaque année, toutes les sommes dues à l'ONU ne sont pas payées par les gouvernements. Par exemple, la somme due par les États-Unis pour l'année 2004 représentait 68% du budget total des opérations de l'ONU. En 2008, les États-Unis sont responsables de 94% des arriérés de paiement. En ce sens, l'ONU apparaît comme un organisme fragile et à la merci des gouvernements des pays les plus riches (contrairement aux multinationales dont les profits excèdent les budgets opérationnels de l'ONU et même de certains pays). Ensuite, si les actions menées par l'ONU et les organismes de développement ont un impact minime sur le développement, c'est en raison de leur carac-

tère « fragmenté », c'est-à-dire que celles-ci sont menées sans plan global de développement et sans être intégrées.

Le modèle de développement proposé par Hopkins accorde un rôle primordial aux multinationales qui, en adoptant des pratiques responsables, peuvent avoir un impact considérable sur le développement tout en réalisant leurs objectifs financiers. Selon l'auteur, celles-ci sont déjà impliquées dans le développement soit parce qu'elles font des dons charitables à des causes affectant les pays en développement, soit parce qu'elles produisent des produits pour les populations de ces pays ou encore parce qu'elles y puisent des ressources (humaines, naturelles) qui ne leur coûtent pas cher. Les multinationales doivent maintenant réaliser ces activités en adoptant une perspective de RS, qui les amène à réfléchir à leur rôle dans la société, et ce faisant, à réduire les risques réputationnels associés à la conduite de leurs activités.

La majorité des multinationales ont leur siège social dans les pays développés (notamment, les États-Unis) et c'est par le biais de la chaîne d'approvisionnement qu'elles entrent en contact avec les populations des pays en développement. Pour contribuer au développement, les pratiques en RS doivent se diffuser à l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement des multinationales car celles-ci génèrent des millions d'emplois indirects. Ce point soulève entre autres la notion de « sphère d'influence » des entreprises qui est au cœur de débats sur la portée de la responsabilité des entreprises vis-à-vis leur chaîne d'approvisionnement. La chaîne d'approvisionnement - qui comprend toutes les étapes du processus d'affaires depuis l'approvisionnement en matières premières à la livraison du produit ou service fini au client - peut être extrêmement longue et complexe, car elle peut être constituée de plusieurs milliers de fournisseurs provenant de centaines de pays. Un tel cas de figure entraîne un questionnement sur la capacité de l'entreprise d'agir sur l'ensemble de ses fournisseurs et, si ceci

n'est pas possible, sur les choix à opérer, mais également, sur la nature des pratiques en RS devant être adoptées. On pourrait reprocher à l'auteur de ne pas avoir fait grand cas de la question des normes internationales - pourtant cruciale dans la question de la chaîne d'approvisionnement - et des enjeux de la standardisation de la RS spécifiques aux pays en développement. Ces enjeux portent à la fois sur la participation de ces pays à l'élaboration des standards et à leur application dans des contextes socio-économiques et culturels qui n'ont rien à voir avec les pays développés.

En somme, ce livre propose une réflexion sur le rôle des multinationales dans le développement. Par conséquent, les sujets abordés sont nombreux. À défaut d'être traités en profondeur, ces sujets sont effleurés et peuvent laisser au lecteur une impression confuse sur l'objectif du livre. Il faut davantage apprécier les propos de l'auteur comme une photographie instantanée de plusieurs réflexions en cours sur la RS, le développement et le rôle éventuel des multinationales dans celle-ci. Cependant, le lecteur ne doit pas s'attendre à une remise en question du rôle des multinationales dans la société: les corporations existent pour faire des profits, la RS intervient dans la mesure où elle engage à une réflexion sur la manière dont les profits sont réalisés. Dans le contexte actuel de mondialisation des chaînes d'approvisionnement et de la montée en force de la consommation dite 'responsable' dans les pays développés, les multinationales peuvent à la fois faire de bonnes actions et garantir leur réputation en appliquant certains concepts de RS.

Le lecteur bénéficie de la grande expérience de l'auteur des rouages des organismes internationaux et de sa vision critique de leur fonctionnement. L'auteur fait également le point sur plusieurs facettes du développement, dont l'état actuel de la RS dans les pays en développement (ch 8). Le livre est très bien documenté, grâce à des sources diverses, et il suscite une réflexion très intéressante sur la RS des multinationales.

Commentaires

Lors du séminaire organisé par la CRSDD, les propos de Hopkins ont soulevé des réflexions, des commentaires. J'ai retenu pour les besoins de ce bulletin deux points, soulevés par Amparo Jimenez (professeure à la CRSDD, et dont les commentaires détaillés suivront dans l'article qui

suit celui-ci) et Olga Navarro-Flores (professeure à la Chaire de Gestion de projets et affiliée à la CRSDD, dont les commentaires détaillés suivront dans le bulletin du mois de mars), ainsi que de M. Girard, présent au séminaire.

Le premier point concerne la terminologie. Dans les premiers chapitres du livre, l'auteur propose une recension de plusieurs définitions de la RS. En faisant ceci, il expose un fait important : la difficulté d'arriver à une définition universelle du concept de 'responsabilité sociale'. Selon Mme Jimenez, Hopkins met en évidence la difficulté d'arriver à une définition universellement acceptée de la RS, et il fait l'effort de développer une définition ancrée dans son expérience comme praticien. Or, ce que l'on peut toutefois reprocher à l'auteur, c'est l'usage inapproprié de certains termes, ce qui porte à confusion; comme le constate M. Girard, il y a une certaine confusion dans l'usage des termes « éthique » et « responsable », employés comme synonymes, et celui de « responsabilité » et « durabilité », qui ne veulent pas dire la même chose. Par ailleurs, même si l'auteur précise dans sa définition que la responsabilité sociale « inclut la responsabilité économique et environnementale », l'environnement, absent de ce livre, nous porte à croire que finalement ces deux objets peuvent être traités séparément.

Le deuxième point concerne le modèle de développement proposé par l'auteur. Ce modèle accorde aux multinationales un rôle prépondérant dans le développement parce qu'elles adopteront volontairement des pratiques responsables. En affirmant cela, l'auteur accorde une grande confiance à la capacité des multinationales de « prendre des décisions éthiques et responsables » puisqu'il prend pour acquis qu'il en va ainsi de leur intérêt à long terme. Selon la professeure Navarro Flores, accorder un tel rôle aux multinationales engendre un problème d'imputabilité. En effet, à qui les multinationales devront-elles rendre des comptes? M. Girard abonde également dans ce sens, lorsqu'il se questionne sur les risques de laisser aux multinationales la responsabilité du développement. Ces commentaires sous-tendent une question fondamentale : faire des multinationales des acteurs principaux du développement et leur laisser le soin d'agir et d'auto-réguler la RS ne peut-il pas NOUS conduire vers une crise sociétale, causée par les mêmes causes que l'actuelle crise financière mondiale ?

Commentaires du livre: «*Corporate Social Responsibility & International Development: Is Business the Solution?*»

Amparo Jimenez

Professeure à la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable

Nous avons ici une perspective très intéressante qui pose des questions sur le sujet de la Responsabilité sociale et le développement international et ses défis pour les grandes corporations ainsi que pour les gouvernements des pays développés et en développement. Il s'agit d'un ouvrage assez optimiste qui traite d'un sujet controversé au plan de la théorie et de la pratique.

Je vais présenter deux de mes réactions suscitées par la lecture et par la question qui nous a été posée dans le cadre de ce séminaire : est-ce que l'entreprise responsable est une solution pour atteindre l'objectif de développement? Par la suite, je propose quelques questions générales.

Le premier commentaire concerne la contribution du chapitre 2, qui montre le parcours et les difficultés à construire une définition du concept de RSE. Le deuxième commentaire cherche à comprendre la portée réelle des actions des multinationales dans la mise en place d'un développement international plus juste et ce, dans un contexte où des gouvernements et des organisations non-gouvernementales du monde entier semblent échouer dans leurs efforts de sortir les populations défavorisées du sous-développement et de la pauvreté.

Premier commentaire

D'abord, l'analyse du chapitre 2, où l'on peut constater les controverses qui entourent la construction d'une définition de RSE, m'a paru éclairante. Prof. Hopkins présente d'abord sa propre définition:

"CSR is concerned with treating the stakeholders of the firm ethically or in a responsible manner. 'Ethically or responsible' means treating stakeholders in a manner deemed acceptable in civilized societies. Social includes economic and environmental responsibility. Stakeholders exist both within a firm and outside. The wider aim of social respon-

sibility is to create higher and higher standards of living, while preserving the profitability of the corporation, for peoples both within and outside the corporation."

En examinant cette définition, l'auteur expose les critiques qui ont été faites à sa définition et identifie également les enjeux clés qui ne sont pas considérés dans la définition qu'il propose :

- 1) Qui sont les parties prenantes?;
- 2) Pourquoi inclure le mot 'social' dans la définition de responsabilité corporative?;
- 3) Quelle est la signification d' « éthique »?;
- 4) « Traiter les parties prenantes d'une façon jugée acceptable dans une société civilisée » aide-t-il à mieux élaborer la notion « d'éthique »?;
- 5) Quelle est la signification de « société civilisée »? Existe-t-elle aujourd'hui? A-t-elle existé? ;
- 6) Qu'est-ce cela veut dire « être responsable »?;
- 7) Parle-t-on de la même chose quand on parle d'éthique et de responsabilité?;
- 8) Le terme social inclut-il l'économique et l'environnemental?;
- 9) Pourquoi l'entreprise doit-elle favoriser les parties prenantes externes?;
- 10) Pourquoi la RSE doit-elle se préoccuper de créer des standards de qualité de vie élevés pour les personnes à l'extérieur de l'entreprise?

Présenter ce parcours, c'est-à-dire, la définition que l'auteur se donne comme point de départ, pour ensuite examiner les critiques, est un effort intéressant consistant à aller au-delà de l'approche dominante des travaux anglo-saxons. Ceux-ci sont caractérisés par un positivisme méthodologique qui génère une naturalisation de la RSE, dont le contenu est pris pour acquis, ainsi que le maintien de la rupture entre théorie et pratique, où le chercheur prend de la distance avec l'objet étudié.

On assiste à une position moins universitaire en matière de RSE, fondée sur une logique de la construction théorique qui ne consiste pas seulement à mettre à jour les « lois » morales ou éco-

nomiques qui devraient guider le comportement des acteurs protagonistes dans ce domaine, mais plutôt à comprendre la logique des questions et des préoccupations des managers des entreprises lorsqu'il s'agit de mettre en place les initiatives de RSE. Dans cette analyse, on essaie de développer une définition moins déconnectée des pratiques de gestion.

Néanmoins, je crois que le point cité par Geoffrey Chandler (1), un auteur qui conteste la définition du prof. Hopkins, doit nécessairement accompagner toute réflexion sur la définition de RSE. Selon lui, la RSE est la façon de conduire des opérations qui reflète le respect des normes internationales dans le traitement de toutes les parties prenantes. La Déclaration universelle des droits de l'homme, la Convention des droits des enfants et la Convention de l'organisation internationale du travail constituent des instruments qui sous-tendent les principes de multinationales. C'est un point de départ. Si toutes les grandes corporations les adoptaient effectivement, ce qui est loin de se produire, « cela changerait réellement le monde ». Il est vrai que les opérations de la compagnie peuvent être menées d'une manière qui aide au développement des régions, mais ça exige une discussion avec les gouvernements des pays ou des communautés directement impliquées. **Il ne s'agit pas d'un développement *per se*, le développement est la responsabilité des gouvernements.** Pour les entreprises, il s'agit de trouver le sensible alignement des opérations de la compagnie avec les besoins de la communauté, qui ne peut être exprimé que par la communauté elle-même.

Je partage aussi l'idée de Geoffrey Chandler selon laquelle il faut être prudent lorsqu'on définit qui est partie prenante d'une entreprise, lorsqu'on parle de gouvernement en tant que partie prenante et en conséquence lorsqu'on parle du rôle des multinationales dans le développement.

La définition d'enjeu selon Piotet et Sainsaulieu (1994) aide particulièrement à identifier qui est vraiment partie prenante dans un contexte spécifique : les parties prenantes sont des acteurs (individus ou groupes) qui s'engagent dans des rapports d'interactions spécifiques à résoudre des problèmes ou controverses de l'organisation qui nécessitent une solution négociée ou des dialogues et discussions. Dans ce sens, le gouvernement, les ONG, la communauté internationale etc. constituent des identités trop générales. Le

mot " problème " est ici utilisé dans son sens le plus étendu. Il renvoie à la réalisation des projets qui dépend toujours d'événements imprévisibles quant à l'éventualité de leur existence, de leur fonctionnement et de leur surgissement.

Deuxième commentaire

Ici, j'enchaîne avec mon deuxième commentaire concernant la portée réelle des actions des multinationales orientées vers un développement international plus juste. Je ne suis pas sûre que les grandes corporations soient prêtes à assumer les nouvelles définitions de développement qui mettent l'accent non seulement sur la croissance économique mais aussi sur la distribution de la richesse, ce qui signifie (1) un **engagement** pour éliminer les iniquités de la pauvreté; (2) l'adéquation entre la finalité de l'entreprise et le projet de société du pays où l'entreprise multinationale opère, qui se traduit par des lois ou ce qu'on appelle des attentes sociales (Gendron 2008); (3) des actions en vue de protéger l'environnement, de respecter les droits des citoyens de toute ethnicité, genre, religion ou région consignés dans les nouvelles constitutions des pays en Amérique Latine. C'est un engagement non seulement économique mais aussi politique – l'inclusion économique implique l'inclusion politique des groupes qui ont été exclus, c'est la démocratisation.

Je ne vois pas un engagement des multinationales avec un projet de pays ou de société dont il s'agit quand on parle de RSE. Historiquement, les compagnies multinationales en Amérique Latine ont été vues comme des moyens pour obtenir de nouvelles technologies, des pratiques managériales innovatrices et des processus de production modernes. Cette hypothèse de modernisation a été remise en question par les théoriciens de la dépendance qui soulignaient que les multinationales créaient des « États dans des États ». De récentes contributions explorent plutôt la façon dont les multinationales se sont insérées dans la société où elles opèrent, non seulement à travers la corruption, mais aussi à travers la formation de l'État, en structurant des formes particulières de réactions nationalistes ainsi que de nouvelles définitions de la citoyenneté.

Autres enjeux :

Pour finir, je veux brièvement commenter quelques enjeux qui m'intéressent en tant que chercheur.

D'abord celui du rôle des classes moyennes dans la structuration des initiatives de RSE en Amérique Latine, ainsi que les nouvelles formes et paradigmes du développement et de la participation citoyenne. Dans l'histoire latino-américaine, nous parlons des « élites », « travailleurs urbains », « paysans » mais on ne parle pas de « classes moyennes ». Qui sont les classes moyennes? Comment se voient-elles par rapport aux anciennes élites? Quel est le rôle des organisations privées au niveau de l'acceptation des droits par de nouveaux groupes de citoyens?

En relation avec ceci, la recherche en administration doit prendre en considération le rôle des ONGs –le rôle des ONGs latino-américains ainsi que les ONGs internationales qui sont actives depuis les années 1970 et 1980. Quelques analystes affirment que la société civile en Amérique Latine est une ONG, car elle est souvent composée de personnes de la classe moyenne qui représentent la pauvreté émergente, qui défendent le développement équitable, l'environnement, et qui exigent des pratiques éthiques de la part des organisations des affaires. Comment les ONGs sont-elles gérées? Et quels liens ont-elles avec l'État (au niveau national et local) ainsi qu'avec l'entreprise privée, qui s'engage de plus en plus dans des actions philanthropiques et des actions dites de développement?

- (1) As Chandler says Corporate responsibility is the conduct of operations in a manner that reflects international standards in the treatment of all stakeholders. The Universal declaration of Human rights, the Convention of Rights of children and International labour organisation. Those instruments underlie the business principles of multinationals. It is a point of departure. If indeed adopted by all companies (which is a long way from happening), it would really change the world. It is true that company operations can be conducted in a manner which assists the broader development, but that requires discussion which the government of that country or that particular community. It is not development *per se*, which is the responsibility of governments: it is the sensitive aligning of company operations with community needs which only the community can tell and which will therefore require involvement of that community. In Hopkins, Michael (2008). Corporate Social responsibility & International Development. Is Business the Solution? (page 29)



Professeure Amparo Jimenez (au centre) pendant le séminaire du 11 décembre 2008



Participants au séminaire en discussion avec l'auteur Michael Hopkins (au fond au centre)

APPEL A COMMUNICATIONS

77^{ème} CONGRES DE L'ACFAS

**COLLOQUE « LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DES ENTREPRISES ET LA
QUESTION DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL »**

12 ET 13 MAI 2009 - OTTAWA

Les Discours et Pratiques de Responsabilité Sociale des Entreprises (DP RSE) développés par les entreprises (notamment les multinationales) depuis quelques années présentent des contenus qui éludent pratiquement toujours les dimensions négatives de leurs activités (sur les questions sociales, environnementales et sociétales).

L'écart croissant entre les contenus des DP RSE et les réalités sociales (vécu des salariés) mérite d'être étudié, car il est hautement significatif d'un malaise. D'un côté, il y a des entreprises qui communiquent sur leur engagement RSE, construisant une représentation d'elles-mêmes, de l'autre il y a des salariés dont la situation au regard de ces entreprises est parfois (socialement) très dégradée. Les impératifs de flexibilité du travail et des salaires, que l'on peut mettre en relation avec les objectifs toujours plus poussés de gains de productivité qu'implique la concurrence mondiale exacerbée, en constituent l'une des causes majeures. La souffrance au travail, concept largement développé dans les travaux des psychologues et des psychiatres est une des incidences sociales notoires de cette situation. Poussée au-delà de certaines limites, elle a des conséquences sociales parfois dramatiques (karoshi ou « mort par surtravail »), mais aussi des effets économiques négatifs dans la mesure où le contre coup de la souffrance sur la productivité du travail vient contredire les dispositifs initialement mis en place pour la susciter. Les suicides récents dans des entreprises françaises de premier plan (Renault, PSA Peugeot Citroën, EDF, Sodexo, etc..) sont la manifestation la plus dramatique et la plus significative de ce profond malaise au travail. Même s'il ne s'agit pas d'un phénomène massif, ils indiquent que le seuil d'alerte est maintenant atteint. Il l'était avant le déclenchement de la crise financière, qu'en sera-t-il lorsque cette dernière se sera propagée dans l'économie réelle, avec ses « listes » de défaillances d'entreprises ?

Voir appel à communications sur: [http:// www.univ-nancy2.fr/CEREFIGE/](http://www.univ-nancy2.fr/CEREFIGE/)

Intentions de communications à transmettre pour le 9 mars 2009 (initialement le 6 février) à : pierre.bardelli@univ-metz.fr

CHAIRE de responsabilité
sociale et de
développement durable

ESG UQAM

Téléphone : 514.987.3000
poste 6972

Télécopieur : 514.987.3372

Courriel: crsdd@uqam.ca

Téléphone : 514.987.3000
poste 6972

Télécopieur : 514.987.3372

Courriel: crsdd@uqam.ca

Visitez notre site Internet

www.crsdd.uqam.ca

Inscrivez-vous à notre liste d'envoi électronique

crsdd@uqam.ca

Bulletin de la Chaire de responsabilité sociale et de développement durable

Rédactrice en chef : Cherryl André de la Porte

Rédacteur adjoint : François Décary-Gilardeau

Collaborateurs : Bernard Girard, Michael Hopkins, Sara Pons, Amélie Beaupré-Morin, Marie-Claude Allard et Amparo Jimenez

Pour soumettre un article, prière de consulter le site web www.crsdd.uqam.ca.